

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبي



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم : علم النفس

الرقم التسلسلي:...../2019

الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي الابتدائي لعين الحجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في شعبة تخصص:

إشراف:

إعداد الطالبة:

مغار عبد الوهاب

• بن اعرييرة سهيلة

• حمو اسمهان

• عبيد دنيا عائشة

السنة الجامعية: 2018-2019

فهرس المحتويات

06		إشكالية الدراسة
06		فرضيات الدراسة
06		الفرضيات الجزئية
07		أهداف الدراسة
07		أهمية الدراسة
07		أسباب اختيار الموضوع
08		تحديد المصطلحات
09		الدراسات السابقة ومناقشتها
الفصل الاول:		الولاء التنظيمي
13		مفهوم الولاء التنظيمي
17		العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
20		أبعاد الولاء التنظيمي
23		قياس الولاء التنظيمي
24		خلاصة الفصل
الفصل الثاني		الرضا الوظيفي
26		تمهيد
27		المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
27		المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته
31		المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
40		المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي
الفصل الثالث		الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
44		1. الدراسة الاستطلاعية وأدوات القياس.

مقدمة

50	2. مجالات الدراسة
50	3. المنهج
51	4. العينة
الفصل الرابع عرض و تحليل النتائج	
53	عرض ومناقشة الفرضية العامة
54	عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى
55	عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية
56	عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة
	خاتمة
	قائمة المراجع

ملخص الدراسة:

تعمل المنظمات باستمرار على تقصي سلوك المعلمين لديها خاصة في ظل تزايد ضغوط العمل، وعليه تعمل على استمرار المعلمين مما يوصلنا إلى حالة من الولاء التنظيم يكون له ثقل واضح في الأزمات إذ ترى بأنه لا بد لها من تحقيق الرضا الوظيفي وخلق الولاء مما يحفزهم إلى الحد من الصراعات الداخلية ومعوقات الأداء الفعال، فالعلاقة بين المعلم والمؤسسة، إذ لكل طرف توقعات من الطرف الآخر، حيث يبذل المعلمين الجهد ويحققون أهداف المؤسسة، ويتوقعون المقابل المادي والمعنوي.

حيث طرحنا الإشكال التالي:

-هل توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي؟

ومن الإشكالية تبين أنها توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي

لدى معلمي ابتدائيات بلدية عين الحججل.

Résumé de l'étude

Les organisations travaillent sans cesse à enquêter sur le comportement des enseignants, en particulier à la lumière des pressions croissantes du travail, et travaillent donc sur le maintien en poste des enseignants, ce qui nous conduit à une organisation de fidélisation qui pèse clairement dans la crise car elle est convaincue qu'elle doit atteindre la satisfaction professionnelle et la fidéliser, ce qui les incite à réduire Les conflits internes et les obstacles à une performance efficace, la relation entre l'enseignant et l'institution, comme chaque partie attend de l'autre, où les enseignants font des efforts et atteignent les objectifs de l'institution, et attendent le matériel et le moral.

Où nous avons posé le problème suivant:

- Existe-t-il un lien entre la loyauté organisationnelle et la satisfaction au travail ?

Il est problématique de constater qu'il existe une corrélation significative entre la loyauté vis-à-vis de l'organisation et la satisfaction professionnelle des enseignants de l'enseignement primaire à Ain Al-Hajal.

المقدمة:

تعتمد المنظمات على الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها، لهذا لا بد من تدريبها وتطويرها وتحفيزها مادياً ومعنوياً من أجل تحقيق الرضا مما يؤدي إلى الولاء التنظيمي بين أفرادها.

لهذا تعمل المؤسسات باستمرار بتقصي سلوك العاملين فيها في ظل تزايد تعقد العمل فيها وتشابكه والعمل بفاعلية. والابتدائيات شأنها شأن المؤسسات الأخرى لا بد لها من السعي نحو خلق الولاء التنظيمي من خلال رضا العاملين مما يؤدي إلى حفزهم والحد من الصراع والغياب والدوران الوظيفي وزيادة الإنتاجية، لأن الولاء التنظيمي انعكاس لاتجاهات الأفراد وأنماطهم السلوكية،

إن تدني مستوى الولاء التنظيمي ينعكس على الرضا عن العمل ومن شأنه أن يؤدي إلى تدني إنتاجية العاملين والعلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة تبادلية، إذ لكل طرف توقعات من الطرف الآخر.

حيث يقدم العاملون الجهد ويقبلون أهداف المنظمة ويتوقعون الأجر والحوافز المناسبة.

لهذا حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي لما له من أثر وعلاقة ارتباطية في العديد من الظواهر السلوكية مثل الدوران الوظيفي والرضا والأداء. إذ كلما كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفعاً أدى إلى ارتفاع مستوى الأداء، وكلما انخفض مستوى الولاء التنظيمي أدى إلى ارتفاع نسبة الغياب والرغبة في البحث عن عمل آخر وعدم القبول بأهداف المنظمة. وقد توصل إلى أن هناك تدنياً في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الابتدائيات

إذ إن أهمية الولاء التنظيمي تتأتى من تأثيره في مستوى أداء الأفراد وارتباطهم بالمنظمة. فكلما زاد مستوى الولاء التنظيمي أدى إلى استقرار العاملين في التنظيم وتدني مستوى غيابهم.

الجانب النظري

الفصل التمهيدي

الجانب النظري الفصل التمهيدي:

1. الإطار العام للدراسة
2. إشكاليات الدراسة وتساؤلاتها
3. فرضيات الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. أسباب اختيار موضوع الدراسة
7. تحديد المفاهيم
8. الدراسات السابقة
9. مناقشات الدراسات السابقة

إشكالية الدراسة:

يعد موضوع الولاء التنظيمي موضوع أساسيا ومهمة لتفحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظماتهم، فالأفراد ذو الولاء المرتفع اتجاه منظماتهم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيد من الجهد في أعمالهم ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظماتهم، كما أنه من المواضيع المهمة التي تهتم بها منظمات الأعمال إذ أن للولاء التنظيمي نتائج مهمة تؤثر على إنتاجية العاملين وأدائهم كما أنه يؤثر في استقرار المنظمة فكلما كان ولاء العاملين لمنظماتهم مرتفعا كان هناك أداء أفضل ورضا وظيفي ومن خلال ما سبق ذكره تطرح الدراسة الحالية تساؤلا أساسيا هو:

هل توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي؟ وللإجابة على هذا التساؤل نطرح مجموعة من التساؤلات التالية:

- 1- هل توجد علاقة بين الولاء التنظيمي المستمر والرضا الوظيفي؟
- 2- هل توجد علاقة بين الولاء التنظيمي العاطفي والرضا والوظيفي؟
- 3- هل توجد علاقة بين الولاء المعياري الأخلاقي والرضا الوظيفي؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

الفرضيات الجزئية:

- 1- توجد علاقة بين الولاء التنظيمي المستمر والرضا الوظيفي.
- 2- توجد علاقة بين الولاء التنظيمي العاطفي والرضا والوظيفي.
- 3- توجد علاقة بين الولاء المعياري الأخلاقي والرضا الوظيفي.

3_ أهداف الدراسة:

يهدف البحث الحالي التعرف على:

- العلاقة بين الولاء التنظيمي المستمر والرضا الوظيفي
- _ العلاقة بين الولاء التنظيمي العاطفي والرضا والوظيفي
- العلاقة بين الولاء المعياري (الأخلاقي) والرضا الوظيفي

4_ أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي يقوم به المعلم في تحقيق أهداف المدرسة والذي يتطلب منه أن يتمتع بدرجة عالية من الولاء التنظيمي اتجاه مدرسته ومستوى الرضا الوظيفي عال بشكل يدفعه إلى تحقيق أكبر قدر من الإنجاز والإنتاجية ، ويجعل عمله في المدرسة أكثر فاعلية ويؤمل أن تساهم نتائج هذه الدراسة في معرفة العوامل التي تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي أساتذة المرحلة الابتدائية ورفد ميدان الدراسات والبحوث بدراسة موضوع الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ومستقدمه من مقترحات لإجراء المزيد من الدراسات اللاحقة في هذا الموضوع .

5 أسباب اختيار الموضوع:

- محاولة معرفة مدى تحكنا في الموضوع.
- اهتمامنا الكبير بمرحلة التعليم الابتدائي.
- _ محاولة الوصول إلى نتائج وتوصيات مفيدة.
- معرفة الأسباب الحقيقية لنقص الرضا الوظيفي.
- _ معرفة درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية.
- مطابقة موضوع الدراسة للتخصص.

6_ تحديد المصطلحات:

6_1_1_ الولاء التنظيمي:

6_1_1_1 اصطلاحاً: عرفه بورتو وزملاؤه بأنه مدي اندماج الموظف أو العامل بالمنظمة التي يعمل بها، وأوضحوا أن الفرد الذي يمتلك ولاء للتنظيم الذي يعمل به يتصف بعدة صفات ومنها لأنه لديه استعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة نيابة عنها.¹

16_2_1_ التعريف الإجرائي: يتمثل في مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها معلمي المدارس الابتدائية بمدينة عين الحجل 2019 وينعكس ذلك على تقبلهم لأهدافها وتفانيهم ورغبتهم القوية في جدهم المتواصل الإنجاحان وهذا من خلال بذل أقصى جهد والرغبة في استمرار العمل والاعتقاد القوي بقبول أهداف وقيم المدرسة، وسيتم تقرير ذلك من خلال تطبيق الاختبار الذي صممه بوتر وسميث القياس الولاء التنظيمي.

6_2_ الرضا الوظيفي:

6_2_1 اصطلاحاً: يعرفه هوبيك على أنه مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أنني راضي في وظيفتي، بينما يتفق ما سلو وبوتو على أن الرضا الوظيفي رهن إشباع الحاجات السيكولوجية، أما الأستاذ فروم فيرى أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف الفرص.

6_2_2_ التعريف الإجرائي:

هناك عدة عوامل تتداخل في الرضا الوظيفي لكن في دراستنا هذه نقصد بالرضا الوظيفي بأنه الرضا الوظيفي عن الدخل والإشراف والترقية.

7_ الدراسات السابقة ومناقشتها:

¹ العجمي، 1999، ص 47

1_ الدراسة الأولى:

دراسة محمودية شهيرة تحت عنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، كلية علم النفس وعلم التربية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، 2000.

حيث فرزت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الرضا والأجر، المكانة الاجتماعية، فرص الترقية، الإشراف، محتوى وساعات العمل، جماعة العمل، الظروف الفيزيائية، وهذا ما يؤكد أن لهذه العوامل تأثيرا كبيرا على رضا المعلم عن مهنة التعليم.

2_ الدراسة الثانية:

دراسة أبو العلا تحت عنوان "ضغوط العمل وأثره على الولاء التنظيمي، سنة 2010. هدفت إلى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة ومحاولة التعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل، وأيضا التعرف على فروق المتوسطات في ضغوط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزي للمتغيرات الشخصية، وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية للطبقية، حيث أن عدد أفراد مجتمع الدراسة يضع (147) مديرا من مدراء وزارة الداخلية والأمن الوطني من مختلف الأجهزة والإدارات والمديريات المدنية منها والعسكرية. ولقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ظهر بوجه عام ضعيف، حيث بلغ الوزن النسبي 13.3% وأن عبئ العمل أكثر العوامل تأثيرا على الضغوط ثم صراع الدور، ثم الثقافة التنظيمية. كما خلصت الدراسة إلى وجود دجة عالية من الولاءات لد المضاء بنسبة (82.99%).

كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق فردية بين مفردات العينة حول أثر مستو ضغوط العمل على درجة الولاءات تعزي المتغيرات الشخصية للوظيفة.

3_ الدراسة الثالثة:

دراسة حمدان، سنة 2011 تحت عنوان "التحيز وأثره على الولاء للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية". هدفت لتحديد الحوافز المقدمة للعاملين في المؤسسات الحكومية في تحقيق الولاء لدى هؤلاء العاملين في مؤسساتهم، ويعتمد هذا البحث على المنهجية الوصفية التحليل والتي تقوم على وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها وإضافة إلى دراسة الارتباط بين المتغيرات يشتمل مجتمع الدراسة على جميع أفراد الإدارة العليا في المؤسستين الحكوميتين الأولى خدماتية مستشفى ثابت في منطقة طولكرم)، والثانية عسكرية في الدفاع المدني الفلسطيني في ران الله، تكونت عينة الدراسة من 19 مدر وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

أن الحوافز المادية لها أثر على الولاء التنظيمي لدى أفراد العاملين في المؤسسات المدنية والعسكرية في مدينة نابلس، وإن كانت بنسبة متوسطة.

إن الأجر الذي يتقاضاه الموظفون يتناسب مع عملهم ويحقق حاجياتهم.

4_ الدراسة الرابعة:

دراسة صبيان إيمان تحت عنوان "أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلم التسيير تخصص إدارة الأفراد وحكومة الشركات، جامعة تلمسان 2012 حيث أفرزت نتائج الدراسة بأن الرضا الوظيفي يعتبر من أهم الأسس التي يبنى عليها نجاح المؤسسة، وهو يشكل دافعا مهما نحو الإنجاز المتميز أي أن ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي يعد من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال.

5_ الدراسة الخامسة: دراسة جرايدي أسماء تحت عنوان أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء ء التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة ورقلة 2013. تعمل التنظيمات باستمرار على تقصي سلوك العاملين إليه في ظل تزايد ضغوط العمل وعليه تعمل على استرضاء العاملين مما يوصلنا إلى حالة من ولاء للتنظيم يكون له قتل واضح في الأزمات، إذ ترى بأنه لابد لها من تحقيق الرضا الوظيفي وخلق الولاء التنظيمي مما يحفزهم إلى الحد من الصراعات الداخلية ومعوقات الأداء الفعال، فالعلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة تبادلية، إذ لكل طرف توقعات من الطرف الآخر. حيث يبذل العاملون الجهد ويحققون أهداف المنظمة ويتوقعون المقابل المادي والمعنوي وهو ما يمثل محور دراسة الباحثة التي قامت بها في جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير.

الفصل الأول

الولاء التنظيمي

الفصل الأول: الولاء التنظيمي

تمهيد

يعتبر لفظ الولاء من الألفاظ المثيرة للجدل، والتي دائماً ما يتطور معناها، فارتبطت قديماً بالسلطة والحرب، وحديثاً بالمجتمع والبيئة والقيم الأخلاقية، وبالرغم من أن الولاء قديماً قيمة من القيم التي تطالب التمسك بها، إلا أنها ترتبط بمشكلات كثيرة، منها ما يتعلق بطبيعة الولاء ومدى الحاجة إليها، وما إذا كان فطرياً أم مكتسب، فموضوع الولاء موضوع قديم في مجال العلوم الاجتماعية والنفسية، وأول من بحث فيه هم علماء الاجتماع باعتبار أن إنسان اجتماعياً كائن، يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة تضم مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.

1- الولاء :

1-1- مفهوم الولاء :

اتفق مختار الصحاح، لسان العرب، في أن الولاء من الموالاة، وهي ضد المعادة، والولي هو اسم من أسماء الله تعالى بمعنى الناصر المتولي لأمر الخلائق، ويقال بينهما ولاء أي قرابة، والولي الصديق النصير، والولاية بالفتح تعني النصر¹.

إن الولاء شعور يتعلق بوجود الفرد اتجاه جماعة ما، أو فكرة ما تأييداً لها، وطاعة وإخلاصاً وتضحية في سبيلها.

فالولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء والانتساب وعندما نقول أن للأبناء ولاءً لأبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام والانسجام والجدب تجاه الغير، كما يقصد بالولاء لغة: العهد والقرب والمحبة، والالتزام والنصرة².

¹ محمد بن أبي بكر الرازي، 1926، ص736

² خلف سليمان الرواشد، 2007، ص86

المقصود من هذا التعريف أن الولاء هو الشعور بالعاطفة والارتباط القوي، ويتضح هذا من خلال القرب والمساندة والإخلاص والرغبة التي يبديها هذا الفرد.

وحسب تعريف "رونالد. يريجيو" الولاء أو الإخلاص للمؤسسة يعني مشاعر ذلك الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها، واتجاهاته، وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها، واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضو فيها. (رونالد. يريجيو ، 1999، ص 276)

أما الولاء من المنظور الإسلامي فهو من مصدر ولي بمعنى الصديق والنصير ومنه قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "اللهم وال من والاه"، أي أحبب من أحبه وانصر من نصره، وهذا المعنى تدل الآية الكريمة التالية قال تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الْيَهُودَ وَالنَّصَارَىٰ أَوْلِيَاءَ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ وَمَنْ يَتَوَلَّهُمْ مِنْكُمْ فَإِنَّهُ مِنْهُمْ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ ﴾. سورة المائدة

وقال تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا عَدُوِّي وَعَدُوَّكُمْ أَوْلِيَاءَ ﴾ سورة الممتحنة وقال تعالى: ﴿ إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ وَمَنْ يَتَوَلَّ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا فَإِنَّ حِزْبَ اللَّهِ هُمُ الْغَالِبُونَ ﴾. سورة المائدة

نستخلص مما سبق أن الولاء عبارة عن إحساس وشعور بالمحبة والمسؤولية والانتماء للمؤسسة، وهذا الشعور ينمو داخل الفرد حيث يشعر انه مسؤول عنها، ومن جهة أخرى متعلق ومرتبطة بها، فالولاء هو الإخلاص والوفاء والالتزام والشعور بالعاطفة والارتباط بشيء قوي هام في حياة الإنسان فيصبح مسؤولاً عنه.

مفهوم الولاء التنظيمي

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، ولقد تعددت التعاريف التي تفسر الولاء التنظيمي، وبغرض تحديد مفهوم له سنتعرض لعدد من المفاهيم الأساسية التي صاغها الباحثون في هذا المجال منها:

1- الولاء التنظيمي يعني: " مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها وترتبط هذه المشاعر

بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها واستعداده لبذل الجهود نيابة عنها ورغبت في البقاء

عضوا فيها".¹

أن هذا التعريف يشير إلى أن الولاء التنظيمي هو نوع من الاتجاهات أي أن الفرد مع المنظمة -اتجاه ايجابي- ونتيجة لهذا الاتجاه فان الفرد سيستجيب لصالح المنظمة.

2- الولاء المؤسسي أو التنظيمي هو: " شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وان هذا

الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وان أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف

المنظمة، ومن هذا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح

للمنظمة.²

يوضح هذا المفهوم أن الولاء سلسلة متواصلة من المراحل والخطوات التي يبدأ بالانتماء ثم يليه إخلاص فتضحية.

3- الولاء التنظيمي " العمل على إيجاد نوع من التوافق بين الأهداف والمنظمة على حد سواء،

فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالبا ما يتولد لديه إحساس ايجابي

وولاء لها.

إضافة التي تزايد رغبته في البقاء على رأس العمل، كما يدفعه هذا الشعور إلى مزيد من العطاء الجيد

مما يجعل مثل هذه المنظمات - التي يتميز منتسبو بهذه السمات- أكثر قدرة على التفاعل الايجابي

مع بيئتها.³

¹ محمد الصيرفي، 2007، ص277

² مدحت محمد أبو النصر، 2005، ص45

³ العتيبي سعود، 1997، ص14

إن المفهومين الأول والثاني السابقين يشيران إلى إن الولاء من وجهة نظر الفرد، لكن التعريف الأخير يشير إلى الولاء من جهة نظر المنظمة ما هو مطلوب منها لكي تحقق الولاء في أفرادها، والملفت للانتباه في هذا التعريف أن الولاء التنظيمي ذا بعد استراتيجي، فالولاء التنظيمي لا يستهدف تحقيق الخطط فقط بل يساعد المنظمة في التفاعل مع بيئتها، لذلك اعتبر مدخلا من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمة الحديثة لأن تلك المنظمات تسعى لتحقيق أكبر قدر من الولاء لأفرادها.¹

والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن كيف تعمل المنظمة كي تحقق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة والإجابة على هذا السؤال تكمن في أن المنظمة تتبنى إستراتيجية دمج العاملين ولقد أثبتت التجربة (وخاصة في المنظمات اليابانية) بان الاتجاه المعاصر لإستراتيجية دمج العاملين، قد حققت نتائج مميزة في درجة الولاء التنظيمي في المنظمات التي طبقتها، حيث أصبح ينظر للولاء في ظل إستراتيجية الدمج المعاصر على انه:

استجابة عاطفية نفسية ايجابية ناتجة عن قناعة، تحدث لدى العاملين في المنظمة نتيجة تقييمهم العام الايجابي لما تقدمه لهم من إشباع مادي ومعنوي لحاجاتهم ورغباتهم المختلفة، مما ينعكس إيجابا على اتجاهاتهم وأدائهم وسلوكهم في العمل، فيشعرون بانتماء وارتباط والتزام نحوها ونحو وظائفهم فيسعون عن رغبة وقناعة لبذل الجهود اللازمة لتحقيق أهدافها، لعلمهم المسبق أن أهدافهم لن تتحقق إلا من خلال تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فنجاح المنظمة يعني ان الخير سيعم على كل الأطراف المعنية فيها.²

ومن خلال كل ما سبق يمكن إن نستخلص أن الولاء التنظيمي هو:

" تعايش الفرد والمنظمة (Co-existence) "

¹ العمري عبيد، 1999، ص112

² عمر وصفي، 2005، ص542

العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

التطوير والتدريب:

يلعب التطوير والتدريب دورا أساسيا في التأثير في زيادة الفعالية وكفاية المنظمات، وقد أصبح التدريب والتطوير من النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية، بعد أن ازداد إدراك أرباب العمل لحقيقة أن التدريب والتطوير قد يكون سبب من أسباب نجاح أو فشل المنظمات.¹

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 المؤسسة أو كلها مجتمعة، مما يستدعي النظر في الأساليب المتبعة في العمل، كزيادة قدرة الأجهزة على التكاليف مع هذه التغيرات والمقصود هنا إعادة النظر في مدى جاهزية العاملين وتدريبهم وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة التي تساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم خير قيام.²

كما أن تدريب العمال وتطويرهم وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومهاراتهم، وزيادة قدرتهم على مزاوله أعمالهم، يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزادة رغبتهم وقدرتهم في مزاوله أعمالهم، ورغبتهم في خدمة المؤسسة، كما انه يؤثر أيضا بشكل كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المنظمة جادة في تقديم العون له، وراغبة في تطويره، يزداد إخلاصه وولائه لعمله ومنظمته، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل.³

¹ محمد الصيرفي، 2006، ص159

² نوري منير، 2010، ص237

³ نوري منير، 2010، ص243

الأجر المناسب:

لا يمكن الفصل بين الحوافز والأجور، وبين العمل والأداء، فلإنسان يعمل شرط الحصول على جزاء وإذا انعدم أو قل هذا الأخير، فإن الاستمرار في العمل وولاء العمال للمؤسسة يصبح محل شك، ولا بد للإدارة من تفهم دوافع الأفراد وحاجاتهم، حي يكون نظام الأجور مناسباً ومشبعاً لتلك الحاجات، وكلما كانت نظم الأجور مناسبة لحاجات كل فرد في التنظيم، كلما كان وضع الأفراد ولاتهم للتنظيم أفضل. حيث أن الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل أداءه أو عمله مهما بالنسبة له لما يمثله الأجر من قوة شرائية يستطيع من خلاله إشباع احتياجاته الإنسانية من جهة، وأيضاً لما يشكله من اعتراف أو مكانة من قبل المؤسسة.¹

وتعد أنظمة الأجور والرواتب من بين الأنظمة التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل المنظمات نظراً لأهميتها في الحفاظ على العاملين الكفؤين وكسب ولاتهم للمنظمة واستقرارهم فيها.² ولا بد لأي مؤسسة جادة في المحافظة على العناصر الجيدة فيها من وضع نظام مقبول للأجور، بحيث تتوفر فيه العدالة على المستويين الداخلي والخارجي، فعلى المستوى الداخلي يجب أن يشعر العامل بان ما يتقاضاه من اجر يتناسب مع ما يقدمه من عمل، وكذلك فان هذا الشعور بالعدالة على المستوى الداخلي لا يتعز زالا بشعور العامل بان آجره يتساوى مع نظرائه في المؤسسات المنافسة، وإلا فانه سيحاول جاهدا الانتقال إلى مؤسسات تعطيه شروط عمل، وأجور أفضل، ومن هنا تظهر أهمية تطوير نظم الأجور.³

¹ محمد الصيرفي، 2006، ص201

² نوري منير، 2010، ص202

³ نوري منير، 2010، ص203

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 مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، وتعتبر القيادة من أهم العوامل المساعدة على تحقيق الولاء التنظيمي¹.

يختلف نمط القيادة مع اختلاف شخصي 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 مؤسساتية، تعزز التعبير الحر عن 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 والصدقة والثقة في مجموعة العمل.

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

ومنه فان هذه الأبعاد السابقة الذكر تعد الأبعاد الأساسية للولاء التنظيمي، والتي اعتمدنا عليها في دراستنا.

¹روان حمدان، 2011، ص 10

أبعاد الولاء التنظيمي:

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة ل، وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، وقد تمحورت الدراسات المبكرة في هذا المجال حول مدخلين رئيسيين لدراسة الولاء التنظيمي، الأول يركز على الاتجاهات والثاني على السلوك.¹ ويتفق هذا مع "ستاو" و"سلانيك" (staw and slanick) عندما حددا بعدا للولاء بأنها:

المدخل الاتجاهي: ويقصد من خلاله العمليات التي تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد، وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار فيها، ويسميه البعض المدخل النفسي، كما ينظر المدخل الاتجاهي إلى الولاء على أنه اتجاه يعاكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته.²

المدخل السلوكي: ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتماسك بها وبعصويتها، ووفق هذا المدخل يتم إحساس الموظف للولاء للمنظمة من خلال الاستثمارات (المادية وغير المادية) التي يستثمرها في المنظمة، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها.³

نستخلص مما سبق أن أبعاد الولاء التنظيمي عديدة ومختلفة باختلاف الباحثين، ولكن البحوث المتقدمة ترى مدخلين رئيسيين لها، فالأول ركز على الاتجاهات أي تلاحم أهداف وقيم المنظمة والفرد هو مدخل نفسي، والثاني ركز على السلوك كونه يربط الفرد بالمنظمة من ناحية الجهد والوقت، فالولاء ناتج عن مكسب الفرد أو الخوف من الخسائر نتيجة تركه المنظمة.

¹ دانا لطفي حمدان، 2008، ص31

² دانا لطفي حمدان، 2008، ص31

³ دانا لطفي حمدان، 2008، ص 32.31

أما "ماير" وزملاؤه (Meyer et .Al) فقد حددوا ثلاثة أبعاد الولاء التنظيمي وهي:

الولاء التنظيمي العاطفي: ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله، ودرجة استقلالية أهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن بيئته التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار سواء فيما يتعلق منها بالعمل، أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفخر بانتمائه للمنظمة وعرض نشاطاته بشكل ايجابي عند حديثه للآخرين وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو اخوي يربطه بعمله.¹

الولاء التنظيمي المستمر: إن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية، والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة، مقابل ما سيفقده لو التحق بجهات أخرى، حيث أن تقييم الفرد أهمية البقاء في المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل منها التقدم في السن وطول مدة لخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله، حيث أن الفرد استثمر جزءا لا بأس به من حياته في المنظمة، وأي تفريط أو تساهل من قبله تعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء لعمل والتي بنيت عبر السنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون أخرى فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء في المنظمة نظرا لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.²

الولاء الأخلاقي (المعياري): ويعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة، لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتعاون الايجابي ليس فقط في تحديد

¹ إيهاب احمد عويضة، 2008، ص35

² إيهاب احمد عويضة، 2008، ص 36.35

الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يتمتع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.¹

إن وجهة "ماير وزملاؤه" تحدد في ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي:

- البعد العاطفي وهو شعور الفرد بالاستقلالية والجو الأخوي الذي يشده إلى عمله.
- البعد المستمر وهو درجة المنفعة التي يحققها الفرد في منظمته، فهو يمثل أهمية بقاءه والرغبة في الاستمرار وتقدير قيمة العلاقات الشخصية في هذه المنظمة.
- البعد الأخلاقي فهو إحساس الفرد أنه ملتزم أخلاقياً للمنظمة مما يمنعه من تركها.

ويري "ريتشرز" أن هناك أبعاد للولاء التنظيمي، ومن أهمها: أن المنظمة مكونة من عدة فئات تشمل الموظفين التنفيذيين، والعملاء أو المستفيدين، أو الإدارة العليا، ثم المواطنين بشكل عام، وكل فئة لها أهدافها الخاصة وليس من الضروري اشتراك هذه الفئات في هدف واحد، كما أن المنظمة تحتوي في داخلها على تكتلات لكل منها اهتمامات مشتركة بحيث تحاول كل كتلة الحصول على منافعها الخاصة دون الآخرين.²

ويعني أن للولاء أبعاد نفعية لكل فئة في هذه المنظمة، وأهداف خاصة واهتمامات تحاول الحصول عليها دون غيرها.

وميز "كيدورن" (kidorn .1978) بعدين للولاء التنظيمي على النحو التالي:

الولاء الأدبي (الأخلاقي): ويقصد به تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة باعتبارها تمثل قيمه وأهدافه.

¹ إيهاب احمد عويضة، 2008، ص 36

² خلف سليمان الرواشدة، 2007، ص 88

الولاء المحسوب: ويقصد به تبني الفرد الاستمرار في العمل داخل المنظمة بالرغم من وجود عمل بديل في منظمة أخرى وبمزايا أفضل.¹

قياس الولاء التنظيمي:

لقد طور الباحثون عدة مقاييس لقياس الولاء التنظيمي أهمها:

1- مقياس بورتروزملاؤه porter et al

2- مقياس كوك وول cook wall

3- مقياس روسنهوز rosenhohzs

ولعل أهمية العملية قياس الولاء التنظيمي تكمن في أنها توفر مؤشرات معقولة على مستوى الأداء الوظيفي والواقع أن إدارة التنظيم يكمن أن تعتبر هذه المؤشرات أداة للتعرف على الإشكاليات التي تواجهها الإدارة، فضلا عن أنها أي إدارة يمكن أن توظف هذه المؤشرات لرفع مستوى الولاء التنظيمي من خلال عدة سياسات وإجراءات تتخذها.²

والواقع أن معايير قياس الولاء التنظيمي تقسم إلى نوعين:

أ- **المعايير الموضوعية:** أي قياس الولاء التنظيمي من خلال الآثار السلوكية وذلك باستعمال

وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم ودوران العمل وكثرة الحوادث.

ب- **المعايير الذاتية:** أي قياس الولاء التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين

بدرجة ولائهم، وهذه يمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الولاء التنظيمي.

¹ خلف سليمان الرواشدة، 2007، ص 89

² احمد بطاح، 2006، ص 189

من خلال ما ورد فان قياس الولاء التنظيمي هو بمثابة أداة تشخيصية لتشخيص النقاط التي تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين اتجاه منظماتهم، وهذه تعد مؤشرات أو علامات تدل على الولاء التنظيمي والتي تنقسم إلى مؤشرات سلوكية وأخرى تقديرية ويمكن أن تبنى على هذه المؤشرات سياسات وإجراءات تنتهجها المؤسسات لتكوين ورفع مستوى الولاء لدى العاملين لديها.

الفصل الثاني

الرضا الوظيفي

تمهيد:

حظي موضوع الرضا الوظيفي منذ بداية الثلاثيات من القرن الماضي بإهتمام من قبل الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، فلا يكاد يخلو مؤلفا في هذه المجالات من فصل أو أكثر عن هذا الموضوع وذلك نظرا لارتباطه بأهم مورد تملكه المؤسسات ألا وهو المورد البشري" بإعتباره مورد يلعب دورا كبيرا في نجاح المؤسسات واستمرارها ، لذا فإن الإهتمام بمشاعره أمر تستهدفه المؤسسات جميعا بغرض الرفع من مستوى الأداء وتخفيض معدلات الغياب وحوادث العمل وغيرها من نواتج العمل.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أهم ظاهرة من الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء والسلوكيين، حيث بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي منذ أول مرة في المجال الصناعي وهو من الاتجاهات الخاصة بالعمل، من خلال أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم، والتي تتوقف بدورها على درجة رضائهم ومستوى حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة واستمرار المنظمات مع ضرورة الاهتمام به.

المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته

لا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، و سبب ذلك راجع إلى اختلاف الابحاث و الدراسات و تعدد المجالات العلمية التي تناوله بالدراسة و الرضا الوظيفي هو موضوع فردي بحث و يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر¹.

1. مفهوم الرضا الوظيفي :

قبل التحدث عن الرضا الوظيفي وجب علينا الإشارة إلى نظرة عامة حول الرضا:

أ. تعريف الرضا:

ب. • لغة : هو ضد السخط، و ارتضاه يعني رآه له اهلا و رضي عنه، احبه و اقبل عليه².

¹د محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص 194، 195.

²ابن منظور+أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، دار صادر ، بيروت، لبنان، المجلد 05 ، ط 4 ، 2005، ص 168.

ت. اما اصطلاحا :

فعرف ممفورد ,mumford " الرضا هو ان الفرد يحب عدة مظاهر او جوانب من عمله اكثر من تلك التي لا يحبها "¹.

و يتجهامبل (hamble إلى تعريف الرضا بانه عكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد و المتوقعة من طرفه".

و قد عرفه اوراد و شيت (haward and sheth "بانه الحالة العقلية للموظف (الانسان) التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابلة التضحية بالنقود و المجهود "².

ب. تعريف الرضا الوظيفي:

نقوم بالتطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بمفهوم الرضا الوظيفي:

يعرفه ستون بأنه " : الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها"³

أما الأستاذ لولر " :ان حصول الفرد على المزيد كما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضا وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل"⁴

كما يرى هوبك أن:" الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل الفرد على القول بصدق أنني راض في وظيفتي."

¹د محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره ، ص 196.

²عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، ط 2، 1998 ، ص 122.

³محمد سعيدسلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص 196.

⁴د 2 أحمد صقر عاشور ، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1983 ، ص53

ويرى كل من لا ندي و ترامبوان : "إن اصطلاح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين اتجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام¹ "

أما ميست و هيت فيرون : " أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات أو رغبات العاملين"²

ويرى هربرت : "أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم³ " وهناك من يعتقد أن " :الرضا الوظيفي والاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة

الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون.⁴

و بالتالي يمكن تعريف الرضا الوظيفي كما يلي "هو شعور ذاتي ايجابي الذي يحمله الموظف اثناء ادائه عمله (الرضا العام عن الوظيفة) و يتحقق ذلك بالتوفيق بين ما يتوقعه الفرد من عمله و مقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل و ذلك لإشباع احتياجاته و توقعاته في بيئة عمله"⁵.

¹د محمد الصيرفي ، السلوك الإداري : العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، مصر، 2008، ص 131، 132.

²محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سبق ذكره، ص195

³صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002، ص ص211 ، 212

⁴مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل -، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001 ، ص354

⁵د بلخيري سهام + عشيظ حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية دراسة حالة جامعة البويرة - مذكرة ماستر قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة إستراتيجية، الجزائر، 2012 ، ص ص 6، 7.

2. أهمية الرضا الوظيفي:

تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري، الذي يعد الثروة الحقيقية والمحور الرئيسي للإنتاج في المؤسسات التي تحتاج مهما كان نوعها إلى العقل البشري الذي يديرها ويحركها. إن الرضا الوظيفي يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديراً، موظفاً، أو عاملاً صغيراً، اتجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به. و عموماً فإن توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى¹:

- رفع الروح المعنوية للعاملين، ما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوي كذلك انخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال، أو بين العمال والإدارة.
- زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي، إذ يمكن لمستوى الرضا عن العمل أن يساهم في زيادة فعالية المؤسسة.
- تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد، الذي يؤدي للنجاح في العمل، وبالتالي زيادة إنتاجية الفرد فالرضا مرتبط بالنجاح في العمل والنجاح في العمل هو معيار تقييم المجتمع لأفراده، كما يمكن أن يكون مؤشراً لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية.

¹ محمد بن مسفر الشمران، معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها - دراسة مسحية على أفراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني -، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، 41940=
http : // www . ingdz . com / vb / showthread . php ? t ص ص 10 : 19 ، 27 / 1 / 2016 ، ص ص 39، 38

المطلب الثاني : عناصر و عوامل الرضا الوظيفي

1. عناصر الرضا :

اثبتت الدراسات و الابحاث التي تناولت الرضا على انه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل و إن درجة رضا الأفراد تعد عاملا من العوامل التي قد تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الاخرى و هذه العوامل يمكن تحدد بالتالي :

نموذج التوقع¹

وأكد فروم نظريته هذه على أن استمرار الأداء وفعالية الدافع، تعتمد على قناعة العامل ورضاه². من خلال عرضنا النظريات المفسرة للرضا الوظيفي نلاحظ أن معظمها أكدت على الحاجات الإنسانية وتسلسها وكيفية إشباعها، وبالرغم من تباينها في الآراء إلا أنها اتفقت على أن إشباع الحاجات يبدأ من الأساس الذي هو الحاجات الفسيولوجية وصولا إلى حاجات تحقيق الذات.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي، والتي لا بد للإدارة من أن تركز عليها³، لأن الرضا الوظيفي ليس محصلة عامل أو بعد واحد، بل هو انعكاس التفاعل لعوامل متعددة تظهر على الفرد، وأهم هذه العوامل ما يلي⁴:

¹ بشير العلاق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة (ط1، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010م) ص195.

² علي عباس، أساسيات علم الإدارة (طه، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009م) ص175.

³ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي (ط2، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006م) ص176.

⁴ محمد نايف عياصرة ، برهان محمد حمادنة ، مفاهيم و دراسات في علم النفس التربوي (ط1، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2013م) ص113.

1- الأجر والرواتب: يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح¹. فالأجر هو الثمن الذي يحصل عليه العامل مقابل المجهود الجسماني أو العقلي الذي يبذله في العمل².

وهو أولى الأهداف التي يسعى الموظف إلى تحقيقها من وراء عمله، والذي يمكنه من تلبية حاجاته الطبيعية الأساسية³.

فمقدار الأجر يتناسب مع مقدار الجهد الذي يبذله العامل في عمله وذلك بغض النظر عن كم الانجاز الذي يحققه⁴.

وتعتبر معايير العمل أساساً للتمييز في الأجر وأحد الأدوات الهامة التفريق بين المستويات الأجرية المختلفة، وتحديد المستوى المهاري للعاملين⁵.

أهمية الأجر و الرواتب :

وتكمن أهمية الأجر و الرواتب في الآتي :

1. تعتبر الأجر المصدر الرئيسي لدخل معظم الأفراد العاملين وهي المصدر الأساسي لمعيشتهم⁶.
2. تشعر الموظف بالتقدير من قبل المنظمة التي ينتمي إليها.

¹سهيلة محمد عباس ، مرجع سابق ، ص176.

²عصام عبد الوهاب الدباغ ، إدارة الأفراد (ط1 ، الأردن ، دار زهران للنشر و التوزيع ، 2008م) ص 106.

³بن دريدي منير ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية والتدريب - الحوافز (ط1 ، الأردن ، دار الابتكار للنشر والتوزيع ، 2013م) ص 136.

⁴اجون هوسبرس، السلوك الإنساني مقدمة في مشكلات علم الأخلاق، ترجمة: علي عبد المعطي محمد ((د.ط)، مصر، منشأة المعارف، 2002م) ص 395.

⁵حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، التخطيط مدخل اقتصادي اجتماعي ((د.ط) ، مصر ، مؤسسة شباب الجامعة، 2010م (ص 190.

⁶د بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية (ط1 ، الأردن ، دار الراية للنشر والتوزيع ، 2008م) ص 112.

3. وسيلة لقياس منزلة الموظف ومكانته واندفاعه نحو احترام ذاته.

4. تحقق الراحة والرفاهية للموظف.

5. تحفظ للموظفين رضاهم وانتمائهم واستمرار ولائهم.

- هدف الأجور والرواتب:

1. جنب أفضل العناصر إلى المنظمة.

2. الحفاظ على أفضل العناصر البشرية المتوفرة في المنظمة.

3. تحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوى من الأداء.¹

فالأجور هي أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العمال والإدارة، حيث أن درجة نصيب الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً أو عيناً، لذلك تعتبر العناية بتحديد الأجر العادل والاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور من عوامل نجاح برامج الإدارة، وكذلك تعتبر الأجور حوافز تدفع كل من العمال والمديرين على العمل².

مكونات الأجر:

يتكون الأجر من عنصرين أساسيين هما:

أ- الأجر النقدي : وهو يتمثل في المقابل النقدي الذي يحصل عليه العامل ويتكون من جزئين:

1- الأجر الثابت: وهو المبلغ الذي يدفع عن الساعة أو اليوم أو الشهر بحسب النظام المتبع في

المنظمة.

2- الأجر المتحرك: وهو ذلك المقابل النقدي الذي يرتبط في قيمته بظروف العمل والجهد المبذول من

جانب العامل.

¹مجيد الكرخي ، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري و تطبيقي (ط1، الأردن، دار المناهج النشر والتوزيع، 2013م) ص 179. د فيصل حسونة ، مرجع سابق ، ص 108.

²مديحة احمد عيادة، علم الاجتماع الصناعي (ط1، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2010م) ص 78.

3- الاستطلاعات: وهي ذلك الجزء النقدي الذي يستقطع من دخل العامل كقسط التأمينات الاجتماعية.¹
 ب- المزايا العينية: وهي الأعباء المالية التي تتحملها المنظمة، نيابة عن العاملين بها نظير تقديم الخدمات الطبية والاجتماعية.²

3- محتوى العمل وتنوع المهام يمثل محتوى العمل بما يتضمنه العمل من مسؤولية وصلاحيات، ودرجة تنوع في المهام التي يتضمنها، ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة إلى العامل إذ أنه كلما كان العمل ذا محتوى عالي، أي يتضمن عناصر إثراء والتي تسمى بالتحميل العمودي. كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل وبالتالي يزداد رضاه عنه.³

و فيما يلي عرض لأهم متغيرات محتوى العمل و علاقتها بالرضا:

أ- درجة تنوع مهام العمل:

يمكن القول بصفة عامة، أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية، أي كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل و العكس.

ب- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:

ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل و في اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل.

ج- استغلال الفرد لقدراته:

يمكن القول بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستنفذ كامل قدراته زادت درجة رضاه عن العمل.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية (ط1، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006م) ص 328.

² المرجع السابق ، ص 329.

³ محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية (ط1، الأردن، دار البداية، 2012م) ص 155.

د- خبرات النجاح و الفشل في العمل:

على درجة تقديره واعتزازه بذاته.¹

إن أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف 3- فرص الترقية:

يقصد بالترقية شغل وظيفة أعلى ويصاحب ذلك عادة زيادة في المسؤوليات وفي صعوبة العمل، كما

يتطلب ذلك توافر المؤهل الأعلى والخبرات الإضافية في التقدم للترقية². ويتم الاعتماد على هذا

المصدر عادة عند الرغبة في شغل الوظائف الإشرافية والقيادية.³

إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية، وفقاً للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن

إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.⁴

4- نمط الإشراف:

ويعني الإشراف العلاقة بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص المشرف ضمن جماعة

معينة وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف على تحقيق الأهداف.⁵

فعندما يدرك مدى جودة الإشراف الواقع عليه تتأثر درجة رضاه عن الوظيفة، فيدرك أهمية واهتمام

المشرف بشؤونه وحمائته لحقوقه⁶ إذ أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقاته معهم

على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين والمودة، يحقق رضا عالياً بين مرؤوسيه، عن تلك

المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه.⁷

¹فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية (ط2، الأردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2009م) ص 262.

²حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية (ط1، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2013م) ص 150.

³محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية (ط1، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2004م) ص 78.

⁴سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 177.

⁵كريم ناصر علي، الإدارة والإشراف التريعي (ط1، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2013م) ص 107.

⁶محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية (ط1، الأردن، دار المعزز للنشر والتوزيع، 2014م) ص 261.

⁷محمد عبد الفتاح الصيرفي، السلوك التنظيمي (ط1، مصر، مؤسسة حورس الدولية، 2005م) ص 270.

فالمشرف الفعال يكون إنساني، يحرص على العلاقات الإنسانية وديمقراطي يحترم حرية الآخرين ومشاعرهم¹.

5-جماعات العمل:

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة، مصدر منفعة أو مصدر توتر له، فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم، أما إذا كانت جماعة العمل مصدر الرضا للفرد / العامل عن عمله وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توتر لديه أو يعوق إشباعه الحاجاته أو وصوله لأهدافه اعتبر ذلك جماعة العمل مسببا لاستيائه من عمله².

فالرضا عن مجموعة العمل يكون من خلال:

- الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة.
- تقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة.
- النزعة الاجتماعية لدى أعضاء الجماعة.
- المشاركة في نوادي وجمعيات مهنية واحدة³.

فتبادل العلاقات الإنسانية والمهنية، وتبادل الود والاحترام تعبر عن مدى الرضا⁴ فالجماعات الرسمية وغير الرسمية التي توجد في مكان العمل وتتعاون كفريق واحد لأداء مهام معينة، لفترة زمنية قصيرة أو

¹ محمد الحاج خليل، الإشراف التربوي الحديث (ط1، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2012م) ص 52.

² د فاروق عبد فليته، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 263.

³ فايز عبد الكريم الناطور، التحفيز ومهارات تطوير الذات (ط1، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011م) ص 132.

⁴ امحمد مصطفى الديب، علم النفس الاجتماعي التربوي: أساليب تعلم معاصرة (ط1، مصر، عالم الكتب، 2003م) ص 412.

المدى زمن غير محدد. وقد اهتمت حركة الاهتمام بمستوى الجودة بجماعات العمل واعتبرها ذات أهمية حيوية لنظام الإنتاج خاصة عندما تضطلع بمسؤولية دراسة مشكلات الإنتاج والعمل على حلها.¹

6 ساعات العمل:

يعتبر انخفاض عدد ساعات العمل من العناصر التي تحفز الموظفين على زيادة العمل وتكثيف الجهود، كما يمكن استخدام ساعات عمل أكثر مع توفير أوقات للراحة بحيث يتحدد نشاط العاملين خلالها مما يجعلهم يقبلون على العمل بشغف أكبر بعد فترات الراحة التي يحصلون عليها.²

بالقدر الذي تتعارض فيه ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد باستخدامه بالقدر الذي يتحقق به الرضا عن العمل، ويتوقف هذا على الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ.³

كما أن عدد ساعات العمل المخصصة في اليوم، إذا كانت الساعات المخصصة للعمل اليومي طويلة فإن حجم القوى العاملة لابد أن يتجه نحو الزيادة، أما إذا تقلصت ساعات العمل اليومي فإن هذا سيؤثر سلباً على حجم القوى العاملة في المجتمع؟⁴

7 ظروف العمل المادية:

و التي وصلت الدراسات الكلاسيكية لعدم أهميتها كعنصر هام في دفع العمل ولكن الحال تغير في العصر الحديث، وأصبحت الإضاءة والتهوية والرطوبة والحرارة عوامل مساعدة في القيام بالعمل والرضا.

¹د محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي و التنظيم (ط1، الأردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2009م) ص301.

²محمد حسنين العجمي، القيادة التربوية: الإشراف التربوي الفعال و الإدارة الحافزية (د.د.ط)، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2008) ص 138.

³حسن محمد إبراهيم حسان، محمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية (ط1، الأردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2007م) ص384.

⁴إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع الاقتصادي (ط1، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2005م) ص 85.

أ- الإضاءة¹: إن أحسن مستوى للإضاءة في مختلف أنواع العمل لا يحتد ببساطة بإيجاد كمية الضوء التي ينتج عنها أقصى حدة بصرية للعمال إذ يجب أن تدخل في اعتبارنا كثيرا من العوامل الأخرى مثل مقدار العمل وسهولة القيام به²، ولا شك أن الإضاءة غير الجيدة في مكان العمل تؤدي إلى تأذي العينين مع مرور الزمن وإضعاف مقدرة الفرد على الأداء الجيد وتحدث الإضاءة غير الجيدة في حالة وجود مساحات لا يصلها الضوء الكافي أو أن تكون الإضاءة شديدة بشكل تحدث انبهار في العيون ويحدث ذلك عندما تكون أفقية ومباشرة ومن مؤشرات

الإضاءة غير الجيدة أيضا وجود مساحات مظللة.³

ب- الحرارة: وهي إحدى أشكال الطاقة، ويمكن أن تنتج الحرارة في بيئة العمل من مصادر طبيعية مثل: الأفران وغيرها. حيث يتم تبادل هذه المصادر والأجسام الموجودة في حيز العمل بطرق تبادل الحرارة المعروفة. والمعروف أن العمل في مكان ترتفع درجة الحرارة فيه بسبب التعب والإرهاق والضيق، لذلك ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة وسواء كان العمل عضليا أو ذهنيا⁴

4 ج- الضوضاء: معظم المصانع والمكاتب يوجد بها قدر ما من الضوضاء، ولكن من الممكن أن يتكيف الفرد مع الضوضاء بمرور الوقت، كذلك من الملاحظ أن هناك بعض الأفراد الذين لا يتأثرون بها، ولقد وجد أن الأثر النفسي للضوضاء يتوقف على نوعها وعلى الاتجاه النفسي نحوها، فالضوضاء

¹ اجبارة عطية جبارة، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي ((د.ط)، مصر، دار وفاء لندنيا للطباعة والنشر، 2001م) ص 209.

² عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني و الصناعي والتنظيمي و تطبيقاته ((د.ط)، مصر، دار المعرفة الجامعية، (د.س)) ص 275.

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي (ط1، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005م) ص 581.

⁴ سامي محسن الختاتنة، علم النفس الصناعي (ط1، الأردن، دار الحامد النشر والتوزيع، 2013م) ص 240.

المتصلة المستمرة التي تحدث على وتيرة واحدة وعلى نسق واحد ربما، لا تؤثر على نفسية العامل. في حين الضوضاء المتقطعة أو الغير عادية تؤثر على العامل¹.

د- **التهوية:** وهي إدخال الهواء النقي أو طرد الهواء الفاسد من داخل مكان العمل. والهدف من توفير التهوية المناسبة داخل مكان العمل هي تهوية الظروف والأحوال المناسبة، والجو الصالح الأداء العمل بالكفاية اللازمة مع توفير السلامة للعاملين داخل تلك الأماكن. ومن أسباب فساد الهواء داخل العمل:

- وجود عدد كبير من الناس في المكان واحد.

- حركة الهواء من العوامل التي تمنع تراكم الهواء الراكد حول الجسم.²

وقد أكدت حركة الإتقان الجديدة ضرورة الهواء النقي، والنور الكافي في أماكن العمل وفتحات

الراحة للعمال حتى لا يحل بهم التعب بسرعة فيؤثر في إنتاجهم، وأوضحت أهمية العلاوات

التي تعطي للعمال كحافز على أن يبذلوا كل ما يستطيعون من جهد.³

من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستخلص أن الرضا الوظيفي يتأثر بالعديد من العوامل.

بعضها ناتج من الفرد نفسه. والبعض الأخر من البيئة التنظيمية المحيطة به. فهذه العوامل

يمكن أن تؤثر في الفرد العامل وتجعل منه عضوا فاعل إيجابيا في عمله. إذا ما تمال تحكم

فيها بالشكل الذي يحسن مستوى الأداء.

¹ عبد الرحمن العيسوي، علم النفس المهني والصناعي (ط1، الأردن، دار أسامة النشر والتوزيع، 2004م) ص 50-51.

² احسن محمد عبد الرحمن، علم النفس الصناعي (ط1، مصر، مؤسسة رؤية للنشر والتوزيع، 2009م) ص 187، 188.

³ احسن الساعاتي، علم الاجتماع الصناعي (ط3، لبنان، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1980م) ص 317.

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي

هناك العديد من الأساليب التي تقيس بها الرضا عن العمل. وهذا القياس يكون على أساس عدة مؤشرات وعلى رأسها:¹

طريقة تحليل ظواهر الرضا:

وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشارا، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد ومشاعره تجاه عمله، ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل والتغيب، والتمارض، فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا. دوران العمل بينهم بصورة لا تجدها بينالوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة، فضلا عن انخفاض الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي.²

طريقة هرزبرغ(طريقة القصة) : وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكر الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم، وكذلك الأوقات التي يشعروا بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تكرر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء، وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابا أو سلبا.³

• استخدام قائمة الأسئلة:

¹محمد شحاتة ربيع، مرجع سابق، ص 242.

²امجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي:مدخل في علم الاجتماع الصناعي ((د، ط)، مصر، دار المعرفة الجامعية، 2011م) ص 147

³تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 107.

وهذه القائمة تحتوي على أسئلة عن عوامل مثل: طبيعة أو نوع العمل، ساعات العمل، ظروف العمل،

الترقية، اتجاهات الإدارة، حرية التعبير، الأجر، الإشراف، زملاء العمل... الخ¹

طريقة الاستقصاء: وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء معينة المستهدف قياس رضاها من خلال

نماذج الاستطلاع الرأي، وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين،

ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم، وتأخذ هذه النماذج أشكالاً عدة، نموذج فروم وكذلك

نموذج بورتر.²

4- أسلوب الأحداث الحرجة:

وهو أسلوب وإجراء آخر يمكن من خلاله قياس وتقييم رضا الفرد عن عمله، وهنا يصف الفرد بعض

الأحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا. ثم يتم اختبار وفحص الإجابات

الاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا.³

وثمة أيضاً مقياسان يستخدمان لقياس الرضا الوظيفي على نطاق واسع جداً وهما:

- المقياس الأول: استبانة مينيسوتا للرضا الوظيفي:

فهو مقياس تقدير يطلب من العاملين أن يحددوا أو يقدروا مستويات رضاهم أو عدمه العشرين جانب

من جوانب المهنة، بما في ذلك: كفاءة المشرف، ظروف العمل، فرص التقدم، التعويضات.

أما مقياس التقدير ذاته يتراوح بين راض جداً إلى غير راضي جداً.

- المقياس الثاني: استبانة وصف المهنة: وهي صيغة مختصرة لاستبانة (مينيسوتا) الرضا الوظيفي،

وهي تقيس معدلات الرضا لخمسة جوانب (للمهنة وهي: المهنة ذاتها والإشراف والراتب والترقية

¹د مصطفى نجيب الشاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد (ط3، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005م) ص، 115.

²تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص107.

³راوية حسن مرجع سابق، ص 170.

والزملاء وضمن كل بعد من الأبعاد الخمسة قائمة بكلمات أو جملة قصيرة، وعلى العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت كلمة أو جملة تصف المهنة أولاً باستخدام إجابات من نوع الإثبات أو علم المعرفة.¹ بعد تطرقنا لطرق قياس الرضا الوظيفي نستخلص أن لكل طريقة مزاياها وعيوبها، وعلى الباحث أن يفاضل بين هذه الطرق من حيث مدى ملائمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي يؤد اختيارها والإمكانيات المتاحة لذلك، فهذه الطرق تمكننا من قياس معدلات الرضا الوظيفي للموظفين أو علم الرضا.

¹رونالد ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة: فارس حلمي (ط1، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2013م) ص 271.

الفصل الثالث:

الإجراءات المنهجية للدراسة

الميدانية

1- الدراسة الاستطلاعية :

«تهدف الدراسة الاستطلاعية في أي بحث علمي إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها، والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها وإخضاعها للبحث العلمي، وكذا التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة» (مروان عبد المجيد إبراهيم, 2000 ص 38).

لقد أجرينا الدراسة الاستطلاعية ببعض مدارس مدينة المسيلة ، واعتبرناها كنموذج للدراسة الميدانية وقد هدفت الدراسة إلى:

- . التأكد من شمولية مؤشرات متغيري الدراسة ومدى قدرتها على القياس الفعلي لهذين المتغيرين.
- . ضبط عينة الدراسة النهائية من خلال معرفة المجتمع الأصلي عن قرب ومعرفة الأطراف الفاعلة في المؤسسة الجامعية فيما يخص متغيري الدراسة.
- . جمع المعطيات من أجل تصميم استبيان الدراسة ومعرفة مدى قدرته على قياس ما صمم من أجله من خلال قياس الصدق والثبات .

✓ ثبات وصدق أدوات الدراسة

أولاً/ ثبات وصدق استبيان الولاء التنظيمي:

أ/ الثبات: التناسق الداخلي: (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها بالنسبة للمحاور أو للاستبيان ككل، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الاول (0.83) وبالنسبة للمحور الثاني (0.89)، وبالنسبة للمحور الثالث (0.85) في حين بلغ بالنسبة للاستبيان ككل (0.70) وكلها قيم تدل على أن هذا الاستبيان ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (...). يوضح ثبات استبيان الولاء التنظيمي عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان
9	8310.	الولاء العاطفي والوجداني
6	0.891	الولاء المستمر
5	0.853	الولاء المعياري
20	7020.	الكلية

ب/ الصدق: صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه، وبعدها تم تقدير الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور بالدرجة الكلية للاستبيان ككل كما يلي:

- الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور والدرجة الكلية للاستبيان ككل:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات كلها دالة إحصائياً فقد بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الأول (الولاء العاطفي) والدرجة الكلية للمقياس ككل (0.85)، وبالنسبة لارتباط المحور الثاني (الولاء المستمر) بالدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.39)، وبالنسبة لارتباط المحور الثالث (الولاء المعياري) بالدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.65)، وبالتالي يمكن القول بأن هذا الاستبيان صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (....) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور الاستبيان مع درجته الكلية			
المحور	الدرجة الكلية للاستبيان	المحور	الدرجة الكلية للاستبيان
الولاء العاطفي	*8580.	الولاء المعياري	**6540.
الولاء المستمر	*3940.		
(0.01) الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا**			

ثانيا/ ثبات وصدق استبيان الرضا الوظيفي

أ/ الثبات:

1- التناسق الداخلي: (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ حيث بلغت قيمته بالنسبة للاستبيان ككل (0.89) وهي قيمة تدل على أن هذا الاستبيان ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (...) يوضح ثبات استبيان الرضا الوظيفي عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان
12	8940.	

ب/ الصدق: صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل بالدرجة الكلية للاستبيان ككل بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (14) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,90) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (18) والدرجة الكلية للاستبيان ككل و(0,73) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (1) والدرجة الكلية للاستبيان ككل، ومنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$) ونجدها في العبارات أرقام ، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,69) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (15) والدرجة الكلية للاستبيان ككل و(0,65) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (4) والدرجة الكلية للاستبيان ككل، وعموماً يمكن القول بأن هذا الاستبيان صادق ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (...) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات إستبيان الرضا الوظيفي مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور

.833**0	العبارة 11	*.735*0	العبارة 1
.770**0	العبارة 12	.683*0	العبارة 2
.865**0	العبارة 13	.875**0	العبارة 3
.676*0	العبارة 14	.652*0	العبارة 4
.690*0	العبارة 15	.807**0	العبارة 5
.847**0	العبارة 16	.897**0	العبارة 6
0.697**	العبارة 17	**0.833	العبارة 7
0.906**	العبارة 18	**0.770	العبارة 8
0.749**	العبارة 19	**0.865	العبارة 9
*.749*0	العبارة 20	*0.676	العبارة 10
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)**			
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)*			

✓ وباستخدام ادوات القياس الاتية:

■ **الملاحظة بالمشاركة:** على اعتبارنا من عناصر المجتمع الأصلي للدراسة مما جعلنا على اتصال مباشر مع المعلمين حيث سمحت لنا هذه الوضعية من ملاحظة السلوكيات وردود الفعل الميدانية المتعلقة بمتغيري الدراسة .

■ **مقابلة:** تعتبر المقابلة مهمة بالنسبة للدراسات النفسية حيث تقوم من أجل الجوانب ذات الأهمية القصوى وتعتبر من الأدوات الرئيسية في البيانات للحصول على البيانات الأولية والضرورية لمعرفة آراء معلمي المدارس.

■ حول مؤشرات متغيري الدراسة.

■ **الإستبيان :**

لمعرفة طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض مدارس مدينة المسيلة ، فقد صمم الاستبيان وهو عبارة عن نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه الى افراد من اجل الحصول على المعلومات حول موضوع الدراسة , وتماشيا مع مشكلة البحث فقد اعتمدنا على استبيان القيم التنظيمية .

وانطلاقا من مشكلة بحثنا وتماشيا من الدراسة المتشابهة جزئيا لموضوع البحث فقد تم الاعتماد على استبيانين .

- **استبيان الولاء التنظيمي :** يتناول الولاء التنظيمي وفيه 20 بند من البند 01 إلى البند 9 تمحور حول الولاء العاطفي والوجداني و من 10 إلى 15 تمحور حول الولاء المستمر ومن 16 إلى 20 تمحور حول الولاء المعياري.

- استبان الرضا الوظيفي : تناول الرضا الوظيفي وضم 20 عبارة من 1 إلى 20 تمحور حول الرضا الوظيفي للمدرسين.

2- لتلا تلتوز ب :

- المجال البشري : اقتصرت هذه الدراسة على معلمي بعض مدارس مدينة المسيلة.
- المجال المكاني : شملت الدراسة من حيث المكان بعض مدارس مدينة المسيلة.
- المجال الزمني: أجريت الدراسة الميدانية خلال شهر أفريل 2019

3- لخصه تلصحتل غى تلتوز ب :

يعتبر المنهج ضروري لأي بحث فهو الطريق الذي يتبعه الباحث من أجل الوصول إلى نتائج بطريقة علمية ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي للتعرف على طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس لأنه المنهج الأكثر استعمالاً من طرف الباحثين في مثل هذه الدراسات كونه يوصف الظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يوصفها ويحللها.

4- عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من معلمي بعض المدارس بمدينة المسيلة حيث تم اختيار العينة العشوائية البسيطة وتم اختيار (30) معلم وزعت عليهم الاستمارة 5- ~~أزالت~~ ~~الصحة~~ تب

ي لأح سؤئذ :

- لقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الاحصائية spss في نسخته 24 للإجابة على تساؤلات الدراسة في معالجة البيانات إحصائياً ، حيث تضمنت المعالجة الإحصائية استعمال :

أولاً فيما يخص الثبات والصدق تم تقدير ثبات الاستبيانات عن طريق ألفا كرونباخ ، وتقدير الصدق عن طريق الاتساقات الداخلية .

ثانياً فيما يخص فرضيات الدراسة اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون في معالجة الفرضيات العلائقية.

مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

الفصل الرابع

عرض ومناقشة النتائج

- عرض ومناقشة الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة رعلى: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (R_p)، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (...). يوضح العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي			
القرار	الرضا الوظيفي		
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا 0.05	438*0.	معامل الارتباط	الولاء التنظيمي
	016.0	مستوى الدلالة	
	30	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (...). أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في الولاء التنظيمي ودرجاتهم في الرضا الوظيفي بلغ (0.43) وهي قيمة متوسطة وموجبة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، ومنه نستطيع القول بأنه ترفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت مؤيدة لفرضية البحث العامة والقائلة **توجد** علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

2- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

نصت الفرضية الجزئية الأولى على: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء العاطفي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس "، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Rp)، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (...). يوضح العلاقة بين الولاء العاطفي والرضا الوظيفي			
القرار	الرضا الوظيفي		
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا 0.05	4270.	معامل الارتباط	الولاء العاطفي
	019.0	مستوى الدلالة	
	30	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (...). أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في الولاء العاطفي ودرجاتهم في الرضا الوظيفي بلغ (0.42) وهي قيمة متوسطة وموجبة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، ومنه نستطيع القول بأنه ترفض الفرض الصفرية الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت مؤيدة لفرضية البحث الأول والقائلة **توجد** علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء العاطفي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

3- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

نصت الفرضية الجزئية الثانية على: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المستمر والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس "، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Rp)، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (...) يوضح العلاقة بينالولاء المستمر والرضا الوظيفي			
القرار	الرضا الوظيفي		
الارتباط غيردال عند مستوى الدلالة ألفا 0.05	0940.	معامل الارتباط	الولاء المستمر
	623.0	مستوى الدلالة	
	30	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (...) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في الولاء المستمر ودرجاتهم في الرضا الوظيفي بلغ (0.09) وهي قيمة ضعيفة جدا وموجبة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت معارضة لفرضية البحثالثانية والقائلة توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المستمر والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

4- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

نصت الفرضية الجزئية الثالثة على: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المعياري والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس "، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Rp)، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (...) يوضح العلاقة بينالولاء المعياري والرضا الوظيفي			
القرار	الرضا الوظيفي		
الارتباط غيردال عند مستوى الدلالة ألفا 0.05	2440.	معامل الارتباط	الولاء المعياري
	195.0	مستوى الدلالة	
	30	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (...) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في الولاء المعياري ودرجاتهم في الرضا الوظيفي بلغ (0.24) وهي قيمة ضعيفة وموجبة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت معارضة لفرضية البحث الثالثة والقائلة توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الولاء المعياري والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

خاتمة

الخاتمة

من خلال دراستنا التي عنوانها أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي والتي حاولنا فك رموز

اشكالياتها المتمثلة في هل يؤثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي في المنظمة.

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

على النحو التالي:

النتائج النظرية:

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

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية :

- 1- إحسان دهب جلاب (2011): إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- 2- أحمد بطاح (2006): قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3- أحمد حسين عبد الرزاق، أيمن إسماعيل محمود يعقوب (2004): العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين بالمجال التعليمي والمجال الطبي، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، العدد الجزء الأول.
- 4- أحمد محمد الطيب (1999): التقويم والقياس النفسي والتربوي، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 5- إيناس فؤاد نواوي فلمبان (1429هـ): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة:رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- 6- إيهاب احمد عويضة (2008): اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- 7- جابر عبد الحميد، أحمد خيرى كاظم (1984): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ب ط، دار النهضة العربية، القاهرة.
- 8- خالد محمد أحمد الوزان (2006): المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية، الرياض.
- 9- خلف سليمان الرواشدة (2007): صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن .
- 10- دانا لطفي حمدان (2008) : العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

- 11- راتب السعود، سوزان السلطان (2009): درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (2+1).
- 12- رونالدي ريجيو، ترجمة فارس حلمي (1999) علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 13- زيد منير عبوي (2006): التنظيم الإداري "مبادئه وأساسياته"، ط1، دار أسامة، دار المشرق العربي، عمان، الأردن.
- 14- سعد بن عميقان سعد الدوسري (2005): ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض.
- 15- صابرين مراد نمر أبو جاسر (2010): أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي "دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 16- صلاح الدين شروخ (2003): منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر.
- 17- عادل السيد (2003) : الالتزام التنظيمي الأستاذ الجامعة وعلاقته بفاعلية المنظمة الجامعية ومجلة كلية التربية بالزقازيق، جامعة الإسكندرية، العدد 43.
- 18- عبد الحفيظ مقدم (2003): الإحصاء والقياس النفسي والتربوي، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 19- عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا احمد العزام (2011): السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 20- عبد الفتاح خليفات، منى الملاحمة (2009): الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (3+4).
- 21- عبد الله بن المحسن المدلج (2003): قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.