وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة دكتور يحي فارس – المدية –

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع إدارة الموارد البشرية

الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية سونلغاز بالمدية

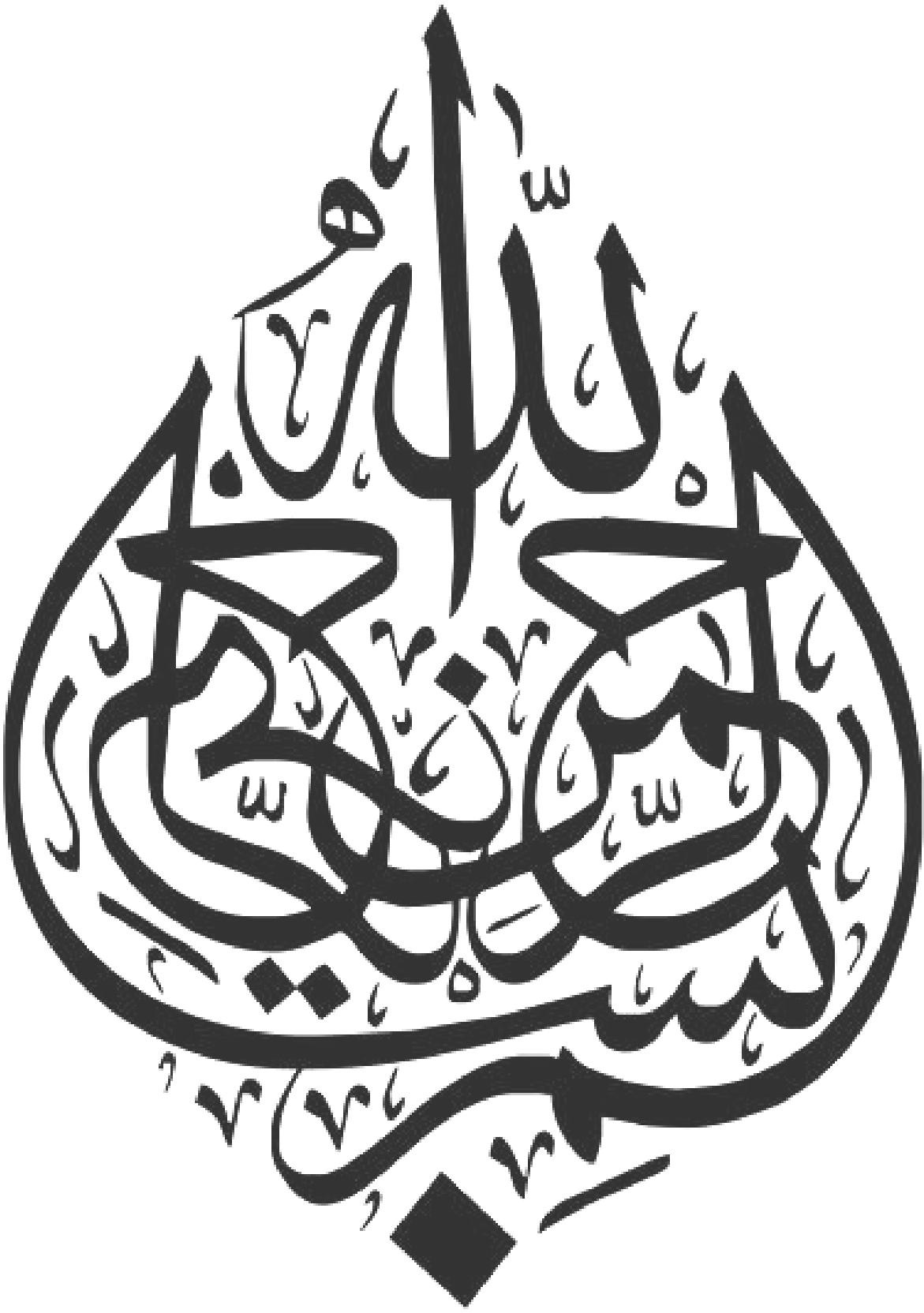
إعداد الطالبتين :

- شيباني أمينة الأخضر
- سايبي سليمة

تحت إشراف:

* د. شتوي

السنة الجامعية: 2017/ 2018



الإهداء

إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار ... إلى من علمني العطاء دون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... أرجو من الله أن يمدّ عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار، و ستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم و في الغد و إلى الأبد : والدي العزيز.

إلى ملاكي في الحياة ... إلى معنى الحب و إلى معنى الحنان و التفاني إلى بسمة الحياة... إلى من كان دعاؤها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي إلى أغلى الأحبة : أمي الغالية .

إلى إخوتي وأولادهم رفقاء دربي و خطيبي الذين لا طعم للحياة بدونهم ، معكم أكون وبدونكم لا أكون ، في نهاية دربي أريد أن أشكركم على مواقفكم النبيلة إلى من تطلعتم لنجاحي بنظرات الأمل .

إلى كل الأصدقاء:

إلى كل من تسعهم ذاكرتي ، و لم تسعهم مذكرتي محبّتي وتقدير

أمينة

الإهداء

إلى من أوصانا الله بهما وقال (وبالوالدين إحسانا)

إلى التي حملتني وهذا على وهن ورأتني أخطو خطوات الأولى في حياتي ورأتني أكبر أمام أعينها

إلى أمي الحبيبة أطال الله في عمرها .

إلى الذي تعلمت منه كيف تكون الحياة ،وتعب من أجلي إلى كل من كان ومزال سندا لي في الحيا إلى أبي العزير أطال الله في عمره ومنحه الصحة والعافية.

وإلى روح أخي الطاهرة

إلى الذين وقفوا إلى جانبي إخوتي عبد القادر ، هشام .

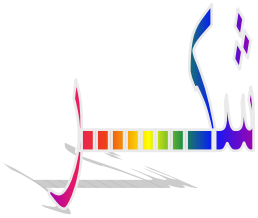
وإلى حببة قلبي ومعشوقتي في الحياة إبنة أخي الكتكوتة ياسمين وأمها .

وإلى كل أفراد العائلة وأخص بالذكر ابنة الخال إيمان .

والأصدقاء مسعودة وايسمهان ، أمينة ، فطيمة ، كوثر ، سعاد .

إلى من تشاركة معها العمل ورفقة أمينة .

سليمة



الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع

نشكر جزيل الشكر الأستاذ المشرف " شتوي الأخضر"الذي أمدنا بمعلومات قيمة وجد ثمينة

وإلى جميع أساتذة علم الاجتماع تخصص إدارة موارد البشرية

وإلى كل عمال مؤسسة سونلغاز بالمدية

وإلى كل من أمد لنا يد العون في سبيل إنجاز هذا العمل

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الشكر والعرفان	
إهداء	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة	أ- ب
الباب الأول: إطار المنهجي والنظري للدراسة	
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
تمهيد	05
1- الإشكالية	06
2- صياغة الفرضيات	07
3- تحديد المفاهيم	08
4- الدراسات السابقة	10
5- إجراءات البحث	12
الفصل الثاني: سوسيولوجيا الولاء التنظيمي	
تمهيد	16
أولا:ماهية الولاء التنظيمي	17
1-1 مفهوم الولاء التنظيمي	17
1-2 أهمية الولاء التنظيمي وخصائصه	18
1-3مداخل دراسة الولاء التنظيمي	21
ثانيا:مراحل تحقيق الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه	21
2-1 مراحل تحقيق الولاء التنظيمي	22

فهرس المحتويات

2-2 العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي	23
2-3 أبعاد الولاء التنظيمي	25
ثالثا : النماذج والنظريات المفسرة للولاء التنظيمي	26
3 ــ1 طرق قياس الولاء التنظيمي	26
3 ــ2 النماذج المفسرة للولاء التنظيمي	29
3 ــ 3 النظريات المفسرة للولاء التنظيمي	33
الخلاصة	39
الفصل الثالث : سوسيولوجيا الرضا الوظيفي	
أولا : ماهية الرضا الوظيفي	40
1 ــ 1 مفهوم الرضا الوظيفي	40
1ــ2 أهمية الرضا الوظيفي وخصائصه	42
1 ــ 3 مسببات الرضا الوظيفي	45
ثانيا : نظريات الرضا الوظيفي وطرق قياسه ومؤشراته	47
2 ــ 1 نظريات الرضا الوظيفي	47
2 ــ 2 طرق قياس الولاء التنظيمي	60
2-3 مؤشرات الرضا الوظيفي	66
ثالثا : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ومحدداته	68
3 ــ 1العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	74
3ــ 2 محددات الرضا الوظيفي	75
3ــ 3 أبعاد الرضا الوظيفي	78
الخلاصة	81
الفصل الرابع : الإطار الميداني	
أولا : التعريف بالمؤسسة وعرض البيانات الشخصية	82
تمهيد	82

فهرس المحتويات

1ــ 1 التعرف بميدان الدراسة	83
1ــ2 الهيكل التنظيمي للمؤسسة	84
1ــ 3 تحديد العينة وخصائصها	85
ثانيا :عرض وتحليل نتائج الفرضيات	86
2ــ 1البيانات العامة	86
2ــ2 الولاء التنظيمي المهني يؤدي إلى رضا وظيفي مادي	88
2ــ3 استنتاج الفرضية الأولى	95
2ــ 3 الولاء التنظيمي الاجتماعي يؤدي إلى رضا وظيفي معنوي	96
2ــ4 استنتاج الفرضية الثانية	102
2ــ5 استنتاج العام	103
خاتمة	ج ـــــــ د
قائمة المراجع	
الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصادرها	74
02	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	86
03	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	87
04	يبين المبحوثين حسب الحالة العائلية	87
05	يوضح عدالة الحصول على الترقية	88
06	يوضح علاقة الرئيس بالمرؤوسين في العمل	89
07	يوضح تناسب الراتب الشهري مع الجهد المبذول	90
08	يوضح علاقة الموقع الجغرافي بالراتب الشهري	91
09	يوضح علاقة الجنس بظروف العمل الموجودة داخل المؤسسة	92
10	يوضح زيادة علاقة ساعات العمل إضافية مقابل زيادة المجهود	93
11	يوضح علاقة تحمل المسؤولية العمل مع مشاركة اتخاذ القرار	94
12	يوضح تبادل الاتصال خارج أوقات العمل	96
13	يوضح احترام الحقوق المهنية للعامل داخل المنظمة	96
14	يوضح كيفية التزام العامل أثناء العمل	97
15	يوضح مدى تأثير الجنس على التزامه بأوقات العمل	98
16	يوضح مدى تأثير المستوى التعليمي على مشاركة اتخاذ القرار	99
17	يوضح علاقة التزام العمال بالنسبة لظروف العمل	100
18	يوضح علاقة تنفيذ الواجبات بترقية العمال	

مقدمة :

يشهد لعصر الحال تغيرات متسارعة وهائلة في جميع مجالات الحياة ، وهذه التغيرات انعكست حتى على التنظيمات حيث ازداد حجمها وارتفعت أهميتها ، ومما يساعد هذه التنظيمات على الاستمرارية وتحقيق الأهداف هو توفر الموارد البشرية الكفأة ، فالإنسان هو عنصر التغيير والتطوير في أي مؤسسة سواء كانت تربوية أو اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية فأي مؤسسة هي بحاجة ماسة لصناعة أفراد قادرين على النهوض بواقع المؤسسة في حياتها العادية أو عند وقعها في أزمات، لذلك تم وضع أسس تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية.

وهنا سنأخذ الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي وكل الجوانب التي من شأنها ترفع وتزيد من رضاهم على الوظيفة وبالتالي ترفع من ولائهم التنظيمي بمؤسسة .

وعندما نقول الولاء التنظيمي فإننا نقصد سلوك الفرد نحو تحقيق أهداف هذه المؤسسة بفعالية ، وإن معاملة الفرد كالآلة دون الاهتمام النفسي بيئة المحيطة به وتوفير كل وسائل الراحة المناسبة وتحسيسه بأنه عضو فعال في المنظمة واحترام كل حقوقه المهنية ، فهذا ينعكس سلبا على أداء العامل في انجاز مهامه ويضعف رغبته الوظيفية

وعندما نقول الرضا الوظيفي أيضا فإننا نقصد كل العوامل التي من شأنها أن تزيد من قدرة الفرد البدنية والعقلية على العمل بأكبر جهد وأقصى طاقة لرفع من إنتاجية وإنتاج المؤسسة ، وتتمثل هذه العوامل في تقديم الحوافز ، توفير فرص الترقية والعدالة فيها ، المشاركة في اتخاذ القرارات ومنح المكافآت على أساس معايير واضحة وعادلة ومنح الأجور في وقتها المحدد وتناسبها مع الجهد المبذول .

وتعتبر هذه المزايا التي تقدمها المؤسسة ما هي إلا تحفيز العاملين للقيام بما تريده منهم لتحقيق أهدافها في الوقت المطلوب ، لذا كان لنا في هذا الإطار السعي نحو الإطلاع على

نظام عمل المؤسسة العمومية للكهرباء والغاز والإطلاع على واقع الموظف من حيث رضاه على الخدمات التي تقدمها له هذه المؤسسة ومدى علاقة تلك الخدمات بأدائه الوظيفي وانجازه للعمل ، وبالتالي ولائه التنظيمي ،وما دور القطاع العام بالاهتمام بالموظف ودعمه وتطويره لتقديم الأفضل .

ومن أجل الإحاطة بموضوعنا ارتأينا تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول : الجانب المنهجي ، الجانب النظري ، والجانب الميداني .

ففي الجانب المنهجي تطرقنا إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية بحيث تجعل البحث يسلك نهج علمي دقيق وواضح يضم المحددات المنهجية نسعى من خلالها إلى التطرق إلى الإشكالية ثم يليها تحديد الفرضيات البحث وتحديد المفاهيم وكذا الدراسات السابقة بالإضافة إلى المنهج المستخدم وأدوات البحث المستعملة .

أما الجانب النظري فقد احتوى على فصلين :

الفصل الأول تحت عنوان سوسيولوجيا الولاء التنظيمي حيث نحاول من خلاله معرفة بعض مداخيل النظرية التي تناولت هذا الموضوع .

أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه ماهية الرضا الوظيفي ونظرياته وطرق قياسه وأبعاده وأهم العوامل والمحددات الرضا الوظيفي .

أما الجانب التطبيقي فتطرقنا إلى التعريف بمؤسسة البحث ثم الهيكل التنظيمي وكيفية اختيار عينة البحث وقمنا بعرض وتحليل نتائج الفرضيات واختبارها ومناقشة النتائج ، يليها الاستنتاج العام، وأخيرا الخاتمة التي ألمت بنتائج الدراسة وما وصلت إليه .

تمهيد :

يعتبر البحث العلمي إحدى أهم المحطات التي يتوقف عليها الباحث ويكثف فيها جهوده، وتتضافر إمكانياته من خلال عرض مفصل ودراسة متعمقة تشمل كشفا لحقيقة جديدة، أو التأكيد على حقيقة قديمة مبحوثة أو لحل مشكلة.

ولهذا الغرض يعتمد الباحث على أسس منهجية بهدف وضع إطار نظري للدراسة وبالتالي يترتب عليها وضع الإشكالية مع تحديد فرضيات مؤقتة لأسئلتنا وتحديد المفاهيم المستعملة في الموضوع مع التطرق إلى الدراسات السابقة للموضوع التي تعد دعما في البحوث المختلفة، كذلك إجراءات البحث التي تتكون من المنهج المعتمد عليه .

1- الإشكالية

لكي تضمن أي منظمة على استمرار المورد البشري، وعليها أن تركز على تنمية العلاقات بين المنظمة من جهة وبين العاملين من جهة أخرى ، وخاصة المتميزين منهم ذوي مهارات العالية والتخصصات الدقيقة ، فمن شأن هذا التركيز أن يؤدي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وإيجاد الدافع لديهم لبذل المزيد من الجهد والأداء .

يتعلق نجاح المؤسسات لتحقيق أهدافها و غاياتها بمدى قدرتها على الإنتاج، و تتوقف قدرة هذه المؤسسات بشكل كبير على رضا الأفراد العاملين فيها و على القيم التي يتصفون بها و نجد في مقدمة هذه القيم الولاء التنظيمي لمنظماتهم. و كلما كان لدى الأفراد ولاء استطاعت هذه الأخيرة القيام بدورها و تحقيق أهدافها.

لم يحظى الولاء التنظيمي بالاهتمام إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية و التي أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية و دورها الكبير في مجال التنظيمات المختلفة مثل : الدوران الوظيفي و الرضا و الأداء. و يتضمن الولاء التنظيمي مجموعة من الخصائص الوظيفية التي تميزه عن غيره من المفاهيم المرتبطة بالعمل الوظيفي الإداري ،فهو حالة نفسية تصف العلاقات بين الفرد و المنظمة لما تؤثر على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه بالمنظمة أو تركه لها.

فالولاء التنظيمي يعتبر المفتاح الأساسي والعام لتفحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد و منظماتهم ، فالأفراد ذو الولاء المرتفع اتجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا المزيد من الجهد و التفاني في أعمالهم ، و يسع والى استمرار ارتباطهم و انتمائهم لمنظماتهم.

و انطلاقا من أهمية الولاء التنظيمي و تأثيره على المورد البشري في المنظمة تتحد مشكلة الدراسة في التعرف على مستوى الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا في المنظمة، و منهم نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

"إلى أي مدى الولاء التنظيمي يمنح رضا وظيفي للعاملين" ؟

و للإجابة على التساؤل الرئيسي نطرح التساؤلين فيما يلي :

- هل يؤدي الولاء التنظيمي المهني إلى رضا وظيفي مادي ؟
- هل يحدد الولاء التنظيمي الاجتماعي إلى رضا وظيفي معنوي ؟

2- فرضيات الدراسة :

- الولاء التنظيمي المهني يؤدي إلى رضا وظيفي مادي.
- الولاء التنظيمي الاجتماعي يحدد رضا وظيفيا معنويا.

3 - تحديد المفاهيم :

***مفهوم الولاء:**

لغة : "يعني العهدة بالالتزام والنصرة " .

ويعرف أيضا على أنه :" الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمه ".[1]

اصطلاحا : فهو القوة الكلية التي تجعل من الصعب على أحد الأشخاص التخلي عن موقفه اتجاه موضوع معين ، أو تغيير اتجاه موضوع معين أو تغيير اتجاهه أو اعتقاده أو حكمه

[1] ــ نور الدين ، حاروش ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2012 ، ط1، ص 112 .

أو رأيه نحو موضوع ما ، أو إنهاء علاقة تربطه بأحد الأشخاص أو بالمنظمة التي يعمل فيها . [1]

الولاء التنظيمي :

اصطلاحا : درجة التطابق للفرد مع منظمته وارتباطه بها ، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن بصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبته قوية في الاستمرار في عضوية هذه المؤسسة .

يعرف بورتر(1974): قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ، وان الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي اتجاه المنظمة التي يعمل فيها يكون لديه اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة وبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة ، وأن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المنظمة لقد ازداد اهتمام الباحثين بالولاء التنظيمي . [2]

المفهوم الإجرائي : أن الولاء التنظيمي حالة شعورية نفسية تتمثل في مدى الإخلاص والوفاء ، والارتباط والانسجام الذي يوليه الفرد اتجاه منظمته ، وينعكس ذلك على سلوكياته وتقبله الأهداف والقيم هذه المنظمة ، والرغبة في البقاء فيها مهما كانت الظروف.

[1] ــ فريدة زانيني ، **الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة و أثره على الأداء الوظيفي** ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراء في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، شلف ، 2012 ، ص 3 .

[2] ــ حريم ، حسن ، **السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)** ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1997 ،ص 107 .

الولاء المهني : وهو ولاء الأعضاء لمهنتهم ، ويزداد الولاء المهني بالالتزام بمبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة ، وممارستها بشكل صحيح يساهم في تحقيق أهداف هذه المهنة . [1]

تعريف الرضا :

لغة : فقد جاء في معجم متن أن رضي ضد سخط ، فهو راضي ، أما التراث الأمريكي فقد عرف الرضا بأنه تحقيق وإشباع رغبة أو حاجة أو ميل .

كما عرف المعجم السلوكي ولمان الرضا بأنه : حالة السرور لدى الكائن العضوي عندما يحقق هدف ميوله الدافعية السائدة .

تعريف الرضا الوظيفي

اصطلاحا : يشير الرافعي إلى أن الرضا الوظيفي هو ذلك الحماس لدى العامل نحو العمل الذي يبيع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل ، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة :

العلاقة بين العامل وعمله ، وموقفه من عمله ، والعلاقة بين العامل والإدارة والعلاقة بين العامل وزملائه .

ويذكر فروم أن الرضا الوظيفي هو شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله ، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي ، بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي .

وأشار الوك إلى أن الرضا الوظيفي هو : ردود الفعل العاطفية للفرد اتجاه وظيفة معينة،أو هو الحالة العاطفية ايجابية ناتجة عن إدراك الفرد ، بأن وظيفته تسمح له بتحقيق قيم العمل الوظيفي الهامة في نظره .

---

[1] ــ سمية دبة ، سميرة غولة ، **الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية** ، مذكرة ليسانس تخصص تنظيم وعمل ، ورقلة ، 2011 ، ص21 ،

كما يمكن النظر إلى الروح المعنوية من خلال المنظور الفردي الذي يحدد مشاعر الفرد اتجاه بيئته وعمله ، وإن هذا المفهوم يربط بين الروح المعنوية للفرد واحتياجاته ومدى إشباعها ومستوى تكيف الفرد مع البيئة والعمل ، كما يمكن النظر إليها من خلال منظور الجماعة حيث تحدد الروح المعنوية في التعبير جماعي أو في ظل ردود الفعل الجماعية وركز هذا المنظور على القيم الاجتماعية أكثر من تركيزه على القيم الفردية ، ويؤكد على مشاعر الترابط بين أعضاء الجماعة والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.[1]

المفهوم الإجرائي : فهو اتجاه الفرد نحو عمله أي ما يشعر به اتجاهه من قبول نتيجة لمختلف الظروف داخل العمل وخارجه .

4- الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

" الثقافة التنظيمية وعلاقتها بولاء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية "

دراسة حورية كشاد تحت عنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بولاء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية " رسالة ماجستير ، جامعة سعد دحلب بالبليدة ، الجزائر ،2011 .

حيث تمثل السؤال الرئيسي هو :

ما هي العوامل التي تتخذ من خلالها الثقافة التنظيمية ؟وكيف تؤثر هذه العوامل في ولاء العاملين ؟

وتتمثل التساؤلات الفرعية في :

ــ كيف يؤثر النمط القيادي المتبع في المؤسسة في ولاء العاملين بها ؟

[1] ــ سالم تيسير الشرايدة ، **الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيق تعليمية)** ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ، 2010، ط1 ، ص ص 63 64 .

ـــ كيف تعمل العلاقات الإنسانية على تعزيز ولاء العاملين بالمؤسسة ؟

ـــ ما هو دور نظام التحفيز في المؤسسة في تعزيز ولاء العاملين ؟

وجاءت الفرضيات الدراسة كما يلي :

ـــ كلما استطاعت القيادة الإدارية أن توفر مناخ تنظيمي يتميز بالتعاون والاحترام مع العمال أدى ذلك إلى زيادة ولائهم للمؤسسة .

ـــ العلاقات الإنسانية بين العاملين توفر جو من الألفة والصداقة بينهم مما ينمي شعورهم بالانتماء للمؤسسة ويزيد من ولائهم لها .

ـــ كلما أشبعت الحوافز حاجيات العمال زاد استقرارهم في المؤسسة وولائهم لها .

من هذا فإن نتائج تلخصت كالتالي :

ـــ اعتماد الأساليب التشجيعية في التعامل مع العمال .

ـــ إقامة العمال اجتماعية تتجاوز الإطار الرسمي المحصور في نطاق العمل إلى علاقات إنسانية متينة تنمي فيهم المساعدة والتضامن وتزيد ارتباطهم ببعضهم البعض .

ـــ تحتل العلاقات الإنسانية دورا هاما في تحديد الكثير من نواتج الاستقرار والتكيف مع البيئة التنظيمية للمنظمة .

ـــ تسعى المؤسسة إلى إتباع نظام تحفيزي موضوعي من خلال تنويع الحوافز التي يتم تقديمها للعمال .

الدراسة الثانية : "السلطة والرضا الوظيفي "

من إعداد الطالب مزيوة بالقاسم رسالة ماجستير علم الاجتماع تخصص تنمية وتسير الموارد البشرية 2009.

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله قوادرية البوني

تمحورت الإشكالية حول علاقة طبيعة السلطة بمستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة الإستشفائية.

وكانت التساؤلات كالتالي :

- ما علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات بالشعور بالانتماء لدى عاملي المؤسسة الإستشفائية ؟
- ما علاقة طبيعة الرقابة التنظيمية باستقرار العاملين داخل المؤسسة الإستشفائية ؟

وكانت الفرضية كالتالي :

هناك علاقة دالة بين طبيعة السلطة ،ومستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الإستشفائية.

الفرضيات الجزئية :

هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والشعور بالانتماء في المؤسسة الاستشفائية.

هناك علاقة دالة بين طبيعة الرقابة التنظيمية، واستقرار العاملين في المؤسسة الإستشفائية.

وكانت نتائج الدراسة كالتالي :

الكشف عن العلاقة بين اتخاذ القرارات والشعور بالانتماء لدى العاملين في المؤسسة الإستشفائية.

معرفة علاقة الرقابة التنظيمية كمصدر لبناء السلطة بالاستقرار المؤسساتي لدى العاملين في المؤسسة الإستشفائية.

الكشف عن أهم الانعكاسات المترتبة عن تداخل الصلاحيات بين السلطة الإدارية لابد من تنفيذ قراراتها وأخرى مهنية يجب عدم مخالفتها وعلاقة ذلك بولاء العاملين داخل المؤسسة الإستشفائية.

معرفة علاقة الرقابة التنظيمية كمصدر لبناء السلطة بالاستقرار المؤسساتي لدى العاملين في المؤسسة الإستشفائية.

5- إجـــــراءات البحـــــــــث:

5-1 - المنهج المستخدم:

يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة دقيقة ، وذلك بمجموعة القواعد العامة التي توجه الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي ، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعا لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم.

وفي ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي ونظرا لطبيعة الدراسة التي تستهدف التعرف على إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العمال بالمؤسســــــــة، وذلك بمعرفــة أراء وردود أفعال المستفيدين من عمليتي التكوين والتحفيـــــز من خلال الكشف عـــن واقـــــــــع برامج التكـــوين و نظام الحـــــــوافز التي تم تطبيقها داخل المؤسســـة وتأثيرها على الأداء، وعلى هذا الأساس فقد تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، والذي يعتمد

على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرا كيفيا بوصفها وتوضيح خصائصها، والتعبير عنها كميا بوصفها رقميا بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف وصف الظواهر ووصف الواقع كما هو، بل يتعداه إلى الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره.[1]

5 – 2– أداة جمع البيانات:

من المتفق عليه في عمليات البحث العلمي أن عملية نجاح البحث العلمي والوصول إلى تحقيق أهدافه وغاياته تتوقف على الاختيار الأنسب لأداة المناسبة والملائمة من الحصول على البيانات الحقيقية ، وعليه اعتمد على تقنية الاستمارة كأداة منهجية لجمع البيانات ، وإن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع و ميـــــدان الدراســــــة[2] وقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على أداة المنهجية التالية:

أ– الاستمارة:

هي تقنية اختيار و تغيير من الوسائل المهمة إذ لم يعد من أكثرها أهمية بالنسبة لأغلب المهتمين ، " هي تقنية يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على الأفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميا فينا بعد ونقارن بها مع ما تم اقتراحه في الفرضيات .. " تغير الاستمارة تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد

1– ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، **مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيقية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن،2000 ، ص81.

2– عبد الله محمد عبد الرحمن ، محمد علي البدوي ، **منهج وطرق البحث الاجتماعي** ، دار المعرفة الجامعية ، مصر، 2003، ص94.

وبطريقة موجهة ، ذلك أن صيغ الإجابات تحدد مسبقا ، هذا ما يسمح بالقيام بالمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية ، وإقامة مقارنة كمية"[1]

و لقد تم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، وقبل ضبطها بصفة نهائية تم القيـــــــام في بداية الأمر بتصميم استمارة بحث تجريبية وتوزيعها على عينة عشوائية تقـــــــــدر بـــ 06 عمال من مجتمع البحث، قصد اكتشاف ومعرفة الأسئلة والعبارات الغامضة لدى المبحوث، حتى يتم التمكن من تعديلها عن طريق توضيحها وتبسيطها أكثر لتكون في متناول المبحوث .

ويرجع اختيارنا لهذه التقنية لطبيعة الموضوع في دراسة الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ، والذي يتطلب الحصول على المعلومات والمعطيات من الميدان ومعالجتها إحصائيا ، وعليه تم تصميم استمارة هذا البحث وفق متغيرات ومؤشرات كل فرضية بحيث شملت ثلاث محاور :

المحور الأول : شمل البيانات الشخصية للمبحوثين من السؤال 01 إلى السؤال 05 .

المحور الثاني : خاص بالولاء التنظيمي من السؤال 06 إلى السؤال 15 .

المحور الثالث : خاص بالرضا الوظيفي من السؤال 16 إلى السؤال 26 .

[2] ـــــ سعيد، سبعون. نقلا عن أنجرس موريس. **الدليل المنهجي، في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع**، دار القصبة للنشر، سنة 2012، ص155 .

تمهيد :

يشهد العصر الحديث تغيرات كبيرة في معظم نواحي الحياة فقد تطورت التنظيمات وازداد أهميتها فأصبحت التنظيمات الكبرى ظاهرة العصر ، وعدت تعبر الأفراد الأساس الذي يعتمد عليه في تحقيق أهدافها ، وأخذت تبذل الجهد ، وتنفق المال وتصدق الوقت لاختيار أفضلهم كفاءة وبالمقابل فهي تطلب منهم الولاء لهم والإخلاص في خدمتهم وتقديم الأداء المتميز لتحقيق أهدافها بكفاية إيمانا منها بان ولاء العاملين لتنظيماتهم يجعلهم يقبلون أهدافهم ويبدون استعداد لبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهدافهم ن ويظهرون رغبة قوية في عدم تركها والانتقال منها إلى غيرها فيما يعود عليها بالفائدة العديدة .

وفي هذا الفصل سنتناول إلى ماهية الولاء التنظيمي وأهميته والمراحل تحقيقه والنماذج والنظريات المفسرة للولاء التنظيمي.

أولا : ماهية الولاء التنظيمي

1 ــ 1 ــ مفهوم الولاء التنظيمي

إن مفهوم الولاء التنظيمي بسياقاته العلمية الصحيحة لم يخص بالاهتمام المطلوب إلى في نهاية الستينات وأوائل السبعينات ، وهذا كان سببا في قلة الدراسات التي بحثت فيه مما أدى إلى الصعوبة في تحديد مفهومه وفق الآراء ووجهات النظر ، فعرف بأنه « قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ».[1]

فقد عرفه **بوشنان** بأنه " اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم حصولهم على مردود أقل ، وقدم ثلاث مرتكزات رئيسية يرتكز عليها الولاء التنظيمي وهي :(الإحساس بالانتماء والمساهمة الفعالة والإخلاص) .

وعرف **ستيرز** (**Steers**) الولاء بأنه " قوة انتماء الفرد لمنظمته ومساهمة الفعالة بها".

أما **بورتروز وزملائه** (... **Porter et al**) فيعتبرون أن هناك ثلاثة مكونات الولاء التنظيمي وهي : الشعور والإيمان القوي بالمنظمة ،ثم قبول أهدافها وقيمها والرغبة في بذل أقصى جهد (خدمة المنظمة ، ثم الرغبة القوية في البقاء في المنظمة).[2]

---

[1] ــ نرو الدين ، حروش مرجع سابق ، ص207.

[2] ــ مجموعة خبراء ، **التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثرها على الرضا الولاء التنظيمي** ، دار الغربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ، مصر، ص ص53 ،54 .

كما يرى **عبوي زيد** " إن مفهوم الولاء التنظيمي إنما يعبر عن مدى تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة التي يحمل فيها ".[1]

كما يرى **شيلدون** الولاء التنظيمي هو :" التقييم الايجابي للتنظيم على العمل ايزاد أهدافه"

بينما عرفه **كانتور (kantor)** بأنه " استعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم "

أما **هيزبيرغ ووالتر (hribinak and allutto)** فقد عرفاه على انه "عدم الرغبة في ترك التنظيم لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي أو الحرية المهنية أو ما يتعلق بالصداقات والزمالة " [2].

1 ــ 2 ــ أهمية الولاء التنظيمي وخصائصه :

أ – أهمية الولاء التنظيمي :

يعد الولاء التنظيمي جزءا من المفهوم الكلي للولاء ذلك أن الولاء قد يكون بعدة أمور في حياة الفرد مثل : المنظمة ، الأسرة ، الوظيفة المهنية ، النقابة أو جماعة العمل وجماعة الرفاق أو غير ذلك ، ولهذا لاقى الولاء التنظيمي اهتماما واضحا من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة في العصر الحديث لماله من علاقة ايجابية بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته والاعتزاز بها واستعداده لدفاع عنها وعن سمعتها ن بسبب الإيمان القوي بأهدافها وقيمها ، مما يدفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل .

[1] ــ عبوي زيد منير ، **التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)**، دار السلام ، عمان ، 2006، ص207 .

[2] ــ محمد الصيرفي ، **موسوعة السلوك التنظيمي (التحليل على مستوى المنظمات)** ، المكتب العربي الحديث ، ج 4، 2009 ، ص 313 .

وتمكن أهمية الولاء التنظيمي في أن المنظمات تسعى للحصول على الأفراد تجاهها ،والإخلاص في خدمتها من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهدافها . [1]

ويعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى .

ب ــ خصائص الولاء التنظيمي :

يتميز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل في :

1ــ إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم .

2ــ إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغير التي تحصل فيه تكون اقل نسبيا من درجة التغير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

3ــ إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم .

4ــ إن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا ، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء ، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر .

5ــ وإن هناك أسباب لذلك التعدد تتمثل في ما يلي :

*أي أن المنظمة مكونة من عدة فئات، ولكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها وليس من الضروري اشتراك هذه الفئات في هدف واحد .

[1] ــ مجموعة خبراء ، مرجع سابق ، ص54 .

وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة فإن لكل تكتل وفئة أهداف محاولا أن يكون عنصر قوة في بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى . [1]

وتتبع أهمية الولاء التنظيمي من تأثيره الايجابي على مجموعة من الظواهر السلبية والتحقيق من أثارها إذ بين أن ارتفاع مستوى الولاء في بيئة العمل ، كما انه يساعد في انخفاض درجات الضغط والاحتراق الوظيفي ، وفي تحسين الأداء والرضا الوظيفي .[2]

ويمكن حصر أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية :

- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لا سيما في الأوقات التي لا يستطيع فيها المنظمات التي يعملون بها أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى الانجاز.
- يعتبر ولاء الأفراد لمنظمات عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة .
- يعتبر الولاء لمنظمات عاملا أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في المنظمات أخرى .
- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي اتخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمات في حالة صحية وسليمة ، وتمكنها من الاستمرار والبقاء ، وانطلاقا من ذلك بزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تملك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها.

[1] ــ محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 316

[2] ــ الفضلي ، فضل صباح ، **علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل بين الرئيس والتابعية والمتغيرات الديموغرافية** ، مجلة الإدارة العامة ، مجلد 37 ، العدد 1 ، 1997 ، ص110 .

وقيم يحاول تحقيقها ، هذه الأهداف والقيم التي تختلف من فئة إلى أخرى ومن تكتل إلى تكتل ، وبالتالي ولاء الأفراد والتكتلات من هذه الأهداف والقيم . [1]

ومن خلال الخصائص السابقة الذكر نصل إلى إن الولاء التنظيمي حالة شعورية تختلف من شخص إلى آخر ، فهو بذلك يكون ذو مستوى نسبي ، إضافة إلى كونه شيء معنوي يدل عليه السلوك التنظيمي ، ولهذا فهو مختلف الأبعاد حسب الجوانب التي ينظر إليها الباحثين .

1 ــ 3 ــ مداخل دراسة الولاء التنظيمي

أ – **المدخل السيكولوجي** : يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم ويصف الولاء التنظيمي بأنه توجه ايجابي نحو التنظيم ، وقد أشار إلى هوية الفرد وذاته وارتباطه بالتنظيم كما قال أن مفهوم الولاء التنظيمي هو مدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع أهداف المنظمة ، ويذكر العضالية إن هذا المدخل هو الذي يتبناه بورتر وسميث ، عليه فإن العاملين الذين يعتقدون ويؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ورغبة قوية في العمل فيها وإيمان كبير في المنظمة وأهدافها ، ويسمى هيجان هذا المدخل اندماج المعنوي والأدبي فالفرد يرى المنظمة تؤدي عملا اجتماعيا ، وبالتالي يري أن من واجب عليه مساعدتها في تحقي أهدافها .[2]

ب – المدخل التبادلي : يسمي العجمي هذا المدخل بالرؤية ، أما سلامة فينظر للولاء تحت هذا المفهوم على انه نتيجة أو حصيلة العلاقة التبادلية بين الإسهامات والمنافع التي تحدث بين التنظيم وبين العاملين، أي أن مستوى الالتزام الفردي هو حالة المكافئة الفعلية

---

[1] ــ الدوسري سعد ، بن العميقان ، **ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية** ، رسالة الماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2005 ، ص 80 .

[2] ــ الطجم ، عبد الله عبد الغني ، **قدرة قياس العوامل التنظيمية واليمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية_السعودية** ، المجلة العربية للعلوم ، الغدارية ، المجلد 9 ، العدد 1 ، 1996، ص32 .

أو المتوقعة والاستثمارات السابقة –المادية ومعنوية – مقابل الالتزام المنشوء ومن هنا فإن الطريقة التبادلية ينتج عنها قياس للولاء قائم على اعتبارات نفعية ولكن يعاب على هذه الطريقة أهما لها الميل والقابلية والاستعداد السلوكي للعاملين .[1]

ج – المدخل الاجتماعي : حدد القريشي أن الولاء من الناحية الاجتماعية بأنه تملك الشخص بعلاقات اجتماعية تكون بمثابة تعبير عن الذات ، كما عبرت عن الولاء من ناحية سلوكية إذ أن الولاء هو الحالة التي يصبح فيها الفرد محددا بأفعاله النابعة عن تفكيره .[2]

د – المدخل الموقفي أو الاتجاهات : يرى هذا المخل الطجم على انه امتداد للمدخل السيكولوجي من حيث قوة ارتباط الشخص وهويته بالتنظيم والاعتقاد في هذا التنظيم الاستعداد لبذل جهود مضاعفة لخدمة هذا التنظيم والرغبة القوية للبقاء فيه .

ه – المدخل السلوكي :يشير السلامة إلى إن هذا المدخل يندرج تحته المراهنات الجانبية .....إذ يصبح الفرد مشغولا وأسيرا للأداء بعينه ، وذلك بسبب الاستثمار أي قد يفقده أو توقف أو أهمل الفرد لأداء لهذا العمل النظرية الثانية التي تقوم على أن الفرد يصبح مقيدا بإطار سلوكه ويزداد اعتقاده بالمحافظة على هذا السلوك .[3]

ويرى هذا الباحث من خلال استعراض للمداخل السابقة أن الولاء التنظيمي هو حالة نفسية للموظف تحدد اتجاهه نحو المنظمة التي يعمل بها وتكون مؤشر القوة العلاقة بينهما

---

[1] ــ العجمي ، راشد شيب ، **تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية الإدارية_**، سلطنة عمان ، مجلة الإداري ، العدد 72 ، 1998 ، ص 60 .

[2] ــ محمد القريشي، لوزان محمد ، **الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين بمدينة جدة بعض المحددات والآثار** ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، كلية الإدارة العامة ، الرياض ، 1998، ص 22.

[3] ــ الطجم ، عبد الله الغني ، مرجع سابق ، ص 62 .

وتصل درجة العلاقة إلى التطابق بين أهداف الفرد والمؤسسة مع إظهار الرغبة في المشاركة والاستمرار كموظف يعمل بها .

ثانيا : مراحل تحقيق الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

2 ــ 1 ــ مراحل تحقيق الولاء التنظيمي

تناول الكثير من الكتاب مراحل تطور الولاء التنظيمي كونه عملية تكوين ونمو وتطوير الولاء هي عملية معقدة جدا وفق ما توصلت إليه الأدبيات السابقة في هذا المجال وقد بين (**buchman**) في دراسة خاصة بتطوير ولاء المديرين لتنظيماته إن الولاء التنظيمي للفرد يمر عبر ثلاث مراحل متتابعة وهي :

أ – مرحلة التجربة : وتمتد مرحلة التعيين الوظيفي للفرد مدة سنة واحدة للفرد وتعتبر هذه المرحلة تجريبية يخضع فيها الفرد إلى التدريب والإعداد والاختيار ، ويحاول الفرد من خلالها بالاعتماد على خبراتها السابقة في العمل جاهدا إشباع حاجاته الأساسية والمتمثلة في حاجة القبول من المؤسسة الجديدة ومحاولة إظهار خبراته ومهاراته للآخرين من حوله ،كما يرى **buchman** : "أن الفرد يواجه عدد من المواقف والتحديات في هذه المرحلة وهي عدم وضوح الدور لديه والشعور بالصدمة اتجاه النظام الجديد ومحاولة تكييف اتجاهاته اتجاه المؤسسة تكييفا ملائما ومحاولة إدراك وفهم ما يتوقع منه" .[1]

ب – مرحلة العمل والانجاز : وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ مباشرة العمل وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من سنتين إلى أربع سنوات ويسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم الانجاز ، ومن خصائص هذه المرحلة هو تبلور مفهوم

[1]– المرجع نفسه ، ص62 .

الولاء للعمل والمؤسسة في أذهان الأفراد مع تخوف الأفراد من العجز وشعورهم بالأهمية الشخصية .[1]

ج – مرحلة الولاء : إذا ما أدرك الموظف أن المزايا التي يحصل عليها داخل منظمته تفوق ما يحصل عليها زملائه في المنظمات الأخرى كما وكيفا يتولد لديه الشعور بالولاء التنظيمي .[2]

2 ــ 2 ــ العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

أ – التطوير والتدريب : يلعب التطوير والتطير دورا أساسيا في التأثير في زيادة فعالية وكفائه المنظمات ، وقد أصبح التدريب والتطوير من النشاطات الأساسية المسندة إلى الإدارة الموارد البشرية ، بعد زاد إدراك أرباب العمل لحقيقة إن التدريب والتطوير قد يكون سبب من أسباب نجاح أو فشل المنظمات .[3]

حيث انه مهما تكن إجراءات اختيار العاملين دقيقة في اختيار أفضل العناصر وأكثرها كفاءة ، فان هناك مستجدات كثيرة على العمل على الصعيد التكنولوجيات المستعملة ، أو السلع أو الخدمات المنتجة ، أو جمهور المنتفعين 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 القيام .

---

[1] ــ عبوي ، زيد منير ، مرجع سابق ، ص 209 .

[2] ــ محمد الصيرفي، مرجع سابق ، ص 319 .

[3] ــ محمد ، الصيرفي ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الفكر الجامعي الإسكندرية ، مصر، ط5، 2006 ، ص 159.

كما أن تدريب العمال وتطويرهم وتلقيتهم على مزاولة أعمالهم ،يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدرتهم في مزاولة أعمالهم ، ورغبتهم في خدمة المؤسسة ، كما أنه يؤثر أيضا يشكل كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المنظمة جادة في تقديم العون له ، وراغبة في تطويره ، يزداد إخلاصه وولائه لعمله ومنظمته ، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسة ويقبل العمل واستعداد وجداني دون أن يشعر بالملل .

ب – الأجر المناسب : لا يمكن الفصل بين الحوافز والأجور ، وبين العمل والأداء ، فالإنسان يعمل شرط الحصول على جزاء وانعدم أو قل هذا الأخير ، فان الاستمرار في العمل وولاء العمال للمؤسسة يصبح محل شك ، ولابد للإدارة من تفهم دوافع الأفراد وحاجاتهم ، حتى يكون نظام الأجور مناسبا ومشبعا 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 من قوة شرائية يستطيع من خلاله إشباع احتياجاته الإنسانية من جهة ، وأيضا لما يشكله له من اعتراف أو مكانة من قبل المؤسسة .

وتعد أنظمة الأجور والرواتب من بين الأنظمة التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل المنظمات ، نظرا لأهميتها في الحفاظ على العاملين الكفوئين وكسب ولائهم للمنظمة واستقرارهم فيها .[1]

ج – نمط القيادة : يمكن تعريف الولاء التنظيمي على انه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ، ورغبته في بذل اكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها

[1] ــ نوري منير ، **تسيير الموارد البشرية** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص 237 .

مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة ، وتعتبر القيادة من أهم العوامل المساعدة على تحقيق الولاء التنظيمي .

ويختلف 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 قدوة ، كما أن لهم القدرة على تغيير المؤسسات بالتوفيق بين الناس والمصادر الأخرى ، وابتكار ثقافة مؤسساته ، تعزز التعبير الحر من الأفكار وبتمكين الآخرين ، من المساهمة في المؤسسة .

ولتعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال يتوجب على القادة أن يهتموا بانجاز العمل والإنتاج ، دون إغفال الجانب الاجتماعي ،أي التركيز على العلاقات الاجتماعية في العمل والمحافظة على أواصر المحبة والصداقة والثقة في مجموعة العمل .[1]

2 ــ 3 ــ أبعاد الولاء التنظيمي

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الولاء التنظيمي ، ولم يكن هناك اجتماع على عناصر محددة له ، وقد دلت دراسة **(1991,allent et meyer)** على ثلاثة أبعاد يرتكز عليها الولاء التنظيمي وهي :

1 – الولاء التنظيمي العاطفي : ويتكون هذا البعد لدى الفرد لمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ، ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب

[1] ــ ستيفن ، ركوفي ، ترجمة ياسر العيتي ، **العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة** ، دار الفكر ، دمشق ، سوريا ، ط5، 2006 ، ص465 .

المشرفين وتوجيههم له ، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار.[1]

2 – الولاء التنظيمي المستمر : في هذه المرحلة تقاس قيمة الاستثمار والتي من الممكن أن يحققها الفرد ولو استمر في المنظمة ، مقابل ما سيفقده لو التحق بجهات أخرى حيث أن تقييم الفرد لأهميته البقاء في المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل منها التقدم في السن ، وطول مدة الخدمة التي تعتبر من المؤشرات الرئيسية .[2]

3 – الولاء الأخلاقي : ويشير إلى شعور الفرد بإلزامية البقاء في المؤسسة لعدم رغبته في الإضرار بمصلحة المؤسسة وترك انطباع سيء لدى زملائه ويعرفه **(.... hackett et al)** :« بأنه إحساس العاملين أدبيا بضرورة البقاء في المؤسسة ».[3]

ورغم تعدد وتباين أبعاد الولاء التنظيمي إلا أنها تشترك في عنصر الرابطة بين الفرد والمؤسسة ، فالأفراد ذوي ولاء المستمر يعد بقائهم في المؤسسة نابع من حاجاتهم للعمل بها ، أما الأفراد ذوي الولاء الأخلاقي فإنهم يظلون في المؤسسة لشعورهم الذي يدفعهم للالتزام بالبقاء فيها .

[1] ــ صابر بن مراد ، تمر أبو جاسر ، **أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي** ، 1999 ، ص28 .

[2] ــ محمد الصيرفي ، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي** ، مرجع سابق ، ص 258 .

[3] ــ عبوي ، زيد منير ، مرجع سابق ، ص209 .

ثالثا : النماذج والنظريات المفسرة للولاء التنظيمي

3 ــ 1 ــ طرق قياس الولاء التنظيمي

نظرا لأهمية مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد في المؤسسة ، وذلك لما له من أثار إيجابية كبيرة على تحقيق الأهداف ، لذا فمن الضروري قيام المنظمة بالتحقيق ومعرفة مستوى الولاء التنظيمي لأفراد معتمدة في ذلك علة مجموعة من الطرق المباشرة والغير المباشرة في ذلك .[1]

أ ــ المقاييس الموضوعية : وهي تمثل الطرق البسيطة التي يتم من خلالها تحديد عدد من الظواهر الناتجة عن الولاء التنظيمي وعادة ما تعتمد على وحدات قياس الرصد السلوكي لذا يمكن اعتبارها مقاييس سلوكية ، ونذكر على سبيل المثال ما يلي :

- رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة
- مستوى أداء العاملين
- معدلات الغياب ودوران العمل
- مستوى ثقة الأفراد بالإدارة
- عدد حوادث العمل

وهذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي ، لكنها لا تسمح بتحديد أسباب المشكلة أو سبل العلاج .

ب ــ الأساليب التقديرية : يقاس هذا النوع من المقاييس ولاء الأفراد مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه الأفراد للحصول على تقدير من جانبهم درجة ولائهم .

---

[1] ــ المعاني أيمن ، عودة ، **الولاء التنظيمي لدى المدرين في الوزارات الأردنية** ، دراسة ميدانية ، مجلة الإداري ، المجلد 21 ، العدد 98 ، 1999 ، ص 30 .

ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس التقديرية هي الاستبيان ، وفي هذا الصدد طور بعض المهتمين دراسة الولاء التنظيمي للفرد بالمؤسسة ، وقد تتباين تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وكان أبرزها :

***مقياس بورتر 1977** :وقد أطلق عليه استبيان الولاء OCQ ، وهو يتكون من 15 فقرة تستهدف قياس درجة الولاء للأفراد بالمؤسسة وولائهم وإخلاصهم لها ، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة وقبولها ، لقيامها واستعانة بمقياس likert السباعي لتحديد درجة استخدام المقياس لوصف الولاء بشكل هام .

* **مقياس مارش ومانري 1977** : الذي يقدم مقياسا للولاء مدى الحياة ، ويتكون من أربع فقرات وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الولاء مدى الحياة وتعزيز الارتباط بالمنظمة وحث الفرد على أداة العمل والولاء حتى إحالته على التقاعد .

* **مقياس جوشي 1978** : وهو محاولة لقياس الولاء التنظيمي من خلال ستة فقرات غير كل منها عن واحدة من القيم التالية : [1]

- ❖ استخدام المعرفة والمهارة
- ❖ زيادة المعرفة في مجال التخصص
- ❖ العمل مع الزملاء بكفاءة عالية
- ❖ بناء سمعة جيدة له
- ❖ العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات
- ❖ المساهمة بأفكار جديدة

[1] ــ المرجع نفسه ، ص 33 .

***مقياس سكوردن** : حيث ساهم في بناء هذا المقياس ثلاث مصادر هي :

- ❖ المقابلات مع عدد من الأفراد لتحديد خصائص الاتجاه السلوكي للفرد
- ❖ القيم والمعتقدات
- ❖ الأعمال المتعلقة بالانتماء للمؤسسة [1]

3 ــ 2 ــ النماذج المفسرة للولاء التنظيمي :

توجد العديد من الدراسات البحوث الذي حاولت تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي بهدف الكشف عن أسبابها وأبعادها ونتائج توصلت هذه الدراسة إلى وضع نماذج متعددة إلى أنها لم تستطع بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي ، لذلك سنحاول عرض عدد من النماذج المفسرة لظاهرة الولاء حسب التسلسل التاريخي.

- **نموذج اتزوني ETZIONI 1961 :**

تعتبر كتابات ETZIONI من الكتابات الرائدة في موضوع الولاء التنظيمي حيث يعبر نموذجه عن درجة امتثال الفرد لتوجيهات النظام ويرى أن القوة والسلطة تمتلكها المؤسسة والذي يجسد في معنى الولاء ، وهذا الاندماج أو كما يسميه أحيانا بالولاء أو الالتزام من الممكن أن يتخذ ثلاثة أشكال أو أنواع وهي :

✓ **الولاء المعنوي** : ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته والتابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير .

✓ **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة** : ويستند بالأساس على العلاقة التبادلية التي تنمو بين الفرد والتنظيم ، حيث أن الولاء يتعلق بدرجة قوة المنظمة على

[1] ــ المرجع نفسه ، ص ، 34 .

تلبية حاجيات الفرد حتى يتمكن من الإخلاص لها ويعمل على تحقيق أهدافها ، فالفرد يتحدد ولاءه من خلال مقارنة للمزايا والحوافز المقدمة مع مقدار ما يقدم من جهة في سبيل ذلك .

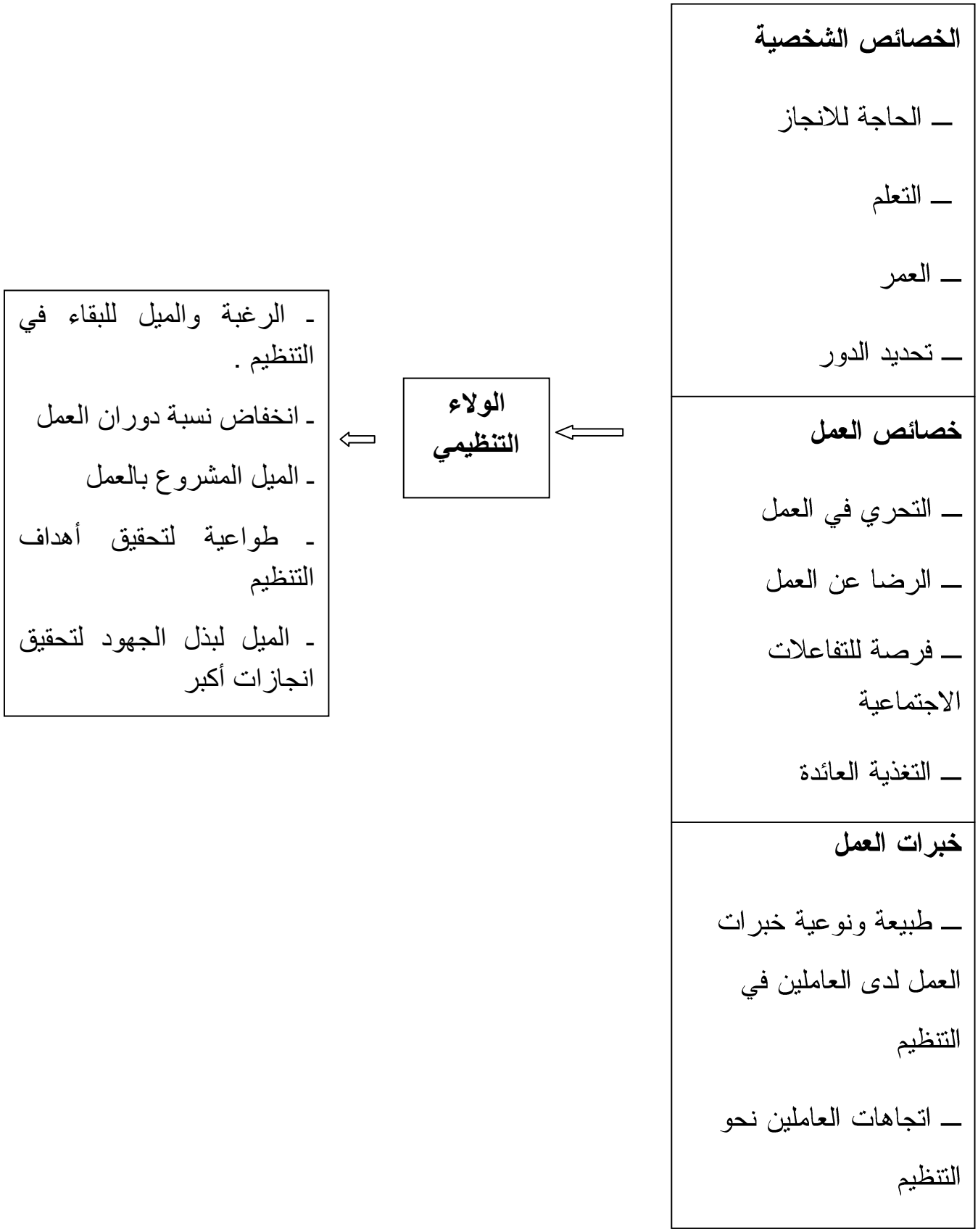
✓ **الولاء الاغترابي :** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها ، حيث أن اندماج الفرد مع المنظمة غالبا ما يكون خارجا عن إرادته ، وذلك كما هو الحال في نزلاء السجون حيث إن طبيعة اندماجهم مع هذه المنظمات عائد إلى القيود والممارسات الاجتماعية الخارجية التي تفرضها إدارة السجون على نزلائها ، ويرى اتزيوني أن هذه الأنواع منفصلة عن بعضها البعض وتطبق في منظمات مختلفة .[1]

● **نموذج ستيرز 1977 stetters :** يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمداخلات وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته قوية للفرد في عدم التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه ، وقد بين ستيرز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبع ومنهج منظم مصنفا هذه العوامل والسلوكات في المجموعات .[2]

[1] ــ الدوسري ، سعد بن عميقان ، مرجع سابق ، ص79 .

[2] ــ ابو ندا، سامية خميس ، **علاقة المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية** ، دراسة ميدانية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ،غزة فلسطين ،2007 ، ص 58 .

الشكل رقم (01) : مخطط يوضح نموذج ستيرز للولاء التنظيمي .[1]



[1] ــ الدوسري ، بن عَميقان السعيد ، مرجع سابق ، ص 80 .

لقد أكد ستيرز على التفريق بين الولاء كما يراه باحثوا السلوك التنظيمي و الولاء كما يراه علماء النفس الاجتماعي ، فمن وجهة نظر باحثوا السلوك التنظيمي فإن الولاء يستخدم لوصف العمليات التي عن طريقها يتم للموظفين التعرف على أهداف وقيم المنظمة التي ينتمون إليها ، كما يعملون في نفس الوقت على التوحد مع هذه المنظمات وذلك من خلال تكريس عضويتهم بمنظماتهم ، وهذا المدخل في الولاء أشر إليها ستاو 1977 سمى الولاء الموقفي أو الاتجاهي كما تمثل في أعمال بوشنان وستيرز ومودي وزملائه .[1]

- **نموذج ستيفانز وزملائه stevers et all (1978)** : ينقسم هذا النموذج للولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريتين هما :

✓ **الاتجاه التبادلي** : يرتكز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي ، كالعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها كما يركز على العضوية الفردية ، كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة .

✓ **الاتجاه النفسي** : أورده أيضا ستيفانز وتبناه بورتو وسميث (1996) borte et smith حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه ايجابي نحو المنظمة وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها وعليه فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بالانتماء لها ، ويظهرون رغبته القوية في العمل فيها ، وإيمانا كبيرا بقيم المنظمة وأهدافها .

- **نموذج الين وماير ALLEN ET MAYER (1990)** :

حيث استند هذا النموذج إلى عنصرين هما :

[1] ــ كامل محمد ، المغربي ، **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم** ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الأردن ،ط3 ،2003 ص 191 .

1ــ الولاء العاطفي : يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية والتنوع في المهارات إضافة إلى درجة إحساس الموظف .

ويعتبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة للاستمرار في المنظمة ويستند على افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة (مثل الترقيات ، التعويضات ، المكافآت) وبصفة عامة يلاحظ إن تقييم الموظف لأهمية البقاء في التنظيم يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر .

2 ــ الولاء المعياري : ويعبر عن إحساس العاملين بالالتزام لأدنى للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لمثل هذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة مثل التطبيق الاجتماعي ، وهذه المكونات الثلاثة للولاء التنظيمي تؤثر على بعضها البعض وهناك رابط بينهما وهو التصور الذي يعد الولاء حالة نفسية تعبر عن علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل بها .[1]

3 ــ 3 ــ النظريات المفسرة للولاء التنظيمي :

1 - البنائية الوظيفية ودراسة للولاء التنظيمي

تعد النظرية البنائية الوظيفية من أكثر النظريات استعمالا في البحوث والدراسات السوسيولوجية بصفة عامة ، وعلم الاجتماع التنظيم بصفة خاصة ، وذلك من خلال المنظور التصوري الذي اعتمدت عليه في تحليل المجتمع كبناء كلي والتنظيمات بمختلف أنواعها كأبنية فرعية يتشكل منها البناء الكلي ، ولقد تناول الرواد الأوائل موضوع الولاء من خلال اعتبار الإنسان كائن اجتماعي يعيش في بيئة اجتماعية يبني من خلالها مجموعة من العلاقات الناتجة عن التفاعلات المتولدة من العمليات الاجتماعية مثل التعاون وما ينتج

[1] ــ أبو ندا ، سامية خميس ، مرجع سابق ، ص ص 128 ، 129 .

عن ذلك من مشاعر لدى الأفراد بما سريها الايجابي والسلبي ، فالمسار الايجابي يؤدي إلى التلاحم وانتماء الأفراد إلى جماعات ، أما المسار السلبي فسوف يؤدي إلى الصراع .

وترجع الجذور الأولى لدراسة الولاء في علم الاجتماع إلى ايميل دوركايم الذي يعد من مؤسسي النظرية الوظيفية التي يعد تطورها على يد بارسونز وميرتون إلى البنائية الوظيفية ، ومن ثم ظهور البنائية المحدثة مع أبرز علمائها مثل مورجان وهدسون وكانتر ، وقد تناول دوركايم الموضوع من خلال كتابه " تقسيم العمل الاجتماعي " ، حيث درس المنظمات المتحدة وكان تركيزه الأساسي ينصب حول أشكال ميكانيكية إلى أشكال حيوية تتصف بالتضامن والتماسك ، وقد اعتبر دوركايم المنظمة كأسرة حيث يفترض أن يسود الوئام والولاء بين أفرادها بعضهم البعض ، غير أنه أكد على أن العلاقة داخل المنظمات قد تكون موضع خلاف وذلك عائد إلى طبيعة العلاقة بين المدير والعامل ، إلا أن هذا الخلاف في اعتقاده يمكن التحكم فيه من خلال القواعد والإجراءات المعمول بها داخل المنظمة والتي تسهل عملية الانسجام والتجانس بين أعضاء المنظمة . [1]

2 ــ البنائية الوظيفية ودراسة الولاء التنظيمي من خلال بارسونز وميرتون :

انطلق بارسونز من خلال منظوره حول التنظيم بأنه نسق اجتماعي مفتوح ، وهذا التنظيم له أهداف يسعى لتحقيقها من خلال التكامل والانسجام بين الأدوار والوظائف للوصول إلى هذه الأهداف وأكد على نسق القيم الذي هو الذي يوحد أعضاء التنظيم يوجه سلوكياتهم ، وأما ميرتون قد انتقد النموذج البيروقراطي لماكس فيبر وأن الولاء هو وظيفة ظاهرة لها مدلول سلبي .

[1] ــ عبد الرحمان ، الهيجان ، **الولاء التنظيمي للمدير السعودي** ، مركز الدراسات والبحوث أكاديمية ، نايف للعلوم الأمنية ، السعودية ، ط1، 1998 ، ص 30 .

أ ــ بارسونز : يرى أن التنظيم عبارة عن مجموعة من الأنساق يتم من خلال ترابطها وانسجامها لتحقيق الهدف العام لهذا التنظيم ، حيث أكد على التكامل باعتباره من الوظائف الأساسية لتحقيق الأهداف وهو ما يمكن من استخلاص فكرة جوهرية مفادها أن العلاقات بين العاملين والوظائف التي يقومون بها ، والوظائف التنظيمية والمهنية ويوجه السولوكيات والممارسات العمالية داخل التنظيم وفي سياق النظرة لبارسونز للسلوك الاجتماعي للعامل داخل التنظيم ، يرى أنه يصدر من التفاعلات مع الآخرين ويترسخ عندهم عن طريق القيم والمعايير ، يتشكل نموذج الفعل الاجتماعي لدى الفرد أو العامل .

وبالتالي فولاء العامل داخل المنظمة يكون موجه من طرف الأنساق الأخرى لتحقيق الهدف العام ، وليس حسب اختيار وإرادة الفرد في توجيه ولائه وذلك بناءا على ما يلي :

1 ــ التكامل داخل النسق الاجتماعي يتطلب الولاء التام للهدف من خلال الولاء الرسمي دون الولاء لأي جهة أخرى لأن هذا يخل بالتوازن .

2 ــ السلوك التنظيمي للعامل (الولاء التنظيمي) يجب أن يكون في إطار التعاون مع جميع أطراف التنظيم .

3 ــ الولاء التنظيمي يتحرك من خلال معايير وقيم النسق الذي يعطي الشرعية للهدف العام وبذل كل الجهود من أجل ذلك .

4 ــ الولاء التنظيمي سلوك العامل هو نتاج التطبيق لقيم المؤسسات الاجتماعية والتفاعل مع العمال .

5 ــ الولاء في صورته الذاتية هو نتاج لصورة الفعل المعنوي .[1]

[1] ــ عبد المالك ، مجادبة ، **أشكال العلاقات الاجتماعية وأثرها على ولاء العاملين بالمنظمة الصناعية الجزائرية** ، رسالة ماجستير ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، البليدة ، 2010 ، ص 45.

ب ــ روبرت ميرتون : انطلق من نقد النموذج البيروقراطي لماكس فيبر للتنظيم وطرح نظرية جديدة سميت نظرية « **المعوقات الوظيفية** » ، وصنفت بأنها نظرية متوسطة المدى حيث طرح فكرة جوهرية عن الوظائف التنظيمية ، التي تتمثل في الوظائف الظاهرة والوظائف الكامنة ونسق العلاقات والفعل التنظيمي، وانتقد كذلك اللوائح الرسمية للتنظيم وعلاقات الولاء الرسمي المميز لتلك الوظائف الظاهرة للإجراءات ،و الوظائف التي لها مدلول سلبي أي أن وظيفة التنظيم الرسمي الصارم هي وظيفة سلبية ومعوق وظيفي، وقد ركز ميرتون في تحليله علي الوحدات المعقدة مثل الأدوار الاجتماعية والأبعاد الغير رسمية والعمليات التنظيمية والبعد الثقافي معترف ضمنيا يتعقد شبكات العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم، و تأثير الأبعاد الغير رسمية كما تطرق إلى الاتجاهات ، وشخصية الأفراد و دورها في عملية الاستجابة و الفعل الاجتماعي داخل التنظيم ، هذا ما دفعه إلي الاعتراف بضرورة الحاجة إلى ضبط داخل التنظيم .[1]

2 - البنائية المحدثة في تفسير الولاء التنظيمي :

تنطلق البنائية المحدثة في تفسير الولاء التنظيمي أو الانتماء التنظيمي من مجموعة قضايا مثل السوق العمل التنظيمية وبناءات قوة العمل و نجد هذه القضايا تدور حول افتراضات محورية من خلال نظريات انجاز المكانة ورأس المال البشري ، ونظريات المساواة في العمل ، ومن ابرز علماء البنائية المحدثة نجد مورجان (1983) وفرناندیز (1985) هيدسيون (1983) وكانتر (1977) حيث استهلوا نظرياتهم حول الولاء التنظيمي من خلال رفض النظرية الاستاتيكية التي تنهض علي المدخل الفردي ، من خلال أن العلاقات بين الفرد والتنظيم الفعل والفاعل تتصف بالانعزالية بل تتصف نظرتهم بالفاعلية العالية ، من خلال الاستفادة من المداخل السلوكية التي ترتكز علي العلاقات بين الفرد والرضا عن العمل وجماعات العمل وأخلاقياتها ، لهذا نجد أن البنائية

[1] ــ **المرجع نفسه** ، ص 47 .

المحدثة تقوم علي فرضية محورية ، هي إن الولاء التنظيمي هو آلية أساسية للتحكم في السلوك التنظيمي الذي تحدده ثلاث إبعاد بنائية ، هي بناءات الفرصة والتوزيع النسبي للعمالة داخل سوق العمل وبناءات القوة ويرى علماء البنائية المحدثة إن هذه الأبعاد الثلاثة تعتبر كافية لتفسير ولاء وانتماء العامل إلى التنظيم ومدى استجابة وعلاقاته مع محيط العمل، وفيما يخص الفرضية الأولى التي تدور حول بناءات الفرصة ، فان علماء البنائية المحدثة حاولوا أن يفهموا التنظيمات الرسمية وعلاقتها بإدارة الأفراد يستوجب ضرورة تفهم مماثل لإدارة خبرات العمل هؤلاء الأفراد مع التسليم بالديناميكية العالية لتلك العلاقة ، فنوعية أسلوب إدارة الأفراد لخبرة العمل من طرف العمال يعتمد على متغيرات أخرى ، مثل طول مدة العمل في التنظيم ومستوى المهارات المكتسبة والمكاسب التي يتجنبها العامل من عمله في التنظيم ومدى طموحاته في العمل وبالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية مثل السن والجنس .

وتلعب بناءات الفرصة دورا حيويا في تحديد التنظيمي للعمال من خلال العلاقة بين المتغيرات التي استرنا إليها سابقا والمتغيرات المرتبطة ببناءات الفرصة مثل الترقية و التدرج الهرمي للسلطة والاستقلالية في العمل، والمكانة في التنظيم والمكاسب والامتيازات المحققة من العمل في التنظيم ، ومن خلال هذه الفرضية يرتبط الولاء التنظيمي ارتباط قويا بهذه المتغيرات .

أما الفرضية الثانية التي مفادها أن سلوك داخل تنظيمات العمل الرسمية هو مرتبط بعملية التكيف التي لها قيمة عالية بالنسبة للعامل والتنظيم معا ، فبقدر ما يكون الفرد أو العامل على درجة عالية من التكيف داخل التنظيم بقدر ما تكون الفرصة اكبر في الترقية.[1]

[1] ــ اعتماد ، محمد علام ، **دراسات في علم الاجتماع التنظيم** ، **مكتبة انجلو** ، مصرية ، ط 1 ، 1994 ، ص 262.

وقد كانت بداية دراسة التكيف التنظيمي مع الإسهامات التي قدمها روبرت بريثز حول التكيف كأداة جديدة لدراسة العلاقة بين التكيف التنظيمي وبناءات الفرصة و القوة في تكيف العاملين مع التنظيم من خلال بناءات الفرصة يتيح لهم فرصة الحراك الوظيفي راسيا مما ينتج عنه الانتماء والولاء للتنظيم وهذا ما يدفعنا القول أن الولاء التنظيمي له درجة عالية عند فئة المديرين أكثر من الفئات العمالية الأخرى في تنظيمات العمل الرسمية وهذا من خلال ما كشف عنه روبرت بريثز عن طريق مجموعة الدراسات الميدانية التي قام بها، والدراسات مجموعة من الباحثين الآخرين مثل ميلز (1956) واولفر(1984) حيث أشار كل هذه الدراسات إلى إن فئة المديرين هم أعلى درجة في الولاء التنظيمي من الفئات الأخرى ، وذلك بنظر إلى زيادة نسبة الاختيار لديهم وقد تطرق علماء البنائية المحدثة إلى تأثير المتغيرات الديموغرافية ، بالإضافة إلي متغيرات أخرى مثل القيم العمل لدى العاملين ومنه يمكن القول انه في السنوات الأخيرة، كان هناك اهتمام متزايد من طرف الباحثين في موضوع الولاء التنظيمي في مختلف ميادين البحث عن طريق إجراء الكثير من الدراسات الميدانية التي تستخدم مداخل متنوعة من جانب علماء الاجتماع والاقتصاد والسلوك وجميع الدراسات الميدانية ، التي أكدت أن الولاء والانتماء التنظيميين يتأثران بنوعين أساسيين من المتغيرات، وهما التنظيمية والمتغيرات الديمغرافية حيث أوضح انجل (1983) وموتاز (1986) أن المتغيرات المؤثرة على الولاء التنظيمي منها المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية .

حيث تشمل المكانة في التنظيم مدة العمل التي قضاها في التنظيم منها الاقدمية ،المستوى التعليمي ،قيم العمل ،التوقعات الذاتية ،الخبرة في العمل ،الخصائص المهنية،الترقية والاندماج الاجتماعي في العمل داخل التنظيم.[1]

[1] ــ **المرجع نفسه ، ص** 265 .

خلاصة الفصل:

حظي الولاء التنظيمي باهتمام واضح من الدارسين والباحثين في مجال التنظيمات في العصر الحديث لما له من انعكاسات ايجابية على مستوى أداء الأفراد من جهة وفعالية المنظمات من جهة أخرى لذا وجب على هذه التزاميه الولاء التنظيمي للافرادها ، والولاء التنظيمي أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة واستمرارها وهذا من خلال ما ينتج عنه من آثار ونتائج تسهم في ذلك ، غير أن هناك آثار أخرى ناتجة عن ضعف الولاء قد تكون السبب الرئيسي في زوالها وهذا ما توصلت إليه معظم الاتجاهات والنماذج والنظرية بصفة عامة والنظرية البنائية الوظيفية بصفة خاصة ، من خلال تناولها الموضوع الولاء التنظيمي عن طريق عدد من الدراسات الميدانية التي أكدت على تأثر الولاء التنظيمي بنوعين من المتغيرات وهما الديموغرافية والتنظيمية .

تمهيد :

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي للعاملين في التنظيمات الرسمية بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والدارسين ، ويتكون من عدد من الاتجاهات والمشاعر نحو منصب الفرد الذي يعبر عن مدى الإشباع الذي يعتقد الفرد أنه يحصل عليه من عمله ، وكلما كان اعتقاد الفرد ايجابيا كانت مشاعر ايجابية ودرجة رضاه عالية ، فقد تظل هذه المشاعر كامنة لدى الفرد ، وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر .

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى ماهية الرضا الوظيفي ونظريات التي تطرقت إليه وطرق قياسه والعوامل المؤثرة فيه .

أولا :ماهية الرضا الوظيفي

1-1 مفهوم الرضا الوظيفي:

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات و المنظمات على اختلاف أنواعها و أحجامها بأهمية بالغة من الباحثين و الدارسين في العلوم الإدارية و الدراسات السلوكية و ذلك منذ مطلع الثلاثينيات القرن الماضي و ذلك لما له من أثر كبير على العمل و العاملين و انجازاتهم ، و قد غطت دراسات عديدة جوانب الرضا عن العمل و علاقاته بمختلف المتغيرات و العوامل الموجود في بيئة العمل و كذلك أثر الرضا وعدم الرضا على سلوك الأفراد في المنظمات ، و مع كثرت هذه الدراسات إلا أنها اختلفت في تعريفاتها و تفسيراتها لمفهوم الرضا ، فمنهم من يرى بأن الرضا الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد في الرضا الكلي الذي يستمد الموظف من وظيفته و جماعة العمل التي يعمل معهم ، و رؤسائه الذين يخضع لإشرافهم و كذلك من المنشأة-المنظمة- و البيئة التي يعمل فيها و طبيعي أن يتأثر هذا الرضا بالنمط التكويني لشخصية هذا الموظف [1]

و منهم من عبر عنه بأنه " مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة " اذ أن هذه المشاعر هي التي تعطي قيمة مهمة للوظيفة و تحبب الفرد في عمله و بما أن الأفراد مختلفون في اتجاهاتهم نحو القيم ذات الأهمية بالنسبة لهم لذلك فان الرضا الوظيفي هو عبارة عن مدركات الأفراد للمواقف بالمقارنة مع القيمة التفضيلية لهم ، و عليه فان الرضا يحدث للفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة لهم [2]

---

[1]- عبد الخالق ، ناصف ،**الرضا الوظيفي و أثره على إنتاجية العمل** ، لدولة الكويت ، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد3، 1982، ص82.

[2]-عباس، سهيلة محمد، **إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، ط1 ، 2003 ، ص 175.

بينما يرى فرووم (VROO): " أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيمة ايجابية : أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ ، و أنه الاتجاهات المؤثرة على الأفراد اتجاه عملهم و أدواتهم المهنية و ذهب فروم إلى أن هناك خمسة عوامل مهمة تؤدي إلى الرضا عن العمل و هي : الأجر الطاقة المبذولة في العمل ، إنتاج السلع و الخدمات و التفاعل الاجتماعي و المكانة المهنية و يرى "فروم " أن الأجر يرتبط بالمكافآت المادية و التي تعتبر من المصادر المهمة للرضا عن العمل ".[1]

و من الباحثين ما يعرف الرضا الوظيفي بأنه " مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم ، و هو الناتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم و لما ينبغي أن يحصلوا عليه ، و كلما قلت الفجوة بين الإدراكيين كلما زاد رضا العاملين " [2]

بعد العرض الموجز للتعريفات السابقة يمكن القول بأن الرضا الوظيفي هو: الشعور بالارتياح و السرور الناتج من إشباع الحاجات ذات القيمة عند الفرد و هذا الشعور ما هو إلا رد فعل نفسي للعامل اتجاه عمله في وقت ما ، و هو شعور ثابت نسبيا و قد يتغير تبعا لتغير الظروف العوامل المؤثرة فيه و لابد من الإشارة هنا إلى وجود فرق بين الرضا العام للموظف و الرضا بأحد المكونات و الأبعاد لهذا الرضا ، و قد يكون الموظف غير راض عن أجره مثلا ، و لكنه راض بصفة عامة عن عمله و العكس صحيح .

[1]- أحمد ، حسن محمد إبراهيم ، **الرضا الوظيفي لدى القائم بالاتصال في الصحافة الفلسطينية** ، دراسة ميدانية في قطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ،2007 ، ص 7 .

[2]- شاويش مصطفى نجيب ، **ادارة الموارد البشرية** ، دار الشروق ،عمان ، 1996 ،ص110 .

2-1 أهمية الرضا الوظيفي وخصائصه:

1 – أهمية الرضا الوظيفي :

وتظهر أهمية الرضا الوظيفي أولا لكونه يرتبط بالعنصر البشري في المنظمة وبدونه لا وجود للمنظمة ،وثانيا لا يمكن لأي منظمة خدمات أن تنفيذ أي إستراتيجية تسويقية تسعى إلى أرضاء الزبائن بدون أرضاء العاملين أولا ،لأن في قطاع الخدمات رضا العاملين يلعب دورا كبير في تحسين الجودة وإرضاء الزبائن ،فالعامل أو الموظف الذي لديه رضا كبير سيقوم ببناء علاقات جيدة ومميزة مع الزبائن من خلال طريقة التعامل وأسلوب أداء الخدمات وهذا ما يؤكده (heskitt) من خلال سلسلة الخدمة ،الذي يشير إلى أن رضا العاملين يؤدي أولا إلى إرضاء الزبائن والاحتفاظ بهم وبالتالي زيادة الربحية و المداخل .وثانيا رضا العاملين يساعد على بقائهم في الخدمة و الانتماء لمنظمة لمدة أطول وهذا ما يقلل من معدل حوادث العمل ويقلل من تكلفة جلب عاملين جدد.هذا وتوجد العديد من الدراسات التي تبرز أهمية الرضا الوظيفي في المنظمة من خلال ارتباطه بالكثير من المتغيرات و المفاهيم الإدارية مثل التغير التنظيمي ،الأداء ،التمكين ،القيادة و الإشراف ...الخ حيث يقول lock في هذا الصدد"يوجد حوالي 33000 دراسة تحاول معالجة جانب من جوانب الرضا الوظيفي الشيء الذي يعكس أهمية الرضا الوظيفي في المنظمة.[1]

يعتبر العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في المنظمات الأعمال فالمعدات و الأجهزة الحديثة مهما بلغ تطورها ستبقى غير مفيدة أذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها لذا كان من الضروري الحرص على توفير درجة عالية من الرضا لدى العاملين في المنظمة لأن ذلك سيساهم في التزام العاملين في مؤسساتهم ووفائهم لتعهداتهم نحوها وارتباطهم بعملهم ،كما أن الرضا العالي سيساهم في

[1]- فرج طريف شوقي ، **السلوك القيادي و الفاعلية الادارية** ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000 ، ص 220.

تحسين صحة العامل البدنية والنفسية ونوعية الحياة داخل بيئة العمل وخارجها فقد وجدت أحدى الدراسات أن هناك علاقة قوية بين حوادث الوفاة بسبب مرض القلب وعدم الرضا الوظيفي الناتج عن ضغط العمل والملل والنزاعات التنظيمية ،وكما وجدت دراسة أخرى أن العاملين الراضين عن أعمالهم عاشوا أكثر من زملائهم من الموظفين والعمال غير الراضين .[1]

ب – خصائص الرضا الوظيفي :

يمكن تحديد أهم الخصائص ،فيما يلي:

– تعدد مفاهيم طرق القياس :أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي الى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي ،وذلك لاختلاف وجهات النظر بينهم

– النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي :غالبا ما ينظر للرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي لذا فأن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص أخر فأن الإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودافع متعددة ومختلفة من وقت لأخر.

ــ الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني : نظرا لتعدد و تداخل السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى ،ومن ثم تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة لدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات .

– الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول : يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات

[1]- شاويش مصطفى نجيب ، مرجع سابق ،ص 111.

والرغبات والطموحات ،ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل .[1]

– الرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:يعد الرضا الوظيفي محصلة لعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وأرادته ،ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية .

– رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى :أن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير ،وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم .[2]

1-3 مسببات الرضا الوظيفي :

يمكن تقسيم الرضا عن العمل إلى مجموعتين :أولهما مسببات خاصة بالتنظيم وثانيهما مسببات خاصة بالفرد ذاته.

أ ــ المسببات التنظيمية لرضا:على ضوء ما سبق يمكن القول أن هناك بعض العوامل التي يمكن أن تساهم غالبا في شعورنا بالرضا الوظيفي وأهمها ما يلي:

1- نظام العوائد :مثل الحوافز ،والمكافآت والترقيات ويشعر الفرد بالرضا أذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وبشكل العادل .

[1] – منال بارودي ، **الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين** ،المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، 2015 ، ص 39.
[2] - **المرجع نفسه** ، ص 39.

2- الإشراف :أن أدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة ،والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد وجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون ا لمرؤوسين وحمايته لهم.

3- سياسات المنظمة:وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح ،وإجراءات ،وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه.

4- تصميم العمل :حينما يكون لعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع ،المرونة ،التكامل ،الأهمية ،الاستقلال وتوفر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل .

5- ظروف عمل جيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة ،الحرارة ،والتهوية وحجم المكتب ،التلفون ،ترتيب المكاتب ،وحجم الاتصالات الشخصية ، وحجم الحجرة وغيرها.

6- الرعاية الصحية :تمثل الرعاية الصحية لعامل مسألة بالغة الأهمية ،خاصة مع الارتفاع الهائل في كلفة الرعاية الصحية في المستشفيات الخاصة، و تتوفر الرعاية الصحية عادة بأن تنشأ المنظمة مركزا طبيا يوفر العلاج المجاني أو تتعاقد المنظمة مع أحد المستشفيات الخاصة لتولي علاج لعاملين فيه ، و قد يكون العلاج مجاني أو شبه مجاني.

7- الرعاية الاجتماعية : تختلف الدول بعضها عن بعض فيما تقدمه من رعاية اجتماعية لعاملين في المؤسسات الصناعية ، ولكن هذه الرعاية تنطوي تحت ما يسمى مؤسسات التأمينات الاجتماعية التي توفر المعاشات التقاعدية للعمال وتصرف لهم التعويضات في حالة الإصابة أو العجز أو تصرف لهم الإعانات المادية عند تعرضهم لأزمة من الأزمات .[1]

[1] ـ محمد شحاتة ربيع،**أصول علم النفس الصناعي** ،دار الغريب لنشر والطباعة ، القاهرة، ط 3،2006،ص،263.

ب ــ المسببات الشخصية للرضا :

أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم و شخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء، و من أهم هذه المسببات ما يلي

1-**احترام الذات** : كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتداد برأيه ، و احترام ذاته ، و العلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل ، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بنقص في قدرتهم ، أو عدم الاعتداد بالذات فأنهم عادة ما يكونون غير راضين عن عملهم.

2- **تحمل الضغوط** : كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل و التعامل و التكيف معها ، كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة و ينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستاءين.

3- **المكانة الاجتماعية**: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية و الوظيفة و الأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا و اجتماعيا و قلت الأقدمية زاد استياء الفرد.

4- **الرضا عن الحياة** : يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم ، أما التعساء في حياتهم ة غير الراضين عن نمط حياتهم العائلية و الزوجية و الاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.[1]

[1] - المرجع نفسه ، ص 264.

ثانيا:نظريات الرضا الوظيفي ،طرق قياسه ومؤشراته

نظرا لأهمية العنصر البشري تعددت الدراسات حول الرضا الوظيفي ،فهناك العديد من النظريات و الرؤى التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي ،ووضع أسس لقياسه ومؤشراته لدى العاملين ،وفي هذا سنحاول توجه وعرض النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي. [1]

2 ــ 1ــ نظريات الرضا الوظيفي :

حاولت العديد من النظريات تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي ،وتعد من النظريات التي تناولت الدافعية والحوافز نظريات مفسرة لرضا الوظيفي ،ومما لا شك فيه أن هذه النظريات قد درست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكار ترتكز على تأملات فكرية راسخة و فروض علمية ونتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة ،ونظرا لأهمية هذه النظريات و فائدتها الدراسية سنقوم باستعراض أهم هذه النظريات على النحو التالي :

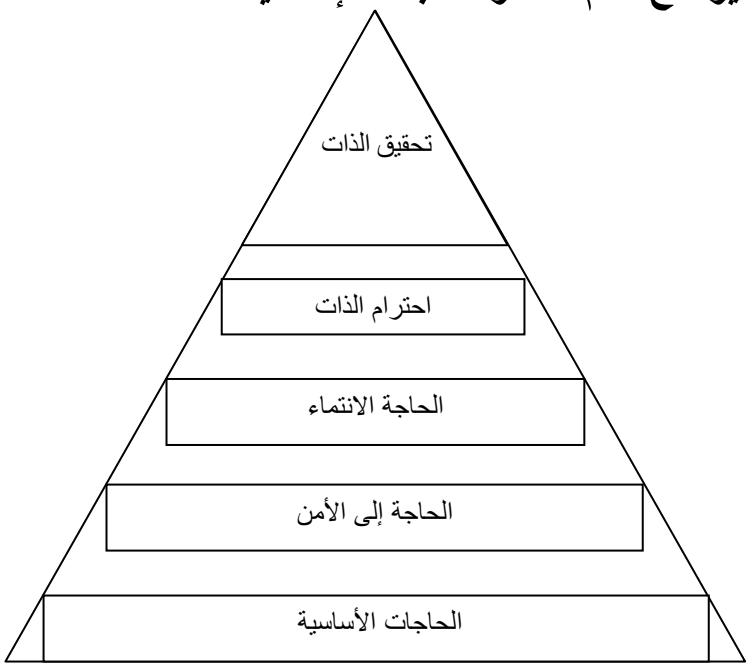
1 ــ نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو:

تعد النظرية الإنسانية أو ما تعرف بنظرية تدرج الحاجات، من أشهر نظريات الدافعية وأكثرها شيوعا منذ أن تم تطويرها عام 1943م ومن ثم نشرها في عام 1945م عهد نشر ابراهام ماسلو كتابه "الحافز الشخصية " وترى هذه النظرية التي أوضحت

إن دوافع الفرد العامل في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية فقط ،وإنما ثمة دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد وبمعنى أخر على رضاه الوظيفي بشكل العام ،وقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات وأن حاجات الأفراد يمكن أن يتم ترتيبها على شكل هرم ،في إشارة إلى لأسبقية التي تحظى بها هذه الحاجات لدى الأفراد،ويتم الانتقال من مستوى إلى أخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو إذ ما أراد إشباعها و هذه الحاجات يمكن أن تتدرج ضمن الشكل التالي :

[1] - إحسان دهش جلاب،مرجع سابق ،ص 218.

الشكل رقم (02):يوضح سلم ماسلو لحاجات الإنسانية[1]



ويمكن وصف الحاجات التي ابرهام ماسلو كالأتي:[2]

1-الحاجات الأساسية (الفسيولوجية):تتضمن الحاجات الأساسية مجموعة الحاجات ضرورية لبقاء الفرد ،وتضم الحاجة إلى الطعام ،الماء،الهواء،النوم ،والكساء وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات هي حاجة هؤلاء الأفراد إلى الأجور والحوافز المادية بأنواعها، الوجبات الغذائية، وأوقات الاستراحة

2- حاجات الأمن والسلامة : وتتمثل الحاجات الأمن والسلامة في حاجة الفرد إلى الأمن والحماية بما في ذلك حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته وتهدد ألمستقبله أو مستقبل أسرته،وما يقابل هذه الحاجات لدى أفراد في المنظمات:الحاجة الى الأمان الوظيفي في المدى القصير إنهاء الخدمة أو في المدى الطويل (الحصول على تقاعد في نهاية مدة الخدمة)،الحماية من الإصابات وحوادث العمل

[1] - إحسان دهش جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار صفاء لنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 219 .

[2] - إحسان دهش جلاب،مرجع سابق ،ص 219 .

3-الحاجات الاجتماعية :وتعرف أيضا بالحاجة إلى الانتماء ،وتتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو الوطن ،والحاجة إلى الصدقة والحب ،ومن مثل هذا النوع من الحاجات في المنظمات هي حاجة الأفراد إلى الانتماء إلى جماعات العمل الرسمية أو الجماعات غير الرسمية ،الانتماء إلى المنطقة،وسيادة علاقات الصداقة مع رؤساء العمل.

4-الحاجة إلى الإحترام: تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة، الاستقلالية،القوة، الثقة بان نفس و التقدير،والاعتراف من قبل الآخرين، ومن العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات هي إتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال أو مهام مميزة ومهمة تجعل منه يشعر بالانجاز و تحمل المسؤولية.

5-الحاجة الى تحقيق الذات: وهي من أصعب أنواع الحاجات وتضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته و تطويرها، والتعبير إلى أقصى حد عن المهارات الفرد وعواطفه وعلى النحو الذي يحقق ذاته في الواقع العملي ، ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع مثل هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص الابتكار والإبداع ونمو الأفراد ،فضلا عن توفير فرص التنمية الذاتية وتحقيق التقدم في المسار الوظيفي ويضع ماسلو مجموعة من اللإفتراضات التي تحكم مفاهيم نظريته نذكر منها :[1]

- إن الإنسان في حاجة مستمرة أو حاجته تؤثر على سلوكه والحاجات الغير مشجعة هي المؤثرات على السلوك
- يمكن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية والأولوية فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية ثم تتدرج حتى تصل الحاجة إلى تحقيق الذات

[1] عاطف جابر طه عبد الرحيم،**السلوك التنظيمي** ،الدار الجامعية ، ألللإسكندرية،مصر،2009،ص90.

- يقوم الإنسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءا بالحاجات الفسيولوجية ثم ينتقل إلى حاجات الأمن،ثم الحاجات الاجتماعية ،ثم حاجات التقدير والاحترام وأخيرا حاجات تحقيق الذات

وعليه فإن الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه ويتوقف أساسا على إشباع الحاجات الخمسة سابقة الذكر أي كلما انتقل الفرد إلى أعلى مستويات الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي و العكس صحيح

وهذا قد وجهت العديد من الاعتراضات لهذه النظرية نذكر منها:[1]

اعتبر ماسيلو إن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدءا بالحاجات الفسيولوجية إلى غاية حاجات تحقيق الذات، رغم ان الواقع لا يقر بصحة ذلك دائما ،ففي الحالة التي يرث فيها مثلا شخص ثروة على عائلته فإن الحاجات الفسيولوجية و حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية ستكون مشبعة ، وبالتالي فإن إشباع هذا الشخص سيكون انطلاقا من الحاجة الرابعة وهي حاجة التقدير والاحترام .

تفترض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة، ولا ينتقل إلى إشباع الحاجات العليا إلى بعد أن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا لكن غير موجود دائما في الواقع ، حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت فمثلا يسعى إلى الحصول على العمل وفي نفس الوقت يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين والحصول على التقدير والاحترام .

[1] مصطفى كامل أبو العزم عطية ،**مقدمة في السلوك التنظيمي** ، المكتب الجامعي الحديث بالإسكندرية مصر،2000، ص ص134،135

كما تفترض النظرية أن الترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بإنسان مما يدفعه الى إعادة لتوافق والظروف الجديدة المحيطة به .[1]

نظرية العاملين لهرزبرج:

قام فريدريك هرزبرج بناء على دراسة أجرها،بتطوير نظرية أسماها نظرية العاملين ،حيث استطاع أن يميز بين مجموعتين من العوامل ،مرتبطة بالعمل نفسه أو بالوظيفة ،وعوامل مرتبطة بمحيط العمل أو محيط الوظيفة .

ـــ **المجموعة الأولى:** وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعة أي تلك العوامل التي تزود الأفراد بالدافعية وتؤدي إلى الرضا الوظيفي

تتشابه مع الحاجات في المستويات العليا لهرم ماسلو، وترتبط بمحتوى العمل أو بالوظيفة وقد قام بحصرها في النقاط التالية:

- القدرة على إنجاز العمل
- وضوح المسؤولية الفرد عن عمله وعن عمل الآخرين
- الحصول على التقدير واحترام الآخرين
- فرص الترقية والتقدم في العمل
- أداء عمل ذو قيمة وأهمية للمنطقة

المجموعة الثانية :العوامل المرتبطة بمحيط العمل أو ما يطلق عليه العوامل الوقائية التي يشكل توفرها منع لحالة عدم الرضا، ونقص الحماس في العمل ،ولكن في نفس

[1] – الصادق محمد عفيفي وآخرون ، **الإدارة في مشروعات والأعمال** ،دار الكتاب ، الكويت ،1981، ص294 .

الوقت توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا، وهي تتشابه مع مستويات الدنيا لحاجات في هرم ماسلو وتشمل الأتي :

- ظروف العمل المادية
- العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل
- العلاقة بين الفرد وزملاؤه
- نمط القيادة و الإشراف وسياسات المنظمة وأساليب إدارتها

وقد لاقت هذه النظرية قبولا كبيرا لدى أوساط الباحثين ،وحتى لدى المنظمات خصوصا أنها تلفت الانتباه إلى قضية هامة وهي تصميم و إعادة تصميم الوظائف (الإثراء الوظيفي) وهذا ما أطلق عليه سياسة المنتج الداخلي حيث يمكن من خلال تصميم الوظيفة من الأثير على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين،وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية في تفسير الرضا الوظيفي ،إلا أنها لاقت بعض الانتقادات ومنها [1]:

- التشكيك في عدم الوصول الى نفس النتائج في حالة ما إذا تم استبدال الطرق والأساليب التي اعتمدها هرزبورج ومؤيديه

-أظهرت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية التي تؤدي إلى الرضا مثل الأجر، وبعض العوامل الدافعة تؤدي إلى الاستياء أو عدم الرضا سياسة المنظمة

- لم تعمل الدراسة على قياس درجات الرضا وعدم الرضا و إنما قياس كيفي لحالة الرضا وعدم الرضا.

[1]- **المرجع نفسه** ، ص294 .

3- نظرية التوقع :

لقد وضع هذه النظرية فكتورم فروم(victor-vroom)في منتصف الستينات من القرن العشرين،ومنذ ذلك الوقت لقيت هذه النظرية رواجا بين الأبحاث وقد طورها في أواخر الستينات مفكرون بارزون أمثال بورتر (lymanw.porter) وإدوارد لولر (Edward f.lowler)[1]

وتقوم هذه النظرية على أساس افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية "التفكير" والتي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد والعلاقة المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم المقابل الأداء بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمال لمقدار ما يحصل عليه من [2]منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه وبعبارة أخرى ترتكز نظرية التوقع على ثلاثة ركائز مهمة وهي :

1- الجاذبية للمنفعة : وهي مدى الأهمية التي يعطيها العاملين للنواتج المحتملة أو المكافأة التي يحققها في عمله وهي تتمثل في الحاجة الغير مشبعة.

2- الارتباط بين الأداء والمكافأة : وهي درجة اعتقاد الأفراد العاملين بان مستوى أدائهم سوف يؤدي إلى تحقيق الأداء

3-الارتباط بين الجهد والأداء :وهي احتمال المدرك للعاملين ،بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء.

[1]عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ،**إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين** ،دار وائل لنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن،ط1، ،2008، ص 398.

[2]احمد ماهر ،**السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات** ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر ط7،2000، ص 125.

4 ــ نظرية القيمة: (VALUE THEORY)

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها إدوين لوك (EDWIN LOUKE) عام 1976 ، من أهم النظريات المفسرة لرضا الوظيفي ويؤكد أن المسببات الرئيسية لرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة و المنفعة الحالية لكل فرد على حدا، وكلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة لفرد كلما كان راضيا عن عمله ،فقبل كل شيء يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يتحصل عليه فعلا ،ثم يحدد القيمة أو الأهمية لحاجات التي يريدها

ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحديدها ثلاثة أبعاد هي:

- مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي

- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر

- أهمية هذا العنصر بالنسبة له[1]

والنقد الموجه لهذه النظرية أنها اعتمدت على الفرق بين ما يريد وما يتحصل عليه فعلا فهي تجاهلت الجانب الداخلي للموظف فقد تحركه مشاعر داخلية لا علاقة لها بالمحيط الخارجي كحبه لأداء عمله،وشعوره بالرضا عند إنجاز المهام الموكلة إليه.....الخ، وكأنما يحركه إلا العوائد، وما يشعره بالرضا إلا وجود تساوي بين ما يريد وما يحصل عليه أكبر من ما يريد، ويقول أدوين لوك كان كل عنصر يكون ذو قيمة وأهمية كبيرة للموظف فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي.

[1] - غربي علي وآخرون،تنمية الموارد البشرية ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة2007 ،ص 216 .

5 – نظرية العدالة: (EQUITY THEORY)

تنسب نظرية العدالة لكاتب أدمز(ADMS)وذلك 1965 وتقوم هذه النظرية في تفسيرها إلى رضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته ،مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة المجهودات.

وحسب أدمز فإن الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط بل يقارن أيضا بين المجهودات التي يقدمها الآخرين وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي و العكس صحيح[1]

وتتشكل عملية إدراك الموظف للعدالة وفقا لأربعة خطوات يوضحها الشكل الأتي :

[1] ـ محسن علي، الكتبي ، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، المكتبة الأكاديمية الاسماعلية** ، مصر ، 2005، ص 309.

الشكل رقم (03):يوضح خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة[1]

تقييم الموظف لوضعه الشخصي على أساسا المقارنة بين مجهوداته للمؤسسة والعائد التي يحصل عليها منها

⇩

تقييم مواضيع التعلم، الخبرة...الخ ،أما العوائد التي يتحصل عليها الموظف

⇩

مقارنة الموظف لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمجهودات والعوائد

⇩

ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة

يتبين من الشكل السابق أن أدمز أعتمد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية "مجهودات ،عوائد"،حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف مؤسسته بصفة عامة ووظيفته بصفة خاصة مثل:التعليم ،الخبرة...الخ،أما العوائد التي يتحصل عليها الموظف مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد المادية مثل:الأجور العلاوات... الخ أو معنوية مثل:التقدير ،الشكر والتكريم... الخ

وتترتب عملية إدراك الموظف للعدالة بدء بالخطوة الأولى التي تكون فيها المقارنة بين مجهودات الموظف والعوائد التي يحصل عليها مقابل هذه المجهودات ،ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمجهودات والعوامل ،وعلى

[1] ـ المرجع نفسه ،ص 216 .

أساس هذه المقارنة يتحدد سلوك الموظف أي الخطوة الأخيرة لشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

فإن كان الشعور بالعدالة يحافظ الموظف على وضعية القائم ،أي أنه يستمر بتقديم نفس المجهودات لمؤسسته بصفة عامة ولوظيفته بصفة خاصة ،وهذا ما دام أن عوائده على الأقل لم تتغير كما أن مجهودات وعوائد الآخرين كذلك لم تتغير ،أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن الموظف يسعى إلى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكيات التالية:

- تقليص مجهوداته في العمل

- تغيير النواتج وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد

- تغيير إدراكه للآخرين وهذا من خلال تغير تقييمه فهنا يرجع الموظف أن عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة

- تغيير الإدراك الذاتي ،وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي ،الموظف قد يرجع أن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة.

ومن هنا فإن واجب الإدارة تهتم بتوفير العدالة الذي يؤدي الى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف لأن العدالة تؤدي الى تحفيز الموظفين وإثارة دافعتيهم لمزيد من العمل وزيادة مستوى الأداء وجودته ،أما إذا كان الشعور بعدم العدالة يؤدي الى عدم الرضا الوظيفي والذي ينعكس سلبا على المؤسسة مثل:التغيب عن العمل[1].

ما نستنتجه من هذه النظرية أهمية مبدأ العدالة الذي يحدد مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف ،كذلك يقلل الصراعات بين الموظفين وخلق جو تنظيمي سليم تسوده الثقة والتعاون بين الموظفين في المؤسسة.

[1] ـ محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق،ص68

6-**نظرية اكس(x)** و(y) دوغلاس ماكريجور:

قدم العالم دوغلاس ماكريجور وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر ،حيث قام باختيار افتراضات أساسية من السلوك البشري ،كما قدم نظريتين مختلفتين لطبيعة البشرية اسماها نظرية (x) و(y)،وأن هاتين النظريتين يبينان مستوى الدافعية والإنجاز لدى العاملين[1].

- **نظرية اكس:(x)**

وهذه النظرية تقوم على مجموعة اقتراحات أهمها:

-الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل

-الإنسان خامل لا يريد تحمل مسؤولية في العمل

-يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوجهه ويشرح له ما يعمل

-العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان الى العمل

-لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل

- الأجر و المزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل

وعلى أساس هذه الافتراضات اتخذت الإدارة التقليدية الخطط والأساليب الملائمة للإدارة الجهد البشري ،وجعلت التهديد والإشراف المحكم على العاملين وسائلها ،وهذه السياسة وضعت لتناسب افتراضات ظالمة في السلوك الأفراد اثبت العلوم الاجتماعية بطلانها

[1] ــ المرجع نفسه ، ص69 .

ونفت تلك الصفات التي تم إلصاقها بالبشرية ،وجاءت بأن هذه صفات البشر الموروثة ولا من طبائعه في السلوك البشري .[1]

ومن هنا فإن العمالة المؤقتة كالأفراد إذا افترضنا ذلك ،فسوف يؤثر على مشاعرهم كبشر وبالتالي على سلوكياتهم ومدى انتمائهم للعمل ،بل المؤسسة التي يعملون بها و يصبحون أدوات معطلة للعمل وهذا عكس ما يريد الوصول إليه وهو أن يصبح هؤلاء أداة قوية في العمل ويستفاد من طاقتهم وأفكارهم ،بها يعود بالنفع عليهم وعلى الأنساق الأخرى التي يتعاملون معها[2].

- **نظرية آي:(y)**

هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهذه الافتراضات:

-إن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في عمله هو شيء طبيعي كالعب و الراحة

-إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذا أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل إنجاز الأهداف التي الالتزام بها.

-إن العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.

يعمل الإنسان أملا في الحصول على المكافآت لا خوفا من العقاب ،وإن كان أهم مكافآت الفرد تتمثل في الرضا الشخصي ،وإشباع حاجة تحقيق الذات

[1] ـ فايزة محمد رجب بهسني ،**الرضا الوظيفي لعاملين من منظور الخدمة الإجتماعي**،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر،مصر ، ط1،2011،ص 49 .
[2] ـ محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق،ص68.

وبالنظر إلى هذه النظرية(y) والافتراضات التي قامت عليها مع فئة العمالة المؤقتة نجد أنها أكثر مناسبة من النظريات السابقة(x) وذلك لأن نظرية (y) ترى أن الأفراد يحبون العمل ويرغبون في المسؤولية وإيجاد نوع من الإبداع و الرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الرقابة الذاتية و التوجه الشخصي ،وهذه الافتراضات تجعل من العمالة المؤقتة نسق يسعى إلى تحقيق ذاته وتحقيق الأهداف المتفق عليها ،وأكثر انتماء للعمل والمؤسسة وهذا له توابعه الإيجابية الكثيرة على العامل وعلى العمل وعلى المؤسسة بل على المجتمع كله .[1]

2-2 طرق قياس الرضا الوظيفي:

إن دراسة الرضا الوظيفي وفق أسس موضوعية وعلمية في شكل دوري ودقيق يعد غاية الأهمية ،كونه يمثل أحد أهم العوامل الدالة على فعالية المؤسسات ،وما يدل على ذلك سعي الباحثون الى تحديد طرق وأساليب دراسة وتقييم مستويات الرضا الوظيفي بالنسبة لكل متغير يمارس تأثيره عليه،مما يسهل من معالجة النقص المادي أو المعنوي المؤثر في الرضا ،وعلى اعتبار الرضا الوظيفي ظاهرة غير محسوسة نجد من المقاييس ما ه موضوعي يعتمد على مؤشرات كمعدل الغياب ،ومقاييس ذاتية تقتصر على استجواب العاملين لمعرفة مدى رضاهم عن العمل.

1-المقاييس الموضوعية:

يركز هذا النوع على قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية للفرد،وفيه تستخدم وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب ،ومعدل دوران العمل(ترك الخدمة)،وبالنظر الى أسس تطبيق هذه المقاييس نجدها لا توفر البيانات الضرورية التي تؤكد على رضا أو

[1] ـ فايزة محمد رجب بهسني ، مرجع سابق ،ص 50.

عدم رضا العامل ،فعلى سبيل المثال لا الحصر ،قد يكون معدل الغياب مرتفعا بسبب المرض وليس بسبب عدم الرضا.

ـــ **معدل الغياب:** قبل التطرق الى معدل الغياب نوضح مدلول الغياب في حد ذاته فالتغيب يعني عدم حضور العامل الى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقا لبرامج العمل ،أي انه مدرج في جدول العمل ،أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيبا[1] .

- والمعروف أن القلق من المشاعر التي تمتص طاقة الإنسان وتبددها وتدهورها وتعرقل الطاقة نحو خلق الإبداع والإنتاج والإبتكار الذي يحتاج لدرجة ما من صفاء الذهن وهدوء النفس ،وقد ينتج عن هذا الغياب انعدام الشعور بالرضا عن العمل ،وتجدر الإشارة أيضا الى أن حالات الغياب لا يمكن تجنبها لرجوعها الى الظروف الطارئة يمكن للفرد التحكم فيها ،مثل المرض،الحوادث و الظروف العائلية وغير من الأسباب ورغم أنه لا توجد طريقة موجودة ومتفق عليها القياس معدل الغياب. إلا أنه يمكن الإسترشاد بطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية وذلك سنة

1968وتحسب معدل الغياب[2] كا لتالي:

حيث

$$\text{معدل الغياب خلال فترة زمنية معينة} = \frac{\text{مجموع ايام الغياب للأفراد}}{\text{عدد أيام العمل متوسط الأفرادعدد}} X100$$

- مجموع أيام الغياب للأفراد :يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.

[1] ـ محمد نجيب شاويش ،**إدارة الأفراد**،دار الشروق لنشر والتوزيع ،الأردن ،1990،ص125.

[2] ـ محمودية شهيرة ،**الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي** ،رسالة ماجستير في العلوم الإجتماعية ،تخصص علوم التربية ،جامعة الجزائر ، الجزائر ،2001،ص ص 42، 41 .

- متوسط عدد الأفراد العاملين :ويمثل متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في أخر فترة.

- عدد أيام العمل:تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة دون حساب أيام العطل الأسبوعية والرسمية التي يتم فيها العمل[1].

ـــ ترك الخدمة: يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبارزة الفرد ،كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل ، إذا ينتظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل على مدى ارتباطه بجملة ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري ،مقسوما على العدد الأفراد في منتصف الفترة التي يحسب معدلها كالأتي:

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة زمنية معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك خدمة خلال فترة}}{\text{عدد الأفراد}} X\ 10$$

والبيانات الخاصة بمعدلات ترك الخدمة ،شانها في ذلك شأن بيانات معدلات الغياب ، تقتصر وظيفتها على التنبيه بوجود مشكلات دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها ، ولكن يبقى هدا السبب غير كافي في إعادة ما ينصح في هذه الحالات بجمع بيانات أكثر تفصيلا عن أسباب ترك الخدمة ، وذلك بإجراء مقابلة مع الفرد عقب إعلانه ترك الخدمة،أو تقديم الاستقالة للتعرف على الدوافع و الظروف التي دعته لاتخاذ هذا

[1] ـ أحمد صقر عاشور ،**السلوك الإنساني في المنظمات** ،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ،2005،ص 405.

القرار،ولعل جمع مثل هذه البيانات يساعد على التعرف على أسباب الحقيقية لترك الخدمة[1].

ــ **معدل الأمن والسلامة المهنية** : تحسب معدلات الإصابة وأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها،فارتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد انخفاضها يعني حسن ظروف العمل ، ومن ثم رضا الأفراد عنها[2].

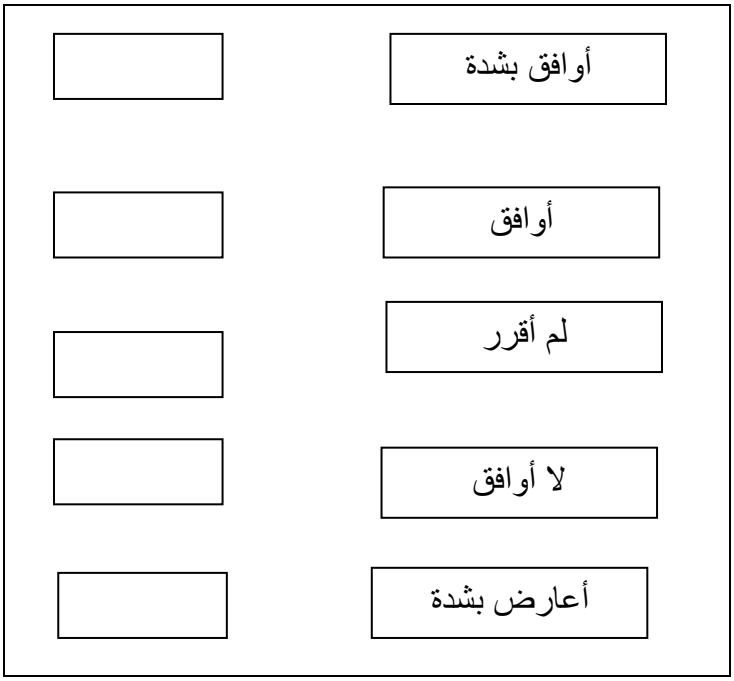
المقاييس الذاتية: لقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظرا لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي ومن أهم المقاييس الشائعة استعمال ما يلي:

أ ــ **طريقة ليكارت: likeret)** يتكون هذا السلم من المجموعة من العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة، يسأل المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها ، ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة ،لكل عبارة من عبارات الاستقصاء ، خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي ، والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة وتشمل الإجابات مايلي:

[1] ـ محمودية ، شهيرة ، مرجع سابق ، ص 42 .

[2] ـ محمد مرعي مرعي ،**أسس إدارة الموارد البشرية** ،دار الرضا للنشر القاهرة ،مصر ،1999،ص ص 288 ، 289 .

الشكل رقم (04): يوضح مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة [1]



– ويمكن في هذه الحالة إعطاء كل إجابة من الإجابات الخمس السابقة، رقم يستخدم في استخراج الدرجات الكلية التي حصل عليها كل فرد من إجابته على العبارات التي يتضمنها الاستقصاء .

وعليه فالدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب والدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السالب ومن الملاحظات التي سجلت على هذا المقياس ما يلي:

– تعتبر طريقة ليكرت سهلة نظرا لأنها لا تحتاج إلى محكمين خبراء في الميدان.

– إن طريقة ليكارت تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة العامة والمعارضة العامة.

[1] ـ سالم تيسير الشرايدة ،**الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية** ، دار صفاء لنشر وتوزيع ،عمان ، ط1،2008، ص 107 .

-إن الفرد في طريقه ليكارت مطالب بان يعبر عن اتجاهه في كل عبارة من المقياس ولهذا فهي تمدنا بمعلومات عن المفحوص.

ولقد تم الاعتماد على هذا السلم في الدراسة الحالية، لأنه يتناسب مع طبيعته موضوع.

- **طريقة هرزبيرغ (طرقة القصة) :**

وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من الأفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعورا فيها بأنهم راضون عن عملهم ،وكذلك الأوقات التي يشعروا بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء ،وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابا أو سلبا ،وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي:أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا (163)وقد وجهت إلى هذه الطريقة انتقادات وهي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تفتقر إلى قدر غير قابل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة (164).[1]

- **طريقة الاستقصاءات :**

وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء أراء العينة المستهدفة رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي ،وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين ،ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع أرائهم ،وتأخذ هذه النماذج أشكالا عدة مثل :نموذج فروم ،أو نموذج التوقعات ،وكذلك نموذج بورتر الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها الخمس فئات من الحاجات الإنسانية هي الحاجة إلى الأمن ،الحاجة إلى الانتساب ،الحاجة إلى تقدير الذات ،الحاجة إلى الاستقلال ،الحاجة إلى تحقيق الذات.

[1] - الرجع نفسه ،ص 108.

ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كميا وإمكانية استخدامها في حالات العينات الكبيرة، وقلة التكلفة،وخصوبة المعلومات.

وهناك طرق أخرى لقياس الرضا الوظيفي هي :

- **طريقة الحالات الحرجة :**

وتعتمد هذه الطريقة على سرد القصة ،حيث يطلب من الموظف أن يصف الحالات المتعلقة بالعمل وأن يصف شعوره تجاهها ،فيما يتعلق برضاه أو عدم رضاه ،وتجتمع الإجابات وتحلل من أجل التعرف على رضا الموظف تجاه وظيفته .

- **طريقة المقابلة الشخصية :**

حيث يناقش الرئيس مع مرؤوسيه وجها لوجه بعض الأمور المتعلقة بالعمل ،وبناء على الإجابات التي يتم تحليلها يمكن معرفة مدى رضا الموظفين ،وأي عناصر العمل التي ينظر إليها برضا أقل .

ويلاحظ أن لكل طريقة من طرق قياس الرضا الوظيفي مزاياها وعيوبها ،وعلى الباحث أن يفاضل بين هذه الطرق من حيث :

- ملاءمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي يود اختيارها .
- التسهيلات والإمكانيات المتاحة له باستخدام كل طريقة .
- درجة الدقة التي يتوخاها لنتائجه ،وطبيعة المؤثرات التي يسعى للوصول إليها ،هل هي مؤثرات كمية أم نوعية؟.
- نقاط القوة والضعف التي تنطوي عليها كل طريقة .[1]

[1]- المرجع نفسه ، ص 108.

3ـــ3ـــ مؤشرات الرضا الوظيفي :

تتجسد حالة الرضا أو العدم بالإشارة إلى مظاهر عديدة عادة ما تسبق السلوك ، فنجدها كثيرة ومتنوعة كالتغيب فيها ، دوران العمل ، الاضطراب والشكاوى ، بمعنى أن السلوكيات سواء المرغوب فيها عادة ما يسبقها اتجاهات تتلاءم مع نوع السلوك الذي يتم ظهوره على سبيل المثال ،سلوك الغياب المتكرر نتيجة عدم الرضا عن الوظيفة نفسها أو الظروف التي تتم فيها [1]، ومن خلال هذا يمكن إدراج المؤشرات التالية:

أ ــ التغيب:

يعتبر مؤشر التغيب من اخطر المشكلات التي تواجه المنظمات،لما لها من اثر واضح بالنسبة للتنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة من جهة ،وبالنسبة لضعف مستوي الكفاية الإنتاجية من حيث الكم والكيف من جهة أخري، ولهذا نجد التعاريف المتصلة به تختلف بين الدارسين لمشكلة معدلات الغياب وتكلفتها ،وأثرها على درجة الرضا من جهة والكفاية الإنتاجية من جهة أخرى.

فنجد من يعرف التغيب على انه الحالة التي لا يتقدم فيها العامل لعمله بمبرر أو بدونه ، ومعدل غياب العامل في المنظمة يعتبر مؤشر يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله ،وبالتالي فالعامل الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباط بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور عكس عامل آخر يشعر بالاستياء تجاه عمله.[2]

ب ــ التمارض:

يبرز كظاهرة من ظواهر عدم الرضا والإحباط النفسي الذي يواجه العامل ،وذلك من خلال الحالات المرضية المقتنعة التي يلجا إليها العامل للابتعاد عن العمل أو ما يمكن

[1] ـ زاهد ، محمد ديري ، **السلوك التنظيمي في إدارة الأعمال** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ، 2011، ص 89.
[2] ـ عيساوي وهيبة ، **أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي** ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير ، تخصص حوكمت الشركات ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2012، ص 81 .

تسميته بانسحاب العامل من العمل، وهذا تهربا من الواقع المعاش داخل المنظمة التي ينتمي إليها أو التقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء تأديته لعمله في وظيفته ،وهذا سواء نفورا من الوظيفة بحد ذاتها أو من المشرفين المباشرين له ولجماعة العمل بصفة عامة. [1]

ويمكن اكتشاف هذا النوع من الأفراد الذين يشتكون دائما ويقدمون أعذارا مرضية لعدم الالتحاق بوظائفهم من خلال السجلات وملفات العاملين بالمؤسسة المعنية.

تعبر نسبة الشكاوي المقدمة كتابيا أو شفويا من طرف العمال لرؤسائهم أو زملائهم أو النقابات العمالية على مظاهر الرضا الوظيفي أو عدمه ،فكلما كانت نسبة التظلمات المرفوعة من طرف العمال لمشرفيهم سواء كانت موضوعية أو مؤسسة أو شكاوي واهية مرتفعة كلما كان ذلك تعبيرعن عدم الرضا وعن الحالة النفسية التي يعيشها العامل داخل المؤسسة،والعكس صحيح .

ج ــ دوران العمل:

يعتبر دوران العمل على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم وإحلال آخرين جدد محلهم ،وهذه الحركة غالبا ما تكون ناتجة عن صعوبة التكيف مع ظروف العمل ،وهو يعبر كذلك عن تنقل العامل من عمل الى أخر داخل المؤسسة ،أو من مؤسسة الى أخري نتيجة لعوامل نفسية واجتماعية وأخري مادية.

قد يكون دوران العمل غير مضر إذا كان الهدف منه تنشيط التنظيم الصناعي ،أو إبدال أفكار قديمة بآخري جديدة ،أو أن حدوث هذه العملية تتم بطريقة منتظمة وتكون نتيجة

[1] ـ عبد النور ، أرزقي ، **محددات الرضا الوظيفي عند العمال الجزائريين** ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 1997 ، ص 73 .

لظروف صحية أو لكبر سن العمال الذين نقلوا لأعمال أخري اقل تعبا ،ويصبح دوران العمل بهذه الطريقة عملية طبيعية يستفيد منها التنظيم .

ولهذا يمكن أن يكون لدوران العمل تأثير سلبي أو ايجابي على التنظيم ،وقد يكون نتيجة لوضوح حوادث عمل أو صعوبة للتكيف مع المنصب .

د ــ الإضراب :مما لاشك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية،علاقة العمل ،العلاقات الإنسانية ،لذلك يعد من أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح فالإضراب بصورة عامة التعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها والتي لا تتوافق مع متطلباتهم .

وهو لا يعني العنف ،لكنه يتعلق بالقوة ،كما انه نوع من الغياب أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة ،ومن الإضراب ما هو غير رسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستاءين من تدهور وتدني مستلزمات العمل ،كان يتم على مستوي الوحدة الإنتاجية مثلا دون إعلام النقابة أو الإدارة عن ذلك ،وهذا النوع من الإضراب ما هو إلا احتجاج عن قدم آلات العمل التي قد تؤدي الى المزيد من الحوادث ،أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع عمال المؤسسة مع علم النقابة والإدارة لذلك، فكلا النوعين يعبر عن حالة عدم الاستقرار بالعمل مما ينتج عنه أثار سلبية على الفرد والمؤسسة معا.[1]

[1] ـ نور الدين شنوفي ،**تفعيل كنظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ــحالة المؤسسة لجزائرية لكهرباء والغاز،أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية** في علوم التسيير ،جامعة الجزائر،2005،ص198.

ثالثا :العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ومحدداته

3-1 العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

تنقسم العوامل المؤثرة على الرضا حسب مصادرها، إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة، والأخرى ذاتية متعلقة أساسا بطبيعة العامل نفسه.

ـ العوامل التنظيمية :

أ-**نظام العوائد:**تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم ،وأهمها :الأجر ،الحوافز والمكافآت والترقية فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقا لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب بالشكل العادل [1] .

- **الأجر:** إذا اعتمد على الربط بين الرضا و إشباع الحاجات خاصة الفيزيولوجية فان هذا العامل ضروري جدا لتحقيق الرضا ، و مهما يكن المنطلق فانه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل ، و كأنه الاعتراف بما قدمه [2]
- **الحوافز** : "الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة و القادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد و المؤثرة على سلوكه و تصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء "، و يتفق الجميع على أن الحوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا و الدافعية و الأداء كما تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام و ليس على الرضا فحسب [3]

[1]- المرجع نفسه ، ص198.
[2]- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 154 .
[3]- زكي حنوش ، **الحوافز و التنمية الشاملة** : مجلة الإدارة العامة ، العدد 47 ، سبتمبر- أكتوبر ، حلب سوريا ، 1985 ، ص89.

➢ **الترقية** : يقصد بالترقية "تقلد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة أو درجة أعلى من درجتها "، و لفرص الترقية علاقة قوية إذ أنها ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول و الالتزام ، كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات العامل، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية و الرضا الوظيفي .

ــ السياسات التيسيرية :

أ ــ نمط الإشراف : يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل فمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم والذي لا يقل أهمية على العوائد المادية .

معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف و رضا العاملين، و أن معاملة المشرف اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم.

إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤوليتين لمرؤوسيهم و كيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية ، و هناك القيادة الاستبدادية (الدكتاتورية) ، الفوضوية و الديمقراطية و جل التجارب تأكد على أن أفضلها و أكرها تحقيقا لرضا العامل هي القيادة الديمقراطية لما تشمله من مبادئ إنسانية و اجتماعية كتكافؤ الفرص ، حرية الرأي ، المساواة أمام القانون ، العدالة ، التعاون في حدود الأهداف التنظيمية [1]

➢ **قيم و أهداف المنظمة** : كلما شعر الفرد في أي منظمة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد و العرق [2]

[1]- أحمد صقر عاشور ، **السلوك الإنساني في المنظمات** ، دار المعرفة الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 148.

[2]- محمد سعيد سلطان ، **السلوك التنظيمي** ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 235.

➢ **سياسة المنظمة** : و هي تشير إلى وجود أنظمة عمل و لوائح و إجراءات و قواعد تنظيم العمل ، و توضح التصرفات و تسلسلها بشكل يسير العمل و لا يعيقه فكلما كانت هذه السياسة تتصف بالمرونة و التكامل و الاستقرار و توافر المعلومات الكاملة يكون هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي.

***- ظروف العمل:**

- **ظروف العمل المادية :** بدأ الاهتمام بالظروف المادية و تأثيرها منذ ظهور علم النفس الصناعي (التون مايو و تجارب الهاورثون) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب

وبحوث في شتى أنحاء العالم ، ذلك ما للمحيط المادي تأثير على العامل و سلوكه ، إذ أن للإنسان حدود و عتبات التحمل إزاء هذه العوامل ، الإضاءة ، الحرارة ، التهوية ، الضوضاء ، الاهتزاز ، النظافة ، وسائل العمل و غيرها ،و انطلاقا من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعدية و بالتالي على رضاه عن العمل ، كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية و وضعية العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه ، و ملائمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي و الرضا الوظيفي [1].

- **ظروف العمل الاجتماعية** (جماعة العمل) : يطلق مصطلح الجماعة على أي صورة من صور التشكيل الاجتماعي المؤسس على إشباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة [2] ، و يشير جمال الدين محمد الى أهمية الجماعات و تأثيره على سلوك الأفراد بصفة عامة على رضاهم بصفة خاصة ، حيث تأثر جماعات العمل على الأداء و

[1]- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق ، ص 151.

[2]- محمد صديق، عفيفي ، احمد إبراهيم ، عبد الهادي ، **السلوك التنظيمي** ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، ط10 ، 2003 ، ص203.

العلاقات الشخصية و الاتصالات و الدافعية و هي كلها ذات علاقة متعدية بالرضا الوظيفي[1].

ـ **محتوى العمل** : يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة فالعامل الحارس فمحتوى عمله هو الحراسة ، والإداري مهمته الأعمال الإدارية وهكذا ، ولاشك أن لهذا المضمون أثره النفسي على العامل وهو ما أشار إليه هرزبرغ في أبحاثه ، ويعتبر هرزبرغ أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل كذلك دور في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام ، مستوى الصلاحيات الممنوحة ، إمكانيات المبادرة والمشاركة في العمل وغيرها ، كما يقترح هرزبرغ الحلول التالية :[2]

ـ **الالتزام الوظيفي** : إن مدخل الإثراء الوظيفي يفترض أنه على المدرين زيادة عدد المهام التي يؤديها العامل وكذلك درجة سيطرة الفرد على ما يؤديه من مهام مع استبعاد بعض نواحي الرقابة على الوظيفة وتفويض متزايد من السلطة للعاملين .

التكبير الوظيفي : باعتبار ان الفرض الأساسي لشعور الأفراد والإحباط وعدم الرضا عما يؤدونه من عمل هو أداء نفس العمل كل يوم ، فإن التكبير الوظيفي قد استخدم لزيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها الفرد في مجال عمله .

التدوير الوظيفي : يتضمن التدوير الوظيفي تحريك العاملين بشكل منتظم من وظيفة إلى أخرى ، ويستعمل هذا المدخل خاصة في أغراض التدريب وزيادة المهارة ومرونة الأفراد في العمل .

ساعات العمل (برنامج العمل) : يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل ، فمنهم من يفضل العمل نهارا ، ومنهم من يفضله ليلا ومنهم من يميل للعمل بلا انقطاع كما فيهم من

[1]- جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمن إدريس ، **السلوك التنظيمي** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص66.

[2]- جلال ابراهيم العبد ، نهال فريد مصطفى ، **ادارة اللوجستيات** ،دار الجامع الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، مصر، ط1، 2003، ص ص 163 ، 166.

يرتاح لنظام الذي يحتوي فترات راحة وهكذا ، وعليه فإن للتفضيلات الساعية للعمل أثر بالغ الأهمية على رضا العاملين وإن كانت مدة العمل متفق عليها فلابد من إدخال فترات راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء ذلك لما لها من تأثير ايجابي على الفرد نفسيا وعضويا .

ب ــ العوامل الذاتية : أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد ، فهناك أناس بطباعهم وشخصياتهم أقرب غلى الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات ما يلي :

ــ احترام الذات : كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرتها كلما كان أقرب إلى الرضا الوظيفي ، أما أولائك الأشخاص الذين يشعرون بإنقاص في قيمتهم وقدرتهم فإنهم عادة ما يكنون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم .[1]

ــ تحمل الضغوط : كلما كان الفرد أكثر تحملا للضغوط في العمل ، وحسن تصرفه في التعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا مقارنة مع غيره ، أما الأفراد ضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العملية فإنهم ما يلبثوا أن يفقدوا رضاهم الوظيفي [2]

ـــــ المكانة الاجتماعية : المكانة الاجتماعية للعامل أو السلم الوظيفي تدعم رضاه و تعزز شعوره ،في حين أن تدهور هذه المكانة غالبا ما تؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا .[3]

ـــــ الرضا العام عن الحياة :يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم ،أما تعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة الى عدم رضا ومشاكل وصراعات لا تنظيمية .[4]

---

[1]ـ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 157.

[2]ـ أحمد ماهر ، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات** ، دار الجامعية الاسكندرية، مصر ،ط7، 2000، ص 234 .

[3]أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 157.

[4]محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق ،ص 204.

ويمكن تلخيص وتدعيم أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالجدول التالي :

الجدول رقم 01 :العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها.[1]

العوامل المؤثرة على الرضاء الوظيفي للعاملين

عوامل متعلقة بالعامل	عوامل متعلقة بالوظيفة		عوامل متعلقة بالمؤسسة	عوامل متعلقة بالبيئة
ــ عامل السن ــ الأقدمية في العمل ــ نوع الجنس ــ المستوى التعليمي أهمية العمل للعامل ــ شخصية العامل (اتجاهاته ، قيم معتقداته وطموحه)	**ــ من حيث طبيعة تصميم الوظيفة**	**ــ من حيث أداء العامل للوظيفة**	ــ مدة وتوقيت العمل ــ ظروف العمل المادية ــ أساليب العمل ــ إجراءات القانونية للعمل ــ نظم الاتصال ــ التكنولوجيا ــ نمط القيادة والإشراف	ــ مدة رضا العاملين عن الحياة بصفة عامة ــ نظرة المجتمع للموظف ــ الانتماء الديموغرافي (حضاري ، ريفي) ــ اختلاف الجنسية ــ البيئة الاجتماعية والثقافية الداخلية والخارجية
	ــ درجة تكبير الوظيفة ــ درجة إثراء الوظيفة ــ السيطرة على الوظيفة ــ طبيعة الوظيفة ــ المشاركة في اتخاذ القرار ــ المستوى التنظيمي للوظيفة	ــ الشعور بالانجاز ــ الأجر والحوافز ــ فرص الترقية ــ الشعور بالأمن الوظيفي ــ العلاقات مع الآخرين		

[1] -نور الدين شنوفي ، المرجع سابق ، ص192 .

3-2 محددات الرضا الوظيفي:

إن للإنسان مجموعة من الحاجات تدفعه للقيام بسلوك معي بغية إشباعها كما أن هناك بعض العوامل والمحددات التي من شأنها أن تجعل الفرد العامل راض عن عمله إن توفرت أو مستاء من عمله وغير راض عنه أن نقصت كما تختلف من فترة إلى أخرى ومن مجتمع لأخر ومن فرد لأخر وتتمثل في:

1-**الأجر** :على الرغم من محاولة بعض الباحثين تعميم عدم أهمية الأجر أو التقليل من شأنه إلا أن الأجر يبقى يفرض نفسه كعامل أساسي وإستراتيجي سواء بطريقة مباشرة وغير مباشرة إذ يعد الأجر من أهم أسباب النزعات العمالية وخلافا لما يذهب إليه هرزبرغ وأتباعه في اعتبارهم للأجر كمجرد وسيلة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية ،فإن الأجر قد يتعدى ذلك بكثير ليرمز لمكانه الاجتماعية ويعزز مستوى الشعور بالأمن والاستقرار وقد يترجم كمركز لتقدير واعتراف من طرف المؤسسة لأهمية دور العامل وليس هذا فحسب ،بل أن الأجر قد يمكن الفرد من مسايرة مستوى العلاقات الاجتماعية وتحسينها عن طريق الاشتراك في كثير من المناسبات وتبادل المجاملات وزيارات وهذا بالإضافة إلى أن مستوى الأجر قد يعكس درجة تفوق الفرد و ونجاحه ،الأمر الذي يجعله يأخذ طابعا اجتماعيا ومعنويا لاستهان به .ويرى" لورتى "(1975) ،انأ لعائد المادي يعتبر عامل رئيسي يؤثر على مستوي الرضا عن العمل بدرجة كبيرة ،خصوصا في ضوء ما يسطره العامل من توقعات ،فكلما تماشت هذه الأخيرة على مستوى الأجر كلما ارتفع مستوى الرضا[1] .

2-**فرص الترقية** : يرى الباحث "محمد حلمي " أن الترقية تعني تقل العامل من وضع وظيفي أقل إلى وضع أكبر ذلك بنقله إلى وظيفة أعلى أو فئة أعلى ، إن العامل المحدد

[1]بوطريفة حمو،دوقة أحمد ،لورسي عبد القادر ، ميدانية **عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية** ، دار طب الملكية للطباعة والنشر والإعلام، الجزائر، ط1،2007،ص 263، 262.

لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الترقية لديه أكبر مما متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل و العكس ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على توقعه لها ،فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية ،والعكس فعدم حصول فرد كان توقعه لترقية كبيرا عن الترقية يحدث لديه استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة [1].

3- **الإشراف** : يتأثر مستوى الرضا عن العمل بنمط الإشراف الذي يعتمد الرئيس مع مرؤوسيه ، وهو ما أكدته الدراسات التي أجريت بجامعة متعشجن التي ترى أن المشرف الذي يجعل محور اهتمامه عن طريق تنمية علاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم بالإضافة إلى إبداء تفهم لصعوباتهم ، والتسامح عن أخطائهم ، قد يربح ولائهم ويرفع مستوى رضاهم عن العمل . ويؤكد ' ليكارت '(1961)أن المشرف الذي ينظر لمرؤوسيه كوسائل لبلوغ أهداف إنتاجية يفقد ولائهم ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم ، الأمر الذي ينعكس سلبا على مستوى الرضا لديهم.[2]

4- **العلاقة مع الزملاء:**تأثر جماعة العمل على الرضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له ،فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر الرضا إلى الفرد عن عمله ،وكلما تفاعل الفرد مع أفراد يخلق تواتر لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد من عمله.[3]

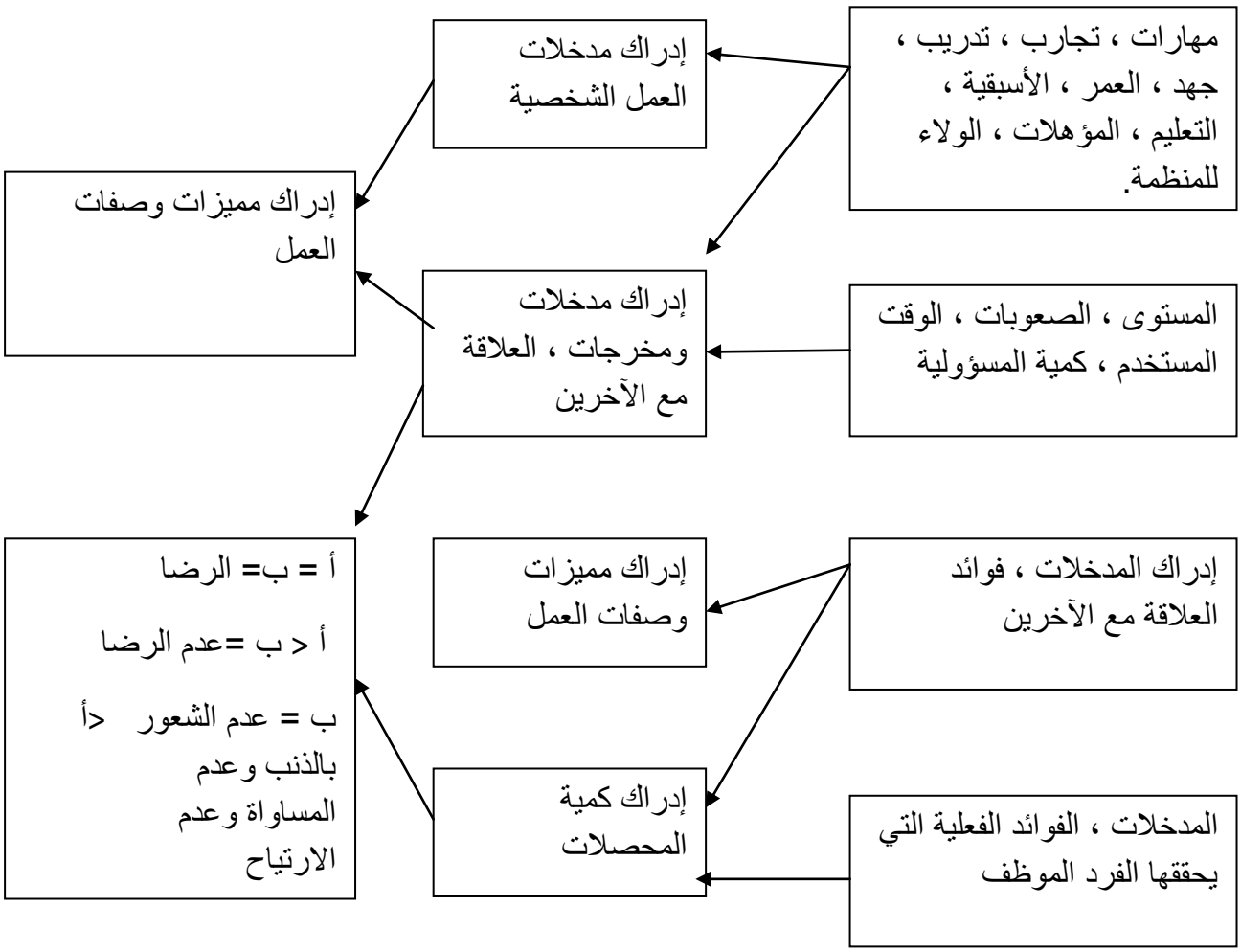
[1] ـ فاروق عبده فيلة ،محمد عبد المجيد ،**السلوك التنظيمي في المؤسسة التربوية** ،ط1،دار المسيرة لنشر،الأردن ،2005،ص ص 263 ،262.

[2] ـ بوطريفة حمو ،دوقه أحمد ،لورسي عبد القادر، مرجع سابق ،ص54.

[3] ـ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص149.

5-**الظروف الفيزيقية** :إن تحسين الظروف الفيزيقية حيث إعتدالية الحرارة والإضاءة المناسبة و التهوية الجيدة ،وما إلى ذلك يمكن أن يرفع معنويات العامل ويدفعه لزيادة الأداء والإنتاجية ومن ثم يتمسك بعمله.

الشكل رقم (05) : نموذج لولير في محددات الرضا الوظيفي [1]



[1] -عويد سلطان المشعان ، المرجع سابق ، ص 225 .

3-3 أبعاد الرضا الوظيفي :

من خلال النظريات والتعريفات التي حاولت توضيح معنى الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه،

نجد أنه يأخذ الشكلين التاليين:[1]

ـــــ **الرضا العام** : ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فإما هو راضي أو غير راضي هكذا بصفة مطلقة،ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلا عن الجوانب التي لا يرضى أصلا بيد أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله بصفة هامة.

ـ **الرضا النوعي (الجزئي):** ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدة ، و تشمل تلك الجوانب ،سياسة المنظمة ،الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية و الاجتماعية ، ظروف العمل،أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء وتفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي.

ومن هذا المنطلق تعددت الدراسات و الأبحاث حول تحديد أبعاد والعوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، ولكنها تدور حول أغلب الجوانب الأساسية المذكورة سلفا وتختلف من حيث تقسيمها إلى مجموعات كعوامل إجمالية أو على شكل عناصر كعوامل فرعية للرضا الوظيفي ومن أهم هذه العوامل ما يلي :

1-**الأجور والرواتب:** يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل ، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

[1] فرج طريف شوقي، **السلوك القيادي الفعالية الإدارية** ،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان، 2000،ص221.

2- **محتوى العمل وتنوع المهام:**يمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤولية وصلاحية ودرجة التنوع في المهام أهمية الفرد،حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل،ومن خلال تصميم وإعادة تصميم الوظائف يمكن التأثير على مستويات الرضا لديهم.

3- **إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:** يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة،إن إسناد أعمال أو مهام تتناسب مع القدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك، ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية ترفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

4-**فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:**إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذا أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

5-**نمط القيادة:** توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد،والعكس يكون في ظل القيادة ، البيروقراطية إذا أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.[1]

6-**الظروف المادية للعمل:** تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية،إضاءة،رطوبة،الحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل،ولذلك الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا بالأفراد عن بيئة العمل.

[1] ـ سهيلة محمد عباس ،مرجع سابق،ص 176 .

7-**عدالة العائد:** أوضح أدمز بأن الفرد يقارن مع معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهاراته،قدراته ،خبراته،مستوى ألتعليمه...الخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم ،وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة وتكون نتيجة الاستياء وعدم الرضا.

ومن جهة أخرى هناك بعض الباحثين من صنف أغلب العوامل السابقة الذكر ضمن مجموعات كما يلي :

- العوامل الذاتية (الشخصية) أي التي تتعلق بالعاملين أنفسهم مثل العمر ،الجنس،المستوى التعليمي ،الخبرة ،قدرات الفرد الذهنية والبدنية وغيرها من العوامل المرتبطة بذات الفرد والتي لها تأثير على الرضا الوظيفي .

-العوامل التنظيمية (المؤسساتية) أي ترتبط بالتنظيم داخل المنظمة مثل الوظيفة نفسها وما تقدمه من إشباع لشاغلها ،العلاقة بالرؤساء والزملاء ،إجراءات العمل والشكل الدوام ،ظروف وشروط العمل .

- العوامل البيئية وتتعلق بجماعات العمل والبيئة التي نشأ فيها الفرد أو البيئة التي ينتمي إليها وكذلك تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه وهذه العوامل قد تشمل الانتماء الاجتماعي ،نظرة المجتمع. [1]

[1] - المرجع نفسه ، 177 .

الخلاصة :

من خلال هذا الفصل تطرقنا لمفهوم الرضا الوظيفي حيث أنه نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته مع انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة العمل ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية، وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.

إن سلوك الإنسان هو باستمرار سلوك هادف و مدفوع بقوة أو طاقة داخلية من أجل إشباع أنواع مختلفة من الحاجات وقد أطلق على هذه القوة أو الطاقة مسمى الدوافع، و إن تلك القوى الكامنة بذات الفرد تمثل قوة لا يستهان بها تجعل الفرد راضيا عن عمله راغبا فيه، إذا ما حققتها له وظيفته أو بالأحرى منظمته و إن الهدف من قياس الرضا الوظيفي هو التعرف على مستوى ودرجة ما يتمتع به الأفراد من ارتباط بالعمل، والأسباب الكامنة وراء عدم الارتباط ، إن رضا الفرد عن عمله يتحدد بناء على عدة عوامل مرتبطة بذات الفرد وشروط العمل وعلاقات العمل وظروف العمل ، و إن الهدف من الرضا الوظيفي هو كسب ولاء الأفراد العاملين بالمنظمة، وربط أهداف الفرد بأهداف المنظمة.

تمهيد:

لإضفاء الصبغة العلمية على موضوع دراستنا ، قمنا بالتوجه إلى الميدان المراد دراسته ، فتم تحديد المنهجية العامة التي من خلالها وجهنا بها مختلف مراحل دراستنا الميدانية ، انطلاقا من المناهج المتبعة في الدراسة وكذا التقنيات المستعملة في جمع المعطيات، وبعد جمع المعطيات قمنا بتحليلها تحليلا سوسيولوجيا و هذا ما قادنا إلى صياغة استنتاجات جزئية وعامة خاصة بالفرضيات التي انطلقنا منها من خلال هذه الدراسة، والتي سنتطرق إليها بالتفصيل خلال هذا العرض المتعلق بميدان الدراسة وهي مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز بولاية المدية.

أولا : التعريف بميدان الدراسة وعرض وتحليل النتائج .

- لمحة عن المديرية الجهوية للتوزيع بالمدية:

تعتبر" سونلغاز" المديرية الجهوية للتوزيع بالمدية ممثل المؤسسة الأم في ولاية المدية، أي أنها تقوم ببعض مهامها وفق الصلاحيات المخولة لها وتبعا للبرنامج العام التي تسير عليه، وقد كانت ولاية المدية تندرج ضمن مديرية البليدة، ويقع مقرها بمركز بلدية المدية، وبالضبط مقابل المستشفى المحلي "محمد بوضياف" .

تم إنشاء مركز المديرية سنة 1985 للتكفل بجميع السكان والهياكل العامة والحساسة، لإمدادهم بالكهرباء والغاز، وبعض المناطق بالغاز الطبيعي اللذين يعتبران عنصرين ضروريين للحياة، ولا تستطيع المؤسسات مهما كان نوعها الاستغناء عنهما.

وتضم المديرية عددا معتبرا من العمال يبلغ حوالي 296 عامل موزعين على المصالح كالأتي:

- الإطارات:81

- أعوان التحكم: 189

- أعوان التنفيذ: 27

- **أهدافها:**

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.

- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق.

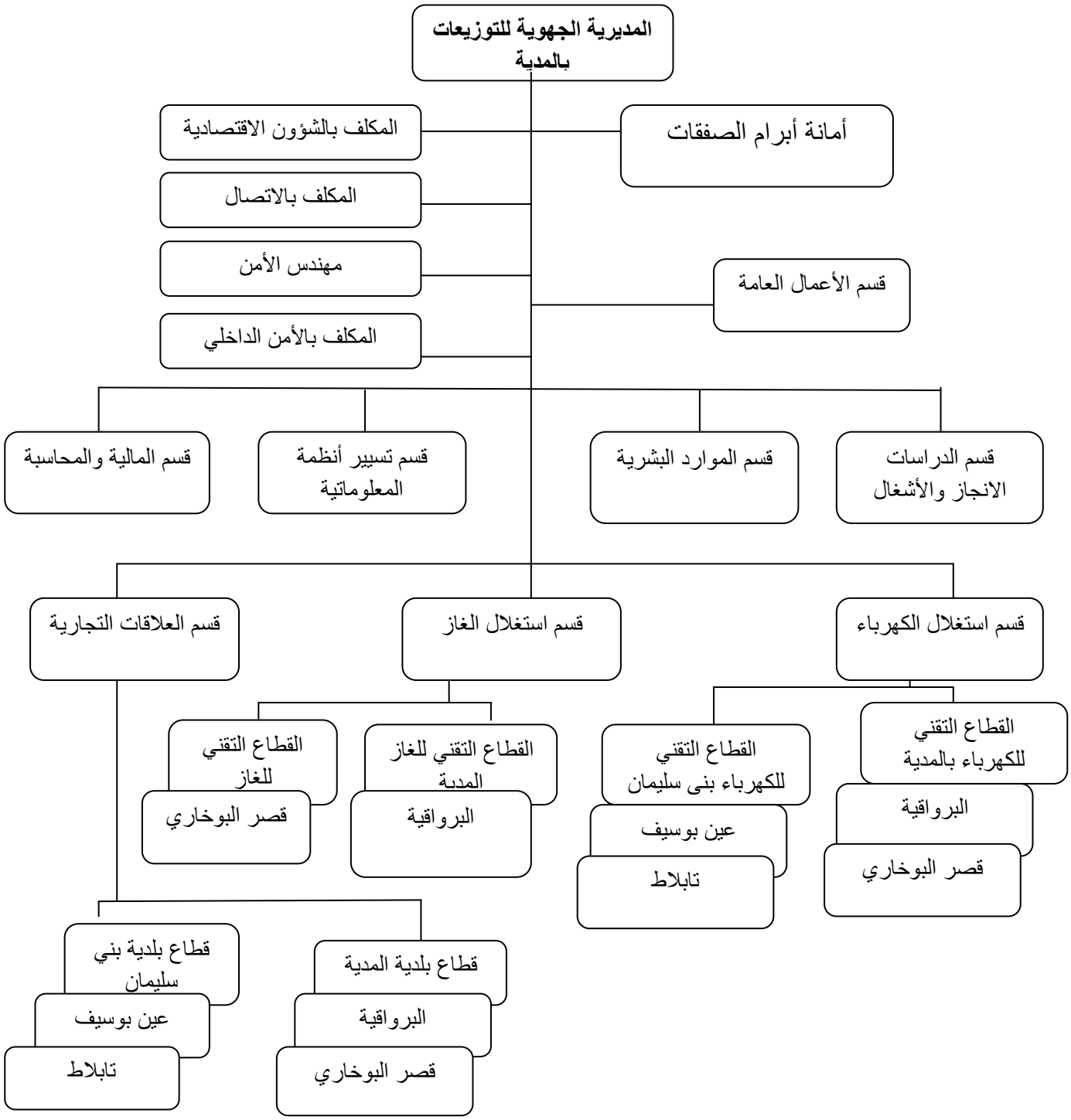
- تطوير كل نشاط له علاقة بالصناعات الكهربائية والغازية.

- تطوير وتقديم الخدمات الطاقية بكل أنواعها.

1 ــ 2 ــ الهيكل التنظيمي للمؤسسة

بيان الجهوية للتوزيعات ـــــــ بالمدية ـــــــ

الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع "سونلغاز المدية "



1ـ 3 ـ اختيار عينة البحث وخصائصها .

يستوجب البحث العلمي اختيار عينة ممثلة للبحث كما أن أسلوب اختيار العينة هام جدا في تحديد مدى تمثيلها للمجتمع المدروس واختلاف طرق وأساليب اختيار العينات من دراسة إلى أخرى يرجع إلى طبيعة موضوع هذه الدراسة فتحديد العينة بمعنى اختيار مجموعة من الأشخاص من مجتمع البحث وهؤلاء الأشخاص يكونون العينة ، أي يقوم الباحث بفحصها ودراستها .

في دراستنا اخترنا عمال مؤسسة سونلغاز لولاية المدية مجتمع البحث بلغ عددهم 296 عامل ، وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي تبلغ حجمها 60 عامل ، حيث تم توزيع الاستبانة على 60 عامل عبر الزيارة الميدانية للمؤسسة .(تم استرجاع 58 استمارة) .

بحيث يتكون مجتمع البحث من 297 عامل وعاملة، منهم81 إطار، 189عون تحكم ، 27 عون تنفيذ ، وأخذنا نسبة الصبر 5/1 من إجمال المجتمع المدروس أي حوالي 60 مفردة بمعني:

*81/5= 16 .

*189/5= 38.

*27/5=6

ومنه :16+38+6=60 وهذا ما يمثل عينة البحث أي أنها ممثلة للمجتمع الأصلي، وعلى هذا الأساس اخترنا هذه العينة

ـ خصائص العينة :

تشكل البيانات الشخصية منطلقا لتفسير المتغيرات الأخرى ، المرتبطة بعلاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي حيث قمنا على أهم الخصائص العامة والشخصية للمبحوثين

التي تتمثل في الجنس ، والسن ، والمستوى التعليمي ، الحالة العائلية ، الموقع الجغرافي ، الذين كان عددهم 58 عامل

ثانيا : عرض وتحليل نتائج الفرضيات

2ـــ 1 ـــ الجداول الخاصة بالبيانات العامة :

الجدول رقم (02) : يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	**46**	**%79.31**
أنثى	**12**	**%20.69**
المجموع	**58**	**%100**

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يتمثل بنسبة 79.31 من المبحوثين الذكور ، بالمقابل نجد نسبة 20.69 من المبحوثين الإناث .

ونستنتج من خلال المعطيات تدل على قلة النساء وكثرة المجتمع الذكوري حيث يشكل فيه الذكور الأغلبية على مستوى المؤسسة وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة وكذلك إلى النظرة الضئيلة للمؤسسة اتجاه العنصر النسوي لصعوبة هذا العمل لذا نجد العمل محتكر بكثرة على الرجال .

الجدول رقم (03) : يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي .

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة%
متوسط	**01**	**%1.72**
ثانوي	**23**	**%39.65**
جامعي	**34**	**%74.14**
المجموع	**58**	**%100**

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام للمبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة 74.14 % بالمقابل نجد نسبة 39.65 % تمثل المستوى الثانوي ، بالمقابل 1.72 % من المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط .

ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن المؤسسة مواكبة لتطورات إدارية وتنظيمية من خلال توظيفها عمال لهم قدرات ومستواهم مناسب للمنصب المتاح.

الجدول رقم (04) : يبين المبحوثين حسب الحالة العائلية .

الحالة العائلية	التكرار	النسبة %
أعزب	22	% 37.94
متزوج	36	%62.06
المجموع	58	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل نسبة 62.06 %من المبحوثين حالتهم العائلية متزوجين ، بالمقابل نجد 37.94 % من فئة عزاب .

ونستنتج من خلال هذه المعطيات أن الفئة الغالبة في المؤسسة يمثلون مؤشر ايجابي يسمح من الاستفادة من خبراتهم على تطوير كفاءات عالية مما يدل على أن هذه الفئة ذات خبرة واسعة ودليل على استقرار العاملين في المؤسسة، في حين نجد الفئة التي تليها هم في طريقهم إلى الرفع من قدراتهم والتحاقهم بالمؤسسة للاستفادة من الخبرات وتجربة الفئة الغالبة في الميدان ،وبالمقابل أن المؤسسة توفر لهم أجور ورواتب كافية تسهل لهم القيام بواجباتهم وإكمال نصف دينهم.

2 -2- الولاء التنظيمي المهني يؤدي إلى رضا وظيفي مادي .

سنتناول من خلال الفرضية الأولى والذي تتمثل في عرض وتحليل الجداول التالية :

الجدول رقم (05): يوضح عدالة الحصول على الترقية .

عدالة الترقية	التكرار	النسبة%
نعم	**12**	**%20,69**
لا	**46**	**%79,31**
المجموع	**58**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه يتمثل بنسبة 79.31 % من المبحوثين يصرحون بأنه لا توجد عدالة في الترقية ، مقابل نجد 20.69% الذين يجدون أن هنالك عدالة في الحصول على الترقية في المؤسسة .

ومنه نستنتج من هذه النسب أن الموظفين غير راضيين عن عدالة الترقيات في مؤسستهم وآلياتها ولا ننسى أن هناك نسبة قليلة أبدت رضاها ، وهذا يرجع غلى الاختلاف لآليات الترقية بين الفئات المهنية أو الأصناف في الفئة الواحدة ، وبالتالي يجب

مراجعة القوانين الأساسية لكل الفئات والأصناف حتى يكون رضا عن آليات الترقية من جميع الفئات والأصناف .

الجدول رقم (06) : يوضح علاقة الرئيس بالمرؤوسين في العمل .

علاقة الرئيس بالمرؤوسين	التكرار	النسبة%
علاقة مهنية	56	%96.55
علاقة شخصية	01	%1.72
علاقة مصلحة	01	%1.72
المجموع	58	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل بنسبة 96.55% من أن علاقة الرئيس بالمرؤوسين علاقة مهنية أثناء العمل ، بالمقابل نجد 1.72% من أنها علاقة شخصية ، و 1.72%هي علاقة ذات مصلحة بينهم في المؤسسة .

ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن علاقة الرئيس بمرؤوسيه هي علاقة انسجام وتناسق داخل العمل وهناك أيضا علاقة احترام متبادل ، وهذا ما يعزز في العامل حب العمل وزيادة في الجهد والمثابرة .

الجدول رقم (07) : يوضح تناسب الراتب الشهري مع الجهد المبذول .

تناسب الراتب الشهري مع الجهد المبذول	التكرار	النسبة%
نعم	18	%31.3
لا	40	%68.97
المجموع	58	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 68.97% من الموظفين الذين لا يتناسب الراتب الشهري مع الجهد المبذول ، بالمقابل نجد 31.03 %الذين يتلائم راتبهم الشهري مع جهد المبذول في المؤسسة .

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن للأجر يلعب دورا هاما في حياة العامل من الناحية المادية والاجتماعية ، وإن درجة رضا العامل من عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا وعينا ، لذلك فإن الغاية بتحديد الأجر العادل او الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها ، يعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد في المنظمة ، وإذا لم توفر المنظمة الأجر المناسب للعامل الذي يتطابق مع جهده المبذول فإنه يؤثر على رضا العاملين .

الجدول رقم (08) : يوضح علاقة الموقع الجغرافي بالراتب الشهري .

الراتب الشهري	نعم		لا		المجموع	
الموقع الجغرافي	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
حضاري	16	%88.89	32	%80	48	%82.76
شبه حضاري	02	%11.11	06	%15	08	%3.79
ريفي	00	%00	02	%05	02	%3.44
المجموع	18	%100	40	%100	58	%100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام يتمثل ب 82.76% من المبحوثين موقعهم الجغرافي حضاري ،وتدعم هذه النسبة ب 88.89 %الذي يتناسب راتبهم الشهري ، و80 %الذين لا يتناسب راتبهم الشهري ، بالمقابل نجد 3.79% من المبحوثين موقعهم شبه حضاري ، وتدعم هذه النسبة 15% من لا يتناسب راتبهم الشهري ، و11.11% يتناسب راتبهم الشهري ، بالمقابل 3.44% من موقعهم ريفي تدعم هذه النسبة 5% الذين لا يتناسب راتبهم الشهري .

ونستنتج من خلال هذه المعطيات أن أغلب المبحوثين الحضاريين هم الذين يتناسب راتبهم الشهري مع الجهد المبذول وهذا من خلال توفر وسائل الراحة من نقل وتكنولوجيا ، وعدم وجود معوقات خارج المنظمة لسهولة الوصول إلى مكان العمل .

الجدول رقم (09) : يوضح علاقة الجنس بظروف العمل الموجودة داخل المؤسسة .

ظروف العمل	تؤثر		لا تؤثر		المجموع	
الجنس	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
ذكر	35	%79.55	11	%78.57	46	%79.31
أنثى	09	%20.45	03	%21.43	12	%20.69
المجموع	44	%100	14	%100	58	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل بنسبة 79.31 %من المبحوثين الذكور، وتدعم هذه النسبة ب79.55 %منهم تؤثر ظروف العمل عليهم ، و78.57% لا تؤثر فيهم ظروف العمل ، بالمقابل نجد 20.69 %من المبحوثين الإناث ، وتدعم هذه النسبة 21.43 %لا تؤثر فيهم ظروف العمل و20.45 %تؤثر فيهم ظروف العمل .

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن فئة الذكور هم الذين يتأثرون بظروف العمل السائدة في المنظمة على رضاهم الوظيفي أكثر من الإناث بحكم قدراتهم وطاقاتهم المتجدد عكس الإناث فقدراتهم محدودة ، وهذا ما يفرض على المؤسسة من تحسين ظروف العمل للذكور ، حسب قدراتهم وتحسين الظروف الفيزيقية (اعتدال الحرارة ، والإضاءة المناسبة والتهوية الجيدة) حيث أن هذه العوامل الفيزيقية ترفع معنويات العامل ويدفعه لزيادة أداء العمال وخاصة الذكور والإنتاجية ، ومن هنا فإن العامل يتمسك بالعمل ويزداد رضاه للمنظمة وبالتالي تحقق المنظمة أهدافها .

الجدول رقم(10) : يوضح زيادة علاقة ساعات عمل إضافية مقابل زيادة المجهود

ساعات إضافية	أضطر		لا أضطر		المجموع	
زيادة الجهد	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
مستعد	17	%94.45	33	%82.5	50	%86.20
غير مستعد	01	%5.55	07	%17.5	08	%3.79
المجموع	18	%100	40	%100	58	%100

من خلال الجدول نلاحظ الاتجاه العام يتمثل في نسبة 86.20% من العاملين المستعدين لبذل جهد أكبر من المطلوب وذلك لإنجاح المؤسسة ، وتدعم هذه النسبة ب 94.45 %من العاملين الذين يضطرون للعمل ساعات إضافية مقابل مداخيل ، و82.5% الذين يضطرون للعمل مقابل مداخيل إضافية ، بالمقابل نجد 3.79% غير مستعيد لبذل جهد وتدعم هذه النسبة ب 17.5 %منهم لا يضطرون و 5.55 %منهم يضطرون للعمل لساعات إضافية مقابل مداخيل .

ونستنتج من خلال هذه المعطيات أن أكبر عدد من العمال مستعدين لبذل جهد أكبر لإنجاح المنظمة وذلك من خلال زيادة في الأجور (مداخيل إضافية) وبدون زيادة في الأجور وهذا ما يعكس ولاء العمال للمؤسسة .

الجدول رقم (11) : يوضح علاقة تحمل مسؤولية العمل مع مشاركة في اتخاذ القرار

تحمل المسؤولية	دائما		أحيانا		نادرا		المجموع	
اتخاذ القرار	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
الانتماء المؤسسة	16	%80	16	%64	11	84.62 %	43	74.14 %
الافتخار	00	%00	01	%4	01	%7.69	02	%3.44
أهمية الأنشطة المسندة اليهم	04	%20	08	%32	01	%7.69	13	22.42 %
المجموع	20	%100	25	%100	13	%100	58	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 74.14 %من المبحوثين أن مشاركة اتخاذ القرار تشعرهم بالانتماء داخل المؤسسة ، وتدعم هذه النسبة ب 84.62 %نادرا ما يتحملون المسؤولية ، و80 %منهم دائما ما يتحملون المسؤولية و64 %منهم أحيانا ، بالمقابل نجد 22.42 %من المبحوثين أن مشاركة اتخاذ القرار تشعرهم بأهمية الأنشطة المسندة إليهم ، وتدعم هذه النسبة ب 20% غالبا ما يتحملون المسؤولية و 32 %أحيانا ما يتحملون المسؤولية و 7.69% منهم نادرا ما يتحملون .

ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن أغلبية العاملين الذين يرون أن مشاركة اتخاذ القرار تشعرهم بالانتماء إلى المؤسسة ولكن نادرا ما يتحملون المسؤولية وهذا راجع إلى طبيعة العمل التي يشغلونها وضغوط المهنية التي تؤثر عليهم بنسبة كبيرة وطبيعة العلاقة التي تربطهم بالمؤسسة .

2 – 3– استنتاج الفرضية الأولى :

جاءت الفرضية الأولى تحت عنوان "الولاء المهني يؤدي إلى رضا وظيفي مادي " وهنا حاولنا قياس رضا الوظيفي المادي بالولاء المهني وعليه كانت النتائج كما يلي :

- أغلب المبحوثين لديهم اتصال وحوار خارج أوقات العمل وهذا نظرا لمحددات الشخصية التي يتمتعون بها .
- إن جمل المبحوثين يقررون باحترام المهنية للعامل داخل المنظمة وهذا ما يرتبط أكثر برضا الوظيفي خاصة المادي .
- إن المبحوثين لديهم التزام واضح أثناء العمل وهذا يرتبط أيضا بالرضا الوظيفي .
- إن المبحوثين الذكور لديهم التزام أكثر من المبحوثين الإناث وهذا راجع بالأساس إلى طبيعة الضغوط المهنية .
- إن جمل المبحوثين يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة خاصة ذوي المستوى التعليمي الجامعي ، بأن الانتماء يعبر عن وعي ثقافي .
- إن جمل المبحوثين على استعداد تام لتنفيذ الواجبات رغم أنهم لا يستفيدون على الترقية .
- إن جمل المبحوثين لهم ارتياح لظروف العمل وعلى هذا ملتزمون بعملهم .
- جمل المبحوثين لديهم استعداد لتنفيذ الواجبات نظرا للترقية التي تمسهم .

ومن خلال هذه النتائج نرى أن هناك اتجاه عام ايجابي وعليه القول أن الفرضية تحققت .

في عرض وتحليل النتائج للبيانات للفرضية الثانية والذي تتمثل في تحليل الجداول التالية :

2 – 4– الولاء التنظيمي الاجتماعي يؤدي إلى رضا وظيفي معنوي .

الجدول رقم (12) : يوضح تبادل الاتصال خارج أوقات العمل .

تبادل الاتصال	التكرار	النسبة%
نعم	44	%75.86
لا	14	%24.14
المجموع	58	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 75.86% من المبحوثين الذين يفضلون تبادل الاتصال خارج أوقات العمل ، بالمقابل نجد نسبة 24.14% من المبحوثين الذين لا يفضلون تبادل الاتصال خارج أوقات العمل .

وسننتج من خلال هذه المعطيات أن أغلبية المبحوثين لديهم اتصال خارج أوقات العمل وهذا راجع إلى طبيعة المحددات الشخصية التي يتمتعون بها وبالعلاقات الوطيدة التي تجمعهم في العمل .

الجدول رقم (13) : يوضح احترام الحقوق المهنية للعامل داخل المنظمة .

احترام الحقوق المهنية	التكرار	النسبة%
نعم	34	%58.62
لا	24	%41.38
المجموع	58	%100

نلاحظ من خلال الجدول إن الاتجاه العام يتمثل بنسبة 58.62 %من المبحوثين الذين يرون أن هناك احترام لحقوق المهنية للعامل داخل المنظمة في حين نجد بالمقابل نسبة 41.38% من المبحوثين الذين لا يرون أن هناك احترام لحقوق المهنية في المؤسسة .

ونستنتج من خلال هذه المعطيات أن الحقوق المهنية للعامل داخل المنظمة هي حقوق محفوظة وهذا ما يعكس إستراتيجية المؤسسة لصيانة حقوق العمال وما يزيد من رضاهم الوظيفي وتكيفهم داخل المؤسسة .

الجدول رقم (14) : يوضح كيفية التزام العامل أثناء العمل .

التزام بالعمل	التكرار	النسبة%
غالبا	43	%74.14
أحيانا	15	%25.86
نادرا	00	%00
المجموع	58	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل بنسبة 74.14% من الموظفين الذين يلتزمون في الغالب بالدوام في العمل وبالمقابل نجد نسبة 25.86 % من الموظفين الذين يلتزمون أحيانا بدوام العمل .

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن العمال لديهم التزام كبير في المنظمة ، وهذا ما يرتبط برضاهم الوظيفي وشعورهم بالانتماء داخلها ، ومن اقتناع العامل في المنظمة أنه عضو مهم فيها ، فإذا شعر العامل بأهمية المؤسسة التي يعمل فيها سيكون ذلك دافعا كبيرا بالالتزام وتحسين أداءه في العمل ، ورضاه عنها ، وهذا راجع إلى المنظمة التي تشعر العاملين مهما كان دورهم بأنهم عضو فعال فيها وان عملهم هو أهم الأعمال وإلزامية العامل بالدوام تشعره بعدم رغبته في الإضرار بمصلحة المؤسسة أو ترك انطباع سيء لدى زملاءه ، فالتزام العامل ما هو إلا عملية الإيمان بالأهداف وقيم المنظمة والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم .

الجدول رقم (15) : يوضح مدى تأثير الجنس على التزامه بأوقات العمل

التزام بالعمل	غالبا		أحيانا		نادرا		المجموع	
الجنس	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
ذكر	33	76.74 %	13	%86.67	00	%00	46	%79.31
أنثى	10	23.26 %	02	%13.33	00	%00	12	%20.69
المجموع	43	%100	15	%100	00	%100	58	%100

من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل بنسبة 79.31% من المبحوثين الذكور وتدعم هذه النسبة ب 86.67% أحيانا ما يلتزمون و76.74% غالبا ما يلتزمون بالدوام في العمل ، بالمقابل نجد أن 20.69 %من المبحوثين الإناث تدعم هذه النسبة 23.26 %غالبا ما يلتزمون أوقات العمل و 13.33% أحيانا ما يلتزمون أوقات العمل .

وسننتج من خلال هذه المعطيات أن نسبة الذكور أكبر نسبة من الإناث في الالتزام بدوام العمل وهذا راجع إلى الظروف الموجودة في المنظمة ويعود ذلك إلى طبيعة العمل التي يشغلونها داخل المؤسسة وراجع أيضا أن الذكور لديهم تحمل أكبر للضغوط المهنية فيها أكثر من الإناث ونجد أن المؤسسة تقوم بعملية توظيف الذكور أكثر من الإناث .

الجدول رقم (16) : يوضح مدى تأثير المستوى التعليمي على مشاركة اتخاذ القرار

المشاركة في اتخاذ القرار	الانتماء إلى المؤسسة		الافتخار		أهمية الأنشطة المسندة إليه		المجموع	
مستوى التعليمي	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
متوسط	01	%2.32	00	%00	00	%00	01	%1.72
ثانوي	15	%34.88	02	%100	06	%46.15	23	%39.65
جامعي	27	%62.79	00	%00	07	%53.84	34	%8.62
المجموع	43	%100	02	%100	13	%100	58	%100

ومن خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة58,62% من المبحوثين الذين لديهم مستوي جامعي تدعم هذه النسبة ل62.79% من المبحوثين الذين يشعرون بان مشاركتهم في اتخاذ القرار تشعرهم بالانتماء إلى المؤسسة ونسبة53.84 %تساهم

بالشعور بأهمية الأنشطة المسندة إليهم بالمقابل نجد نسبة39.65% من المبحوثين لديهم مستوي تعليمي ثانوي تدعم هذه النسبة ب100 %من المبحوثين الذين تشعرهم بالافتخار ونسبة46.15 %تشعرهم بأهمية الأنشطة المسندة إليهم ونسبة34.88% تشعرهم بالانتماء للمؤسسة بالمقابل نجد 1.72%من المبحوثين لديهم مستوى تعليمي متوسط تدعم هذه النسبة ب2.32 %من المبحوثين الذين يشعرون بالانتماء داخل المنظمة

ونستنتج من خلال هذه المعطيات نستنتج أن أغلبية المبحوثين المتحصلين على شهادة جامعية تشعرهم بان عملية المشاركة في اتخاذ القرار بالانتماء داخل المؤسسة فالمشاركة في اتخاذ القرار لها أهمية بالغة للعامل في جوانب متعددة فمن ناحية هي بشكل يتيح له تحمل المسؤولية ومن ناحية أخرى يتيح له التعرف على المشكلات وبيان حدودها في التنظيم التي تحمسهم على العمل وبذلك نجد خبرة العاملين و المتحصلين على شهادات عليا والدراسات المتفوقة مما تتيح لهم المسؤولية أكثر لاتخاذ القرار مما ينجم على ذلك رضاهم الوظيفي.

الجدول رقم (17): يوضح علاقة التزام العمال بالنسبة لظروف العمل .

التزام بالعمل	غالبا		أحيانا		نادرا		المجموع	
ظروف العمل	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	33	%75	11	%79	00	%00	44	%76
لا	11	%25	03	%22	00	%00	14	%24
المجموع	44	%100	14	%100	00	%100	58	%100

نلاحظ من خلال الجدول إن الاتجاه العام يتمثل بنسبة 76% من العمال الذين يجدون ان هناك ظروف في العمل وتدعم هذه النسبة 79%من المبحوثين الذين أحيانا ما يلتزمون بالعمل و75% منه في الغالب يلتزمون وبالمقابل نجد 24% من العمال الذين لا يجدون أن هناك ظروف العمل وتدعم هذه النسبة25 %في الغالب يلتزمون و22 %أحيانا ما يلتزمون بأوقات العمل .

ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن لظروف العمل هي مؤشر ايجابي للمؤسسة وهنا يسمح بإمكانية الاستفادة من قدراتهم وطاقاتهم والعمل على تحسين وتطوير مستوياتهم في مجال العمل وهذا ما يفرض على المؤسسة من تحسين ظروف العمل أما العمال الذين لا يداومون إلا أحيانا فهذا راجع الى الوقوع في العمل الروتيني .

الجدول رقم (18) : يوضح علاقة تنفيذ الواجبات بترقية العمال

ترقية العمال	نعم		لا		المجموع	
تنفيذ الواجبات	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
مستعد	11	%85	39	%87	50	%86
غير مستعد	02	%15	06	%13	08	%04
المجموع	13	%100	45	%100	58	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل في نسبة 86 %من المبحوثين المستعدين لتنفيذ الواجبات ، وتدعم هذه النسبة ب 87% من العمال الذين يحصلون على ترقية في العمل و85% منهم لا يحصلون على ترقية ، بالمقابل نجد 04 %منهم غير مستعدين

تدعم هذه النسبة ب 15% منهم يحصلون على الترقية و13% لا يحضون بفرص في الترقية .

ونستنتج من خلال هذه المعطيات أن أجمل المبحوثين الذين لا يحضون بفرص الترقية ليس ليدهم استعداد لبذل المجهود وتنفيذ الواجبات أكبر من المطلوب وذلك لإنجاح المؤسسة وهذا راجع إلى الترقية التي تمسهم وأن العامل إذا حضي بفرص الترقية تنمي قدراته وتحفزه باعتبارها اعتراف إداري للمجهود الذي يبذله والحصول عليها يحقق درجة من الرضا وعليه فإن لفرصة الترقية لها علاقة كبيرة برضا العامل فإذا حضي بها فإنه يعمل جاهدا لإنجاح المؤسسة .

2 – 5- استنتاج الفرضية الثانية .

جاءت الفرضية الثانية تحت عنوان " الولاء الاجتماعي يحدد رضا وظيفي معنوي " وهنا حاولنا قياس الرضا الوظيفي معنوي بالولاء الاجتماعي ، وعليه كانت النتائج كما يلي :

- أغلب المبحوثين يقررون بأن ليس هناك عدالة في الترقية ، وهذا راجع إلى اختلاف في آليات الترقية بين الفئات المهنية .
- أغلب المبحوثين لديهم علاقة مهنية مع الرئيس وهذا ما يرتبط بمحيط العمل .
- أجمل المبحوثين غير راضون عن الراتب الشهري بحيث أنه لا يتناسب مع الجهد الذي يبذلونه .
- أغلب المبحوثين موقعهم الجغرافي حضاري يتناسب راتبهم الشهري مع جهدهم المبذول وهذا راجع إلى توفر متطلبات الحياة لهم .
- أجمل المبحوثين الذكور تتلاءم ظروف العمل السائدة في المؤسسة بحكم قدراتهم على التلاؤم والانتماء فيها .

- أغلب المبحوثين لديهم استعداد لبذل جهد أكبر مقابل زيادة في الأجر هذا نظرا لأهمية الأجر بالنسبة لهم حيث يعزز مستوى الشعور بالأمن والاستقرار وكلما زاد مستوى الدخل لدى العاملين ارتفع رضاهم عن العمل .
- أجمل المبحوثين نادرا ما يتحملون المسؤولية وهذا راجع إلى عدم إعطاء المرؤوس فرص للمرؤوسين لتحمل المسؤولية .

ومن خلال هذه النتائج نرى أن هناك اتجاه عام ايجابي وعليه نقول أن الفرضية تحققت .

2 – 6 – الاستنتاج العام .

من خلال نتائج الميدانية وأجوبة المبحوثين التي تم جمعها وتحليلها وتوصلنا إلى :

- أن الولاء التنظيمي متعدد الأطراف على الرضا الوظيفي .
- الرضا الوظيفي هو نتاج الولاء التنظيمي أي أن الولاء سابق على الرضا .
- إن فعالية المؤسسة مبنية على أساس الثقة المتبادلة بين العمال والإدارة وهذا ما تحققه العلاقات الإنسانية من خلال تحقيق التكامل بين الأفراد في محيط العمل ، ما من شأنه أن يدفع العمال ويحفزهم على العمل بإنتاجية مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية .
- رغبة العامل في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل المسؤولية إضافية .
- اهتمام المنظمة بأهم العوامل المؤثرة في رضا العامل والمتمثلة في الرواتب والمكافآت ، حيث تعتبر وسيلة لإشباع الحاجات وتوفير حياة كريمة وهذا من شأنه أن يزيد من فاعلية العامل .
- أن نمط الاتصال الجيد بين العمال والعلاقات التي تربطهم ببعض يرفع شعورهم بالانتماء داخل المنظمة والولاء لها .

- الهدف من الرضا كسب الولاء والهدف من الولاء تحسين الأداء .
- من أساسيات بناء رضا وظيفي يؤدي إلى تحقيق ولاء تنظيمي هو خلق جو الاحترام من الناحية المبدئية كأساس للتعامل مابين الرئيس والمرؤوسين .

خاتمة :

إن التحدي الكبير الذي التي أصبحت تواجهه أي منظمة ، وهو مدى قدرتها على المحافظة على موردها البشري لأنه يعتبر مصدر النجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي يتعرض لها ويعود ذلك إلى المحاولات المستمرة للإدارة لضمان ولاء والتزام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمة.

ولهذا تعمل المنظمات على الاهتمام بسلوك العاملين ، ويعتبر الولاء التنظيمي من أرقى هذه السلوكات التي تسعى المنظمات لتنميتها وتطويرها للعاملين لديها لما يترتب عنه من ايجابيات لتحقيق الرضا الوظيفي .

وانطلاقا من الأدبيات التي جمعت حول موضوع البحث ،و انطلاقا من المعطيات التي تم التوصل إليها ميدانيا حول علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي ، بإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، والمتمثلة في مؤسسة سونلغاز وسط بالمدية ، يمكن التأكد على الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الولاء التنظيمي من خلال اعتباره انسجام الأفراد مع التنظيم فالعاملين ذوي الولاء المرتفع اتجاه منظمتهم هم الذين لديهم استعدادات الكافية ، لأن يكرسوا مزيدا من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم ، فكلما كان ولاء العاملين لمنظمتهم مرتفعا كان هناك أداء أفضل ورضا وظيفي .

كما أن الولاء التنظيمي يحقق التوجه الذاتي للعاملين نحو تحقيق الأهداف المرسومة وتقديم كل ما هو جديد بحيث تضمن المنظمة البقاء ولاستمرارية والمنافسة والازدهار أو بكسب ثقة العاملين بها ورضاهم عنها .

وبالتالي يصبح المورد البشري نقطة قوة اقتصادية بالنسبة لمؤسسة من خلال تفهم دوافع العمال تلبية حاجاتهم ومنح السلطة متكافئة مع قدرتهم وإمكانياتهم وتحفيزهم ماديا ومعنويا ليرفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

ومن المعروف بطبيعة العلم السوسيولوجي علم غير محدود فكلما توصل الباحثون إلى نتائج كانت آفاقا لفتح المجال أمام البحث في الظاهرة وعليه فمفهومي الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي واسع الحدود ، بحيث لا يمكن التطرق إليهما بدراسة واحدة ويبقى بحاجة إلى الدراسة والتحليل .

جامعة المدية يحي فارس

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص إدارة الموارد البشرية

استمارة بحث حول

الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي

في إطار انجاز مذكرة التخرج نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ونرجو منكم التكرم بالإجابة على بعض الأسئلة ، مع العلم أننا بصدد إعداد هذه الدراسة العلمية لدى المؤسسة العمومية للكهرباء والغاز بولاية المدية وذلك من اجل استكمال متطلبات الحصول على مذكرة تخرج ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، ونقدر لكم تعاونكم ووقتكم الثمين ، كما نعلمكم بان هذه البيانات التي يتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

من إعداد الطالبتين :

* أمينة شيباني

* سليمة سايبي

تحت إشراف الأستاذ:

* شتوي محمد الأخضر

ملاحظة : هذا البحث يستخدم لإغراض علمية فقط ، نرجو منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال العلامة (X) أمام الخانة المناسبة .

2017 / 2018

قائمة المراجع :

الكتب :

1) – اعتماد ، محمد علام ، **دراسات في علم الاجتماع التنظيم** ، **مكتبة أنجلو** ، مصرية ، ط 1 ، 1994 .

2) - الصادق محمد عفيفي وآخرون ، **الإدارة في مشروعات والأعمال** ،دار الكتاب ، الكويت ،1981 .

3) – الصيرفي ، محمد ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الفكر الجامعي الإسكندرية ، مصر، ط5، 2006 .

4) – الهيجان ، عبد الرحمان ، **الولاء التنظيمي للمدير السعودي** ، مركز الدراسات والبحوث أكاديمية ، نايف للعلوم الأمنية ، السعودية ، ط1،1998 .

5) - بارودي منال ، **الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين** ،المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، 2015 .

6) – بن مراد ، صابر ، تمر أبو جاسر ، **أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي** ، 1999 .

7) – تيسير الشرايدة ،سالم ، **الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيق تعليمية)** ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ، ط1، 2010.

8) - جابر، عاطف ، طه عبد الرحيم ، **السلوك التنظيمي** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2009 .

9) - جلال إبراهيم العبد ، نهال فريد مصطفى ، **إدارة اللوجستيات** ،دار الجامع الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر، ط1، 2003 .

10) – حاروش ، نور الدين ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2012 .

11) – حريم ، حسن ، **السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)** ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، ج ، 1997 .

12) - درة عبد الباري إبراهيم ،زهير نعيم الصباغ،**إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين** ،دار وائل لنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن،ط1، ،2008 .

13) – ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، **مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيقية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن،2000 .

14) ــ ربيع ، محمد شحاتة ،**أصول علم النفس الصناعي** ،دار الغريب لنشر والطباعة ، القاهرة، ط 3،2006 .

15) – ركوفي ، ستيفن ، ترجمة ياسر العيتي ، **العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة** ، دار الفكر ، دمشق ، سوريا ، ط5، 2006 .

16) ــ زاهد ، محمد ديري ، **السلوك التنظيمي في إدارة الأعمال** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ، 2011 .

17) - سعيد محمد ، أنور سلطان،**السلوك التنظيمي** ،دار الجامعة الجديدة لنشر ،مصر,2003 .

18) - شاوش ، محمد نجيب ،**إدارة الأفراد**،دار الشروق لنشر والتوزيع ،الأردن ،1990.

19) – **عاشور**، أحمد صقر ،**السلوك الإنساني في المنظمات** ،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ،2005 .

20) – عباس، سهيلة محمد، **إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1، 2003.

21) – عبد الله محمد عبد الرحمن ، محمد علي البدوي ، **منهج وطرق البحث الاجتماعي** ، دار المعرفة الجامعية ، مصر، 2003 .

22) - فاروق عبده فيلة ،محمد عبد المجيد ،**السلوك التنظيمي في المؤسسة التربوية** ،ط1،دار المسيرة لنشر،الأردن ،2005 .

23) - فايزة محمد رجب بهسني ،**الرضا الوظيفي لعاملين من منظور الخدمة الإجتماعي**،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر،مصر ، ط1،2011 .

24) - فرج طريف شوقي، **السلوك القيادي الفعالية الإدارية** ،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان، 2000 .

25) - كامل ، مصطفى ، أبو العزم عطية ،**مقدمة في السلوك التنظيمي** ، المكتب الجامعي الحديث بالإسكندرية مصر،2000 .

26) – كامل محمد ، المغربي ، **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم** ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط3 ، 2003 .

27) - ماهر، احمد ،**السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات** ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر، ط7،2000 .

28) - محسن علي، الكتبي ، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق** ، **المكتبة الأكاديمية الاسماعلية** ، مصر ، 2005 .

29) - محمد المرسي ،جمال الدين ، ثابت عبد الرحمن إدريس ، **السلوك التنظيمي** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 .

30) - مرعي ، محمد ،**أسس إدارة الموارد البشرية** ،دار الرضا للنشر القاهرة ،مصر ،1999.

31) – نوري منير ، **تسيير الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، 2010 .

32) -صديق محمد ، عفيفي ، احمد إبراهيم ، عبد الهادي ، **السلوك التنظيمي** ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، ط10 ، 2003 .

المذكرات والرسائل الجامعية :

33) – أبو ندا، سامية خميس ، **علاقة المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية** ، دراسة ميدانية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ،غزة فلسطين ،2007 .

34) - شنوفي ، نور الدين ،**تفعيل كنظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة المؤسسة لجزائرية لكهرباء والغاز،أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية** في علوم التسيير ،جامعة الجزائر،2005.

35) ــ أحمد ، حسن محمد إبراهيم ، **الرضا الوظيفي لدى القائم بالاتصال في الصحافة الفلسطينية** ، دراسة ميدانية في قطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ،2007 .

36) – أرزقي ، عبد النور ، **محددات الرضا الوظيفي عند العمال الجزائريين** ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 1997 .

37) – الدوسري سعد ، بن العميقان ، **ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية** ، رسالة الماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2005 .

38) – القريشي محمد ، لوزان محمد ، **الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين بمدينة جدة بعض المحددات والآثار** ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، كلية الإدارة العامة ، الرياض ، 1998 .

39) - بوطريفة حمو،دوقة أحمد ،لورسي عبد القادر ، ميدانية **عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية** ،ط1،دار طب الملكية للطباعة والنشر والإعلام، الجزائر ،2007 .

40) ــ دبة سمية ، سميرة غولة ، **الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية** ، مذكرة ليسانس تخصص تنظيم وعمل ، ورقلة ، 2011.

41) – زانيني ، فريدة ، **الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة و أثره على الأداء الوظيفي** ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراء في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، شلف ، 2012 .

42) - عيساوي وهيبة ، **أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي** ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير ، تخصص حوكمت الشركات ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2012 .

43) –مجادبة ، عبد المالك ، **أشكال العلاقات الاجتماعية وأثرها على ولاء العاملين بالمنظمة الصناعية الجزائرية** ، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، البليدة، 2010 .

44) ــ محمودية شهيرة ،**الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي** ،رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية ،تخصص علوم التربية ،جامعة الجزائر، الجزائر ،2001 .

المجلات :

45) – الطجم ، عبد الله عبد الغني ، **قدرة قياس العوامل التنظيمية واليمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية_السعودية** ، المجلة العربية للعلوم الغدارية ، المجلد 9 ، العدد 1 ، 1996.

46) – العجمي ، راشد شيب ، **تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية الإدارية_**، سلطنة عمان ، مجلة الإداري ، العدد 72 ، 1998 .

47) - الفضلي ، فضل صباح ، **علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل بين الرئيس والتابعية والمتغيرات الديموغرافية_**، مجلة الإدارة العامة ، مجلد 37 ، العدد 1 ، 1997.

48) – المعاني أيمن ، عودة ، **_الولاء التنظيمي لدى المدرين في الوزارات الأردنية** ، دراسة ميدانية ، مجلة الإداري ، المجلد 21 ، العدد 98 ، 1999 .

49) ــ حنوش ، زاكي ، **الحوافز و التنمية الشاملة** : مجلة الإدارة العامة ، العدد 47 ، سبتمبر– أكتوبر ، حلب، سوريا ، 1985 .

50) –**ناصف** ، عبد الخالق ،**الرضا الوظيفي و أثره على إنتاجية العمل** ، لدولة الكويت ، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد3، 1982 .