



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الإجتماعية
شعبة: علم الإجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي

- دراسة ميدانية على عمال مؤسسة طبيبات الوادي -

مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

فتحي بوخاري

إعداد الطالبين:

- نصرالدين فايزي
- عبدالحكيم شليق

السنة الجامعية: 2020/2019

إهداء

أهدي هذا العمل لمن كان لهما الفضل عليّ بعد الله سبحانه وتعالى
إلى والديّ أطال الله في عمرهما وأبقاهما بصحة وعافية
إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء
إلى أصدقائي الأعزاء : شعيب، ياسين، عبدالرؤوف، عبد الرزاق، محمد
إلى كل من قدم لي يد العون والدعم والمساندة
إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي

إهداء

الحمد لله على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع فاللهم انفعني بما علمتني وزدني علما...

أهدي ثمرة جهدي إلى الوالدة الكريمة أطال الله في عمرها وإلى روح الوالد الكريم رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

كما أهدي هذا العمل إلى إخوتي وأخواتي

وإلى الأستاذة: سالم نجاة

وإلى أصدقائي الأعزاء: خلوط أحمد، زايد منير

وإلى الأهل والأقارب والأصدقاء جميعا وكل من ساعدني في إتمام هذا البحث أهدي ثمرة جهدي

عبد الحكيم

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات، الحمد لله الذي وفقنا في طلب العلم وبلغنا ما يحب ويرضى.

نسأل الله العلي القدير التوفيق والإخلاص في أعمالنا كلها.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف: **فتحي بوخاري** الذي لم يبخل علينا بكرمه ودعمه وجزيل عطائه.

و إلى صاحبة الصدر الرحب التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها ودعمها المعنوي
الدكتورة: **هند غدايفي**

كما نتقدم بباقة مكللة بالشكر والعرفان إلى جميع من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

نصرالدين - عبدالحكيم

ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي" دراسة ميدانية بمؤسسة طبيبات الوادي.

إشكالية الدراسة: تمثلت في الاجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

- ما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة طبيبات الوادي؟
ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي سؤالين فرعيين:

- هل هناك علاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة طبيبات الوادي؟
- هل هناك علاقة بين العلاقات الانسانية والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة طبيبات الوادي؟

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة طبيبات الوادي وإبراز الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي في إنجاح وازدهار المؤسسات.

ولقد تصورنا خطة لإجراء دراستنا الميدانية قوامها الاعتماد على المنهج الوصفي، باستخدام العينة القصدية الشاملة، والسعي إلى إجراء دراسة ميدانية على عينة مكونة من 20 عامل وعاملة من مؤسسة طبيبات الوادي.

إضافة إلى ذلك سعينا إلى استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات باعتبارها الأداة الأنسب لدراستنا هذه.

Study summary:

This study dealt with the topic: “Job Satisfaction and Its Relation to Organizational Commitment”, a field study at the Tayyibat Al-Wadi Foundation.

The problem of the study: The answer to the following main question:

- What is the nature of the relationship between job satisfaction and organizational commitment among Tayyibat Al Wadi workers?

From this main question, there are two sub-questions:

- Is there a relationship between incentives and organizational commitment of Tayyibat Al-Wadi workers?
- Is there a relationship between human relations and organizational commitment among the workers of the Tayyibat Al-Wadi Foundation?

This study aimed to: Identify the nature of the relationship between job satisfaction and organizational commitment among Taybat Al-Wadi Foundation workers and highlight the role that job satisfaction plays in the success and prosperity of institutions.

We envisioned a plan to conduct our field study based on relying on the descriptive approach, using the comprehensive intentional sample, and seeking to conduct a field study on a sample of 20 workers from the Tayyibat Al-Wadi Foundation.

In addition, we sought to use the questionnaire tool to collect data as the most appropriate tool for our study.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوعات
	إهداء
	شكر وعرفان
أ	ملخص الدراسة باللغة العربية
ب	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
ج - د	فهرس المحتويات
هـ	فهرس الأشكال
و - ز	مقدمة
الفصل الأول: الإطار الإشكالي والمفاهيمي للدراسة	
13	تمهيد
15 - 14	1- الإشكالية
15	2- فرضيات الدراسة
16	3- أسباب اختيار الموضوع
16	4- أهمية الموضوع
17 - 16	5- أهداف الدراسة
20 - 17	6- مصطلحات الدراسة
22 - 21	7- الدراسات السابقة
23	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الرضا الوظيفي	
25	تمهيد
28 - 27 - 26	1- مفهوم الرضا الوظيفي
29 - 28	2- مظاهر الرضا الوظيفي
29	3- أنواع الرضا الوظيفي
30 - 29	4- خصائص الرضا الوظيفي
47 - 31	5- نظريات الرضا الوظيفي

48 - 47	6- أهمية الرضا الوظيفي
56 - 48	7- طرق قياس الرضا الوظيفي
57	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإلتزام التنظيمي	
59	تمهيد
61 - 60	1- مفهوم الإلتزام التنظيمي
62 - 61	2- أنواع الإلتزام التنظيمي
62	3- خصائص الإلتزام التنظيمي
63 - 62	4- أهمية الإلتزام التنظيمي
64 - 63	5- طرق قياس الإلتزام التنظيمي
66 - 65	6- الآثار المترتبة عن الإلتزام التنظيمي
66	7- العلاقة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي
67	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
69	تمهيد
70	1- أدوات جمع البيانات
71 - 70	2- منهج الدراسة
71	3- مجتمع الدراسة
71	4- عينة الدراسة
71	5- التعريف بمؤسسة طبيبات الوادي
72	6- الهيكل التنظيمي لمؤسسة طبيبات الوادي
73	خلاصة الفصل
74	خاتمة
79 - 76	قائمة المراجع
85 - 80	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
32	يوضح تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو	1-
35	مقارنة بين نظرية الحاجات لماسلو ونظرية الحاجات لألدرفر	2-
36	يوضح عملية تحقيق الرضا الوظيفي حسب نظرية الحاجات لماسلو ونظرية الحاجات لألدرفر	3-
36	يوضح الحاجات الثلاثة لماكلييلاند	4-
39	يوضح نظرية ذات العاملين لهيرزبرج	5-
42	يوضح خطوات إدراك المورد البشري للعدالة	6-
43	المقارنة الشخصية والاجتماعية (مع الآخرين) في نظرية العدالة	7-
45	يوضح نظرية لولير في تفسير الرضا الوظيفي	8-
72	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة طبيبات الوادي	9-

مقدمة:

ركز الباحثون على الفرد في التنظيم بوصفه عنصرا أساسيا يساعد على تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة وعلى دراسة سلوكه ومحاولة التأثير في هذا السلوك ليتوافق مع سلوك التنظيم، وثمة متغيرات متعددة تأثر على سلوك الفرد، والرضا الوظيفي أحد هذه المتغيرات.

فقد أصبح موضوع الرضا الوظيفي من ضمن المواضيع الهامة التي شغلت اهتمام الباحثين والمفكرين، وذلك لأهميته البالغة في المؤسسات، حيث تسعى غالبيتها إلى كسب رضا موظفيها وتلبية مختلف متطلباتهم من أجور ورواتب وفرص للترقية ونمط الإشراف... وذلك بغية تحقيق الإلتزام في العمل ومنه تحسين الأداء وزيادة الإنتاج، والوصول إلى ذلك لا يتم إلا من خلال إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية.

ولا شك أن هناك عوامل مؤثرة في رضا الفرد عن وظيفته، بعضها يتعلق بشخصيته وبعضها الآخر بالتنظيم العام الذي يعمل فيه، والذي يشمل بيئة العمل وظروفه، وكذلك العلاقات السائدة بين جميع الموظفين، ومدى رضاه عن طبيعة وظيفته مقارنة بمؤهلاته العلمية وخبراته العملية.

كل هذه الأمور ستساهم حتما في رفع مستوى الرضا الوظيفي والتأثير على مستوى إلتزام الفرد العامل بعمله وتطويره إذا تم فعلا تحقيقها. وعلى هذا الأساس يمكننا التأكيد على أنه قد أصبح من الضرورة الملحة معرفة الدور الذي يقوم به الرضا الوظيفي في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى موظفي مصنع طبيبات الوادي.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على أربعة فصول، جاءت عناصر خطتها متضمنة ما يلي:

مقدمة وأربعة فصول، وخاتمة. حيث تضمن الفصل الأول الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة من مقدمة وأسباب اختيار هذا الموضوع وأهمية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها.

بينما يشكل الفصل الثاني والثالث والرابع "الإطار النظري للدراسة" حيث تم عنونة الفصل الثاني ب: "الرضا الوظيفي" وشمل مجموعة من العناصر، والفصل الثالث الذي يحمل عنوان: "الإلتزام التنظيمي" أيضا شمل مجموعة عناصر عالجت موضوع الإلتزام التنظيمي،

وفيما يخص الفصل الرابع فقد تمت عنونته بـ: "الإطار المنهجي للبحث" والذي وضح فيه المنهج المتبع في الدراسة ومجالاتها وأدوات جمع البيانات وعينة الدراسة.

بينما افتقدت الدراسة إلى فصل هام وهو: "نتائج الدراسة" والذي كان من المفترض أن يمثل الإطار التطبيقي للدراسة من تفريغ وتحليل الجداول وكذا عرض النتائج في ضوء التساؤلات والفرضيات والدراسات السابقة، إلا أن الظروف الطارئة التي يمر بها الوطن في الفترة الحالية جراء فيروس كورونا "covid 19" حالت بيننا وبين إنجاز هذا العمل، وأخيرا خاتمة وملاحق الدراسة.

الفصل الأول: الإطار الإشكالي والمفاهيمي للدراسة

تمهيد

- 1- الإشكالية
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- مصطلحات الدراسة
- 7- الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

من المتعارف عليه أن الدراسات السوسيولوجية تنطلق دائماً من حسن اختيار موضوع الدراسة، الذي تصاغ له الإشكالية بأسلوب منطقي ليتوصل صاحب البحث في الأخير إلى طرح تساؤل الإنطلاق والتساؤلات الفرعية، التي يسعى إلى الإجابة عليها عبر وضع فرضيات للدراسة، مع تحديد أهمية اختيار موضوع الدراسة وتبيان الهدف منه، وبالإضافة إلى الوقوف على الدراسات السابقة والتي تعتبر مغذي غير مباشر للدراسة الحالية، كل هذه الخطوات وغيرها سيحاول هذا الفصل تتبعها وذلك بغرض أن تكون الأساس الذي تبنى عليه باقي الفصول.

إشكالية الدراسة:

لاشك أن نجاح أن أي منظمة يعتمد بشكل كبير على كفاءة العنصر البشري وأدائه، حيث يمثل هذا الأخير الجانب الأهم في أي تنظيم فامتلاك الإدارة للموارد البشرية الفعالة وذات المهارات العالية يمكنها من تعويض أي نقص، ويمكن القول أن تقدم أي مؤسسة أو تراجعها يرجع إلى كفاءة الأداء، حيث يتأثر هذا الأخير بمستوى رضا العامل في عمله لأنه من الطبيعي جدا أن يختلف أداء أفراد يشعرون أنهم راضون عن عملهم، عن أفراد آخرون لا يشعرون بالرضا، وهذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة المنظمة .

لقد كان هذا الموضوع من الموضوعات الحساسة في الفكر الإداري وكذا السلوك التنظيمي لأنه يمس بدرجة كبيرة مشاعر الفرد اتجاه عمله.

لقد أظهرت الدراسات وجود علاقة بين رضا العامل والعديد من العوامل الأخرى، كالمردودية والإنتاجية فتمكن المؤسسة من إشباع حاجات الأفراد النفسية والمادية من شأنها أن تدفع الفرد إلى العمل، إن ميل الفرد إلى عمله يعود بالإيجاب سواء عليه أو على البيئة التي يعمل فيها ضف إلى ذلك أن هذا الرضا الوظيفي يتحقق في حال حصول الفرد على فوائد مادية ومعنوية، لاشك أن هناك عوامل أخرى مؤثرة على مستوى رضا الفرد، منها ما يتعلق بذاته ومنها ما يتعلق بالتنظيم الذي يعمل فيه بالإضافة إلى الراتب والحافز المادي فهذان العاملان لاشك أنهما مساهمان بدرجة كبيرة في إحباط الفرد أو رضاه، وغيرها من العوامل التي تزيد أو تقلل من مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد فكلما ارتفع مستوى رضا الفرد كان أكثر استقرارا وعطاءا ورضا عن العمل والعكس.

هناك العديد من المواضيع الهامة والشاغلة في الفكر الإداري بالإضافة إلى الرضا الوظيفي هناك أيضا ما يعرف بالالتزام التنظيمي، فهو لا يقل أهمية عن سابقه حيث شغل فكر الإداريين وغيرهم من علماء السلوك التنظيمي، إذ إن التزام الفرد بعمله ليس بالأمر الهين، فهو يرتبط بعدة عوامل يمكن أن تزيد منه كما يمكن أن تقلل، إذ أثبتت العديد من البحوث أن نجاح بعض المنظمات الإدارية يعود بدرجة كبيرة إلى الالتزام وإخلاص الموارد البشرية لها وبالتالي يتحقق الولاء والانتماء للمنظمة، وقد صنفت البحوث والدراسات أن الالتزام التنظيمي يؤثر بوضوح الكفاءة وفعالية المنظمات في الحاضر، حيث يجنبها

التكاليف الإقتصادية والإجتماعية والنفسية على مستواها، وكذا مستوى الفرد والجماعة وقد اتضح من واقع الدراسات أن النمو الإقتصادي الذي حققته العديد من الدول يعود بدرجة كبيرة على قوة العمالة والتزامها، لذلك كان لابد من دراسة الإلتزام التنظيمي باعتباره أحد المداخل المهمة في معرفة الرضا الوظيفي، من ثم تطوير الأداء بما يحقق أهداف المؤسسة من خلال هذا الطرح وكذا الإطلاع على العديد من الدراسات والبحوث السابقة التي أجريت في ميدان المنظمات.

إن هذه الدراسة جاءت كمحاولة لاستقصاء مستوى الرضا الوظيفي والتعرف على مدى الإلتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة (طبيبات الوادي).

إن هذا الموضوع يعتبر من المواضيع البالغة الأهمية التي تساهم في دفع الأفراد نحو رفع الأداء والإلتزام الجيد وكذا دفع المنظمة نحو النهوض بأهدافها من أجل تقديم الأفضل نحو مستقبل أفضل.

ومن هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة بوضوح بطرح السؤال الرئيسي التالي:

السؤال الرئيسي:

ما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة طبيبات الوادي؟

الأسئلة الفرعية:

- هل هناك علاقة بين الحوافز والإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة طبيبات الوادي؟
- هل هناك علاقة بين العلاقات الإنسانية والإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة طبيبات الوادي؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

- هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة طبيبات الوادي.

وينبثق تحت هذه الفرضية العامة فرضيتين جزئيتين:

- هناك علاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة طبيبات الوادي.
- هناك علاقة بين العلاقات الإنسانية والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة طبيبات الوادي.

أسباب اختبار الموضوع:

لا شك أن أي عمل منهجي علمي لا بد أن يكون مسبقا منطقيا بجملة من الدوافع والأهداف التي دفعت الباحث للإهتمام به ودراسته، وقد تبلورت أسباب اختيارنا لهذا الموضوع في ما يلي:

- الرغبة في دراسة الموضوع كون الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من الظواهر الحديثة التي أصبحت المؤسسات الكبرى تعتمد عليه في تحقيق أهدافها.
- الرغبة في محاولة إثراء التراث العلمي السوسيولوجي ومكتبة الجامعة بهذا الموضوع والوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها.
- التعرف على وجه التزام العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة طبيبات الوادي، والوصول إلى أهم النتائج التي من شأنها أن تساعد في رفع الرضا الوظيفي لدى الأفراد داخل المؤسسة، بهدف تكثيف الجهود المبذولة والسير الجيد للعمل.
- تكمن أهمية هذه الدراسة في تحديد مدى إلتزام العمال بوظائفهم مع التركيز على أهم النقاط التي من شأنها أن تزيد من الإلتزام نحو المؤسسة.

أهداف الدراسة:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة طبيبات الوادي.
- إبراز أهمية الرضا الوظيفي والدور الذي يلعبه في إنجاح ازدهار المؤسسات.
- إبراز القيمة الحقيقية للرضا الوظيفي في مؤسسة طبيبات الوادي.

- إن للرضا الوظيفي غاية بالغة الأهمية وتزداد هذه الأهمية في المؤسسات لما له من دور في تفعيل إلتزام الموظفين في المؤسسة.

مصطلحات الدراسة:

1_الرضا الوظيفي:

هو عبارة عن مشاعر الفرد الناتجة عن تصوره اتجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به، حيث أن الأفراد مختلفون في رغباتهم، فهناك تباين في اتجاهاتهم أي القيم ذات الأهمية بالنسبة لهم، وهذا يعني أن الرضا الوظيفي يحدث لدى الفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة لها.¹

لقد شاع مصطلح الرضا الوظيفي في جميع جوانب الحياة وسنحاول تحديد المقصود من الرضا الوظيفي حيث يُرى:

أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن اختلاف ما بين (أ) شعور الشخص اتجاه ما سيحصل عليه وبين (ب) ما يدعيه الشخص بأنه حصل عليه بالفعل فعندما تكون المكافأة المقدمة يكون الرضا هو نتيجة .

ويرى لولر من خلال طرحه لنموذجه الذي يحدد الرضا الوظيفي مع عدد من زملائه في دراستهم للرضا الوظيفي في الولايات المتحدة أن العمليات النفسية التي تحدد الرضا لدى الفرد وعمله ترتبط بالأبعاد الثلاثة التالية:

- 1- مستوى الدخل المدفوع مقابل العمل.
- 2- نمط الاشراف الذي يخضع له الفرد العامل.
- 3- مدى ارتياح الفرد للعامل نفسه.²

¹ إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص22.

² علي بن يحيى الشهري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالانتاجية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية. الرياض، 2002، ص ص29-30.

وأيضاً بذلت محاولات عديدة من الباحثين والكتاب أوردها لنا "كامل" و"البكري" نستعرض منها:

الرضا عن العمل عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد وتحمله عن القول إنني راض عن وظيفتي.

الرضا عن العمل هو حصيلة من العوامل المتعلقة بالعمل التي تجعل الفرد محباً له مقبل عليه في بدء يومه، دون أي غضاظة، وقد ركز هذا التعريف على العوامل المحيطة بالعمل وأهمل العوامل الشخصية للفرد ذاته وتأثيره عليه.

الرضا وعدم الرضا عن العمل يتوقف على اتجاهات الفرد المختلفة التي يمارسها اتجاه عمله واتجاه العوامل المرتبطة به واتجاه حياته بشكل عام وهذا تعريف يجعل الشعور بالرضا مرهون كلية باتجاهات الفرد الشخصية التي تختلف حسب اختلاف مستوى الإدراك والخبرة الفردية والشخصية المتميزة للفرد، إن درجة الرضا تتوقف على مقدار الحاجات التي يرغب الفرد أن يشتغلها وذلك من خلال عمله في وظيفة معينة وما تشعبه هذه الوظيفة من حالاته الفعلية.³

ويعرف رضا الفرد عن وظيفته أو مهنته التي يقوم بها في همة ونشاط ويكون سعيداً بها مما يزيد من كفايته الإنتاجية أما عدم الرضا عن المهنة فينتج عنه سوء تكيف الموظف ويكون غير متوازن ويظهر الكثير من الاستياء والإحباط. يعبر الرضا عن حالة تكامل الفرد نفسه مع وظيفته ومدى استغلال العمل لقدراته وميوله، وإثبات وجوده وشخصيته، وهناك عوامل مؤثرة في رضا الفرد عن وظيفته بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه وبعضها الآخر يتعلق بتنظيم الذي يعمل فيه الفرد وهي بيئة العمل التي يعيشها كنوع العمل وطبيعته.

أما التعريف الإجرائي:

الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالارتياح نحو وظيفته في البيئة التي يعمل فيها في حالة حصولها عوائد مادية ومعنوية مرضية.

³ عبدالله بن عبد المحسن المدلج، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2003، ص 13-14.

2- الإلتزام التنظيمي:

يمثل الإلتزام التنظيمي قوة الأفراد للقيام بالسلوك أو الاستمرار في سلوك معين بالرغم من وجود البدائل الايجابية التي تدفع الفرد للإقلاع عن ذلك السلوك فيمكن أن نرى الإلتزام بصورة يومية في المنظمات من خلال بقاء الكثير من العاملين في العمل بالرغم من الظروف المتدهورة والمناخ السيء ولكن الإلتزام يبقى الأفراد في أعمالهم.

الإلتزام التنظيمي هو الرغبة الشديدة للاستمرار عضوا في منظمة معينة

هو استعداد لبذل المجهود عال من أجل أهداف المنظمة المسطرة

يعرفه DAVISS:

بأنه درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض والى اي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسي في حياته

يعرفه LATHMAN LOOCKE:

أن الإلتزام أو عدمه يعبر عنه بدوران العمل أو التغيب أو التأخر عن الدوام.

يعرف الإلتزام على أنه توجه يعكس ولاء العاملين للتنظيم الذي ينتمون إليه ويمثل عملية مستمرة من خلالها يظهر أولئك العاملون اهتماماتهم بالتنظيم ونجاحه المستمر رفايته وأن الإلتزام التنظيمي يكون من جانبين من جانب الرئيس ومن جانب المرؤوسين فلا تقصير ولا تفريط وذلك بهدف نجاح العمل دون أضرار.

إن الإلتزام التنظيمي هو الذي يحدث نجاحا في تغير من أجل تحسن الوضع التنافسي للمنشأة وذلك للحصول على ولاء المديرين.

هو عبارة عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية ويترتب عليه أن الفرد يسلك سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع من جانب المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل إسهام في نجاح استمرارية المنظمة كاستمرار بذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤولية إضافية.

كما عرفه Gregersen and Stewart:

الالتزام التنظيمي بأنه الرغبة في عدم ترك المنظمة بالرغم من وجود حوافز خارجية.

فالالتزام التنظيمي هو الرغبة التي يبدوها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنها الولاء.

ويمكن القول بأن عملية الالتزام التنظيمي ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم حيث يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم لبذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعملون بها مع رغبة قوية باستمرار عضويتها.

ويعد بورتر وآخرون من الأعمال التي تناولت الالتزام من الناحية الإدارية فقد عرفه بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثيراً كبيراً في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي:

_ الإيمان القوي بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمتها.

_ الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.

_ الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

ويعرف الالتزام بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة.

_ يعبر على استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.⁴

التعريف الإجرائي:

هو الشعور الإيجابي للفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها وبذل الجهود من أجل البقاء فيها والحرص على تحقيق أهدافها.

⁴ خليل حجاج، تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء والرضا الوظيفي. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2007، ص 02.

الدراسات السابقة:

1- الدراسات العربية:

1-1- الدراسة الأولى:

دراسة الباحثة إيناس فؤاد نواوي فلملبان، بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، سنة 2007، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات، والوقوف على علاقة كل من الالتزام والرضا الوظيفي بكل من متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، الحالة الاجتماعية) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة، اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، واختارت عينة مكونة من 103 مشرفا تربويا و 175 مشرفة تربوية، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية مشوشة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات التربويين تبعا للتخصص العلمي لصالح الذكور.
- أن كل من المشرفين والمشرفات التربويين يتمتعون بمسوى عال من الرضا الوظيفي.

2- الدراسات الجزائرية:

2-1- الدراسة الثانية:

دراسة الباحثة بكري أحلام، بعنوان "الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي"، دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، السنة الجامعية: 2013/2012، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إن كان الالتزام التنظيمي يحقق الرضا الوظيفي من خلال اهتمام المؤسسة بسلوك العاملين أم لا، اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ذلك لأن طبيعة دراستها تتفق مع خصائص هذا المنهج، حيث اتخذت عينة عشوائية بسيطة مكونة من 50 عامل بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، من إجمالي العمال الذي يمثل 171 عامل.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك درجة عالية من الالتزام التنظيمي لعمال مطاحن الحضنة بالمسيلة.
- أن الرضا الوظيفي هو محصلة قيام العامل بواجباته اتجاه المؤسسة والتزامه داخلها.

2-2- الدراسة الثالثة:

دراسة الباحثة نجاة شيخي، بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعة"، دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي .، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، السنة الجامعية: 2016/2015.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة مدى علاقة الحوافز بالالتزام أساتذة التعليم العالي بجامعة أم البواقي.
- معرفة مدى علاقة العلاقات الانسانية بالالتزام أساتذة التعليم العالي بجامعة أم البواقي.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة أم البواقي.
- إبراز أهمية الرضا الوظيفي والدور الذي يلعبه في إنجاح وازدهار المؤسسات.
- تحقيق تكافؤ بين الجهود التي يبذلها الأساتذة في التعليم العالي بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي وما على الإدارة من واجبات تجاه هذه الفئة.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي في دراستها، واتخذت عينة قدرت بنسبة: 10% من مجتمع البحث والذي يمثل 89 مفردة.

استخدمت الباحثة أداتين لجمع البيانات تمثلتا في الملاحظة والاستبيان.

توصلت الباحثة في نهاية دراستها إلى عدد من النتائج تمثلت في:

- إثبات صحة الفرضية الأولى القائلة بأن هناك علاقة بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة أم البواقي.
- إثبات صحة الفرضية الثانية القائلة بأن هناك علاقة بين العلاقات الانسانية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة أم البواقي.

خلاصة الفصل:

عولج من خلال الفصل الأول كل ما يتعلق بتحديد موضوع الدراسة بدءا بإشكالية الدراسة التي تدور حول ماهية كل من الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي، وعرجنا إلى أهمية الموضوع وأسباب اختياره وأهداف البحث فيه،

ثم قمنا بصياغة عدد من الفرضيات التي نتوقع من خلالها غموض العلاقة بين كل من الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي، ثم قمنا بتحديد المفاهيم المركزية والتي هي محل الدراسة.

لننتهي إلى عرض الدراسات السابقة التي استطعنا جمعها والتي تدور حول موضوع دراستنا.

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

تمهيد

- 1- مفهوم الرضا الوظيفي
- 2- مظاهر الرضا الوظيفي
- 3- أنواع الرضا الوظيفي
- 4- خصائص الرضا الوظيفي
- 5- نظريات الرضا الوظيفي
- 6- أهمية وفوائد الرضا الوظيفي
- 7- طرق وأساليب قياس الرضا الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد بقي الرضا الوظيفي محل بحث دائم من قبل الباحثين، من بينهم علماء السلوك التنظيمي وعلماء الإدارة، وهو لا يقتصر على بيئة العمل فحسب بل يتعداه إلى جوانب أخرى في الحياة الشخصية للفرد، هذا جراء ارتباطه ببرامج التنمية البشرية. ويتوقف النجاح فيه وبلوغه على توافر العديد من المقومات والتي أهمها رضا العامل عن العمل أو النشاط الذي يقوم به وكذا فسح المجال لإبداء آرائه وتشجيعه على المشاركة في اتخاذ القرار.

وسنحاول في هذا الجانب توضيح أهم ما جاءت به الدراسات والبحوث في مجال الرضا الوظيفي (مفهومه، أهميته، أهم نظرياته...الخ).

1- مفهوم الرضا:

1-1- المعنى اللغوي لكلمة "الرضا" في اللغة العربية:

لمعرفة المقصود بالرضا في اللغة العربية فقد تم البحث في معاجم اللغة العربية عن المعنى اللغوي للكلمة، ففي "لسان العرب لابن منظور" وضح أن "الرضا" الرضاء، ضد السخط، ورضى عن الشيء ارتضاه، وآه له أهلاً وسخط الشيء سخطاً: كرهه، والرضا والسخط من صفات القلب.¹

أما في "الصاحح في اللغة والعلوم" فذكر "الرضا" الرضوان: الرضا وكذلك الرضوان، والمرضاة مثله، ورضيت الشيء وارتضيته فهو مرض، ورضيت عنه رضا مقصور، وهو مصدر محض، والاسم "الرضاء" ممدود، وعيشة راضية أي مرضية لأنه يقال رضيت معيشته وربما قالوا "رضيت عليه بمعنى رضيت به وعنه".²

1-2- المعنى الاصطلاحي:

- عرفه ممفورد (MUMFORD) "الرضا هو أن الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها"

- ويتجه أمبل (HAMBLE) إلى تعريف الرضا "بأنه عكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه"

- وقد عرفه أوارد وشيث (HAWARD AND SHETH) "بأنه الحالة العقلية للموظف 'الإنسان' التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة 'ثواب' كافية مقابلة التضحية بالنفود والمجهود"³

1-3- مفهوم الرضا الوظيفي:

1-3-1- تعريف الرضا الوظيفي حسب الاختصاص:

أوردنا عدة تعريفات للرضا الوظيفي وذلك بسبب اختلاف اختصاصات الباحثين المهتمين بدراسة هذا الموضوع، نذكر منها:

¹ ابن منظور: لسان العرب. دار المعارف، القاهرة، 1980، مادة رضى.

² عبدالله العاللي، الصاحح في اللغة والعلوم: معجم وسيط تجديد وصاح العلامة الجوهري، إعداد وتصنيف نديم مرعشلي و اسامة مرعشلي، دار الحضارة العربية، ط 1، بيروت، 1975، ص 389.

³ برباح محمد الأمين وموساوي يحيى، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، مذكرة ماستر، إشراف: عيسى نبوية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2015-2016، ص 03.

- أولاً: تعريف هوبوك HOPPOCK:

"هو عبارة عن مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متظافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد".¹

- ثانياً: تعريف ويليام WILLIAM:

"الرضا الوظيفي هو الفرق بين ما ينتظره الفرد من عمله وبين الشيء الذي يجده فعلاً".²

- ثالثاً: تعريف أحمد صقر عاشور:

"الرضا الوظيفي هو سلوك الفرد المعبر عن مستوى الإشباع الذي تتيحه له العناصر والجوانب المختلفة للعمل. وله تعريف آخر حيث يعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة التالية:

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن ظروف العمل".³

1-3-2- تعريف الرضا الوظيفي:

بالرغم من اختلاف التعاريف واتجاهات الباحثين في مفهوم الرضا الوظيفي، حيث انقسمت التعاريف حول الحاجات المؤدية إلى الرضا الوظيفي، فهناك من يرى أن الطريق الرضا الوظيفي هو إشباع للحاجات المادية.

أما بعضهم فيرى أن الطريق للرضا الوظيفي هو إشباع للحاجات المعنوية العاطفية، إلا أن هذه الاختلافات في عمقها متقاربة إلى حد كبير، وذلك من حيث النظرة الشاملة حول مفهوم الرضا الوظيفي من جانب الفرد كوحدة أساسية في المنظمة والمقرر الأول والأخير لمدى وجود الرضا الوظيفي من عدمه.

في ظل هذه الاختلافات يمكن أن نورد التعريف التالي:

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي. دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2004، ص195.
² أحمد خليلي، دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، السنة الجامعية: 2005/2006، ص37.
³ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة. دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص52.

فكلمة الرضا مأخوذة من الكلمة اللاتينية (SATISFACTION) التي تعني الرضا والشعور بالارتياح وقد تعني أيضا الاشباع (SATISFACTION DES BEOINS) أي إشباع الحاجات.

أما كلمة الوظيفي فنسبة إلى الوظيفة أو المهنة أو العمل، والمصطلح المركب "الرضا الوظيفي" أو الرضا المهني أو الرضا عن العمل وكلها تحمل نفس المعنى، وعلى العموم فإن الرضا الوظيفي هو: شعور الفرد اتجاه مختلف الاشباعات المادية والمعنوية (النفسية والاجتماعية) التي يحصل عليها من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها، وبالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباعات أو منافع كبيرة متعددة للفرد بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة.¹

2- مظاهر الرضا الوظيفي:

يمكن أن يستدل على الرضا الوظيفي من خلال بعض التي تتصل بسلوك العاملين في المؤسسة، ويمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل، وهي:

- قلة الفاقد من مستويات الانتاج وهي تكون عادة من عمال راضين عن عملهم.
- انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوي وندرة الصراعات والمنازعات في مجال العمل كلها مظاهر تدل على الرضا واستقرار العمال.
- إن الإبداع وتطوير العمل وتحسينه وانخفاض معدل دوران العمل كلها منشورات تدل على رضا العاملين إلى حد كبير عن عملهم.
- الصورة الذهنية الإيجابية المحببة للمنشأة أو المنظمة، نوعها، نوع العمل بها، طريقة الافراد العاملين تعد مؤشرا هاما للرضا عن العمل وخاصة أن هذه الذهنية الايجابية عن العمل والمنظمة في أذهان العمال تؤدي دائما إلى أن يدافع العمال عن منظماتهم وأن يقفوا بجانبها وأن يكون لهم ولاء وانتماء لها، وهذا مظهر من مظاهر رضا العاملين عن عملهم.

¹ سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي-عربي. دار الأدب، بيروت، لبنان، 2006، ص192.

- إستجابة العاملين الريعة وتقبلهم لكل اجراءات التعديل والتطوير وإدخال التكنولوجيا وغيرها في مجال العمل ومشاركتهم الحقيقية لدفع وتطوير العمل ونظمه تدل على مدى الرضا وقوته المرتفعة لدى العاملين الراضين عن عملهم.¹

3- أنواع الرضا الوظيفي:

يوجد نوعان من الرضا الوظيفي، هما:

3-1- الرضا العام:

يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به، فيكون إما راض أو غير راض فالمؤشر الأولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها أصلا الفرد، وهذا السبب أنه يفيد إلقاء النظرة عامة على موقف العامل نحو عمله.

3-2- الرضا النوعي:

يشير إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله، وتتضمن هذه الجوانب مثل سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع زملاءه، ويمكن أن تكون أسباب حدوث اصابات هو تعبير غير مباشر من عدم الرغبة من عمل ذاته.²

4- خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي في ما يلي:

4-1- تعدد مفاهيم طرق القياس:

أشار العديد من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

¹ أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي. المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2001، ص335.

² ميلود سفاري، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي. رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر، 2007، ص19.

4-2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون الرضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على طرق القياس المستخدمة.

4-3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الانساني:

نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الانساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظل تلك الدراسات.

4-4- 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 والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والانتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

4-5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمه للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

4-6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:

إن 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.¹

¹ منتدى الموارد البشرية، hrdiscussion.com، تاريخ وضع المقال: 14-04-2013، تاريخ أخذ المقال: 13-03-2020، الساعة: 21:25.

5- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

اهتم الباحثون بتفسير الرضا الوظيفي منذ القدم، ففي البداية كان مفهوم الرجل الاقتصادي الذي نادت به المدرسة الكلاسيكية بقيادة "فريدريك تايلور" هو المفهوم المسيطر لمدة طويلة، حيث يرى هذا المفهوم أن العوائد المادية هي الأساس في زيادة الرضا الوظيفي، ثم تلي ذلك مدرسة العلاقات الانسانية بقيادة "إلتون مايو" والتي توصلت إلى عوامل أخرى محركة لدافعية الموارد البشرية، وهي الرغبة في تكوين العلاقات الانسانية، وأعقب ذلك نظريات كثيرة حاولت تفسير الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسات، سنتعرض لأهمها في النقاط التالية:¹

5-1- نظرية الحاجات (NEEDS THEORY) وتفسير الرضا الوظيفي:

تعتبر نظرية ماسلو (MASLOW)، نظرية ألدرفر (ALDERFER) ونظرية ماكلياند (MCLELLAND) من أهم نظريات الحاجات التي حاولت تفسير السلوك الانساني بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة.

5-2- نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو (ABRAHAM MASLOW PROGRESSION NEEDS) وتفسير الرضا الوظيفي:

يعتبر أبراهام ماسلو* من أوائل العلماء الذين قدموا تفسيراً للرضا الوظيفي، حيث قام عام 1954 بترتيب احتياجات الانسان في شكل هرمي، وهذا بعد اجراءه لعدة تجارب في عيادة نفسية توصل من خلالها إلى الحاجات الخمسة التي يوضحها الشكل التالي:

¹ سالم محمد السالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. مطبوعات مكتبة فهد الوطنية، الرياض، 1997، ص 28.
*عالم نفسي أمريكي.

الشكل رقم (01): تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو



المصدر: صلاح عبدالقادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 70.

وفيما يلي شرح مختصر للحاجات الخمسة التي يوضحها الشكل السابق:

5-2-1- الحاجات الفسيولوجية:

تعد الحاجات الفسيولوجية نقطة البداية في مدرج ماسلو، وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بالتكوين البيولوجي للإنسان كالماء، الأكل، الهواء... الخ، وهي ضرورية ومهمة لحياة الإنسان.

5-2-2- حاجات الأمن والاستقرار:

وهي تحتل المرتبة الثانية في مدرج ماسلو، فعندما يستطيع الإنسان إشباع الحاجات الفسيولوجية ينتقل بعدها إلى إشباع حاجاته الاجتماعية والتي قد تأخذ صورة الاستقرار والثبات في العمل، التأمين ضد العجز والبطالة... الخ.

5-2-3- الحاجات الاجتماعية:

وهي تحتل المرتبة الثالثة في مدرج ماسلو، فعندما يتم إشباع الحاجات السابقة الذكر ينتقل الإنسان إلى إشباع حاجاته الاجتماعية والتي قد تأخذ صورة حاجات الحب والانتماء، حاجات تكوين العلاقات الاجتماعية داخل وخارج العمل... الخ.¹

¹ Marie-Georges Filleau, Clotilde Marque-Rippoul, les théories de l'organisation et de l'entreprise, édition Marketing, Paris, 1999; P 87.

5-2-4- حاجات التقدير والاحترام:

تحتل المرتبة الرابعة في مدرج ماسلو، وهي تأتي مباشرة بعد أن يشبع الإنسان الحاجات الثلاثة السابقة الذكر، وتعني حاجات التقدير والاحترام رغبة الإنسان في كسب الاحترام والتقدير من الآخرين حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية والثقة.

5-2-5- حاجات تقدير الذات:

وهي الحاجة الأخيرة في مدرج ماسلو، وهذه الحاجة تعكس الرغبة الكبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميزا عن غيره وأن يصبح قادرا على فعل أي شيء يستطيعه.

هنا وتقوم نظرية تدرج الحاجات لماسلو على مجموعة من الافتراضات نذكر من أهمها:

- الإنسان كائن حي له عدة حاجات قد تؤثر أو لا تؤثر على سلوكه، فالحاجات الغير مشبعة تسبب له توترا، أي أنها تؤثر على سلوكه، أما الحاجات المشبعة فهي لا تحرك ولا تدفع السلوك الانساني وبالتالي فهي لا تؤثر عليه.
- تتدرج الحاجات في شكل هرمي يبدأ بحاجات النقص التي تضم الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، وتنتهي بحاجات النمو التي تضك كلا من حاجات التقدير والاحترام وحاجات تقدير الذات.
- يقوم الإنسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءا بالحاجات الفسيولوجية، ثم ينتقل إلى حاجات الأمن، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام، وأخيرا حاجات تقدير الذات.

وعليه فإن تحقيق الرضا الوظيفي حسب نظرية ماسلو للحاجات يتوقف أساسا على الاشباع الذي يحققه المورد البشري للحاجات الخمسة السابقة الذكر، فكلما صعد المورد البشري إلى أعلى درجات هرم الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح. هذا وقد وجهت العديد من الانتقادات لهذه النظرية نذكر من أهمها:

- اعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدءا بالحاجات الفسيولوجية إلى غاية حاجات تحقيق الذات، رغم أن الواقع لا يقر بصحة ذلك¹

¹ Ibidem; p88.

دائماً. ففي الحالة التي يرث فيها شخص ما مثلاً ثروة عن عائلته فإن الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية ستكون مشبعة، وبالتالي فإن إشباع هذا الشخص لحاجاته سيكون انطلاقاً من الحاجة الرابعة وهي حاجة التقدير والاحترام.

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

-تقتض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن، ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة ترتيبها لتتوافق مع التغيرات والظروف الجديدة المحيطة به.¹

5-3- نظرية الحاجات لألدرفر (ALDERFER NEEDS THEORY) وتفسير الرضا الوظيفي:

أخذ بعين الاعتبار الانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو قدم ألدرفر عام 1972 نظريته المعروفة باسم *E.R.G THEORY والتي تصنف الحاجات في ثلاث مجاميع هي:

1- الحاجة للوجود (EXISTENCE NEED): وهي تمثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان عند ماسلو.

2- الحاجة للإنتماء (RELATENDNESS NEED): وهي تمثل الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

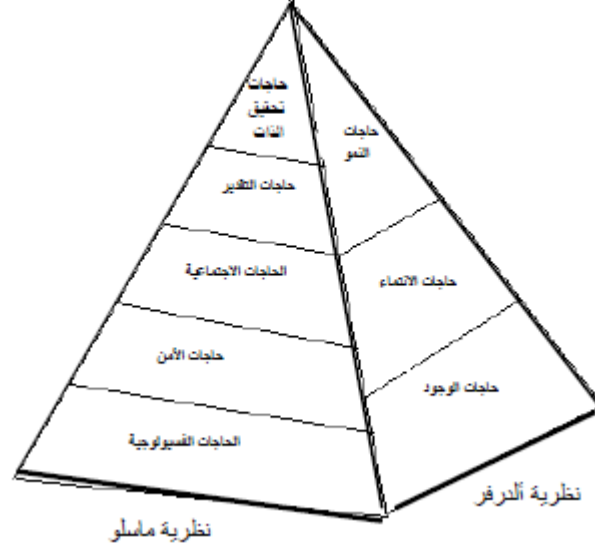
3- الحاجة للنمو (GROWTH NEED): وهي تمثل حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.²

¹ Ibidem; p 88-89.

*ألدرفر عالم نفساني أمريكي.
² صالح محمد محسن العامري وطاهر محسن الغالبي، الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص463.

والشكل التالي يقارن بين نظريتي الحاجات لماسلو ونظرية الحاجات لألدرفر:

الشكل رقم (02):مقارنة بين نظريتي الحاجات لماسلو ونظرية الحاجات لألدرفر



المصدر: جيرالد جرنبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة: رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، 168.

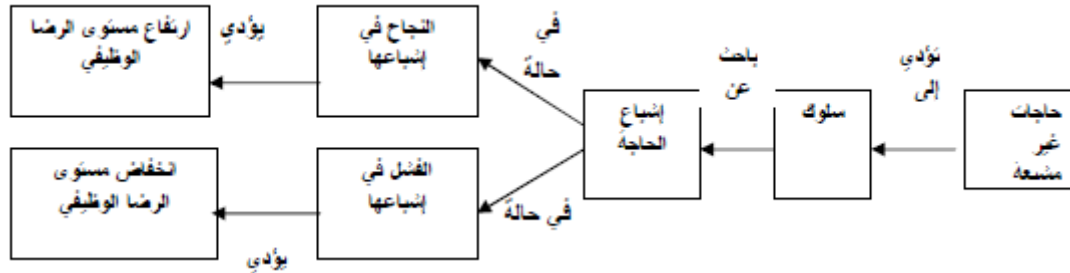
حسب ألدرفر الحاجات الانسانية تصنف في ثلاث مجموعات فقط وهي حاجة الوجود، حاجة الانتماء، حاجة النمو. وخلافا لماسلو فإن ألدرفر لم يشترط ضرورة التدرج في إشباع هذه الحاجات حيث أنه يمكن أن تنشط الحاجات الثلاثة في نفس الوقت، كما ذكر ألدرفر بأن أي مورد بشري في المؤسسة لا يخرج في نشاطه الاشباعي عن هذه الحاجات الثلاثة.¹

وعليه فإن اعتراف المؤسسة بالحاجات الثلاثة السابقة الذكر ومساعدتها للموارد البشرية في تحقيقها وتطويرها من شأنه أن ينمي شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي.

والشكل التالي يلخص عملية تحقيق الرضا الوظيفي حسب نظرية ألدرفر وماسلو:

1 Claude Lévy and Leboyer, **La motivation au travail** : modèle et stratégie, 3e Edition, édition d'organisation, paris, 2006, PP 41- 42.

الشكل رقم (03): عملية تحقيق الرضا الوظيفي حسب نظريتي الحاجات لماسلو وألدرفر

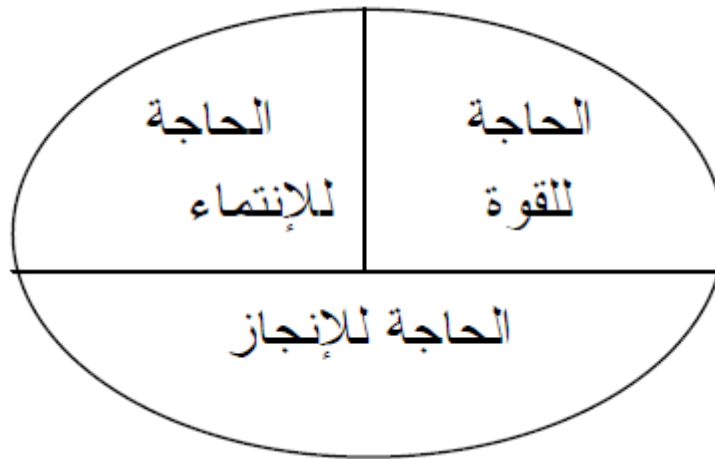


المصدر: شاطر شفيق: مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع: إدارة أعمال، عنوان الدراسة: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل، إشراف مغاري عبد الرحمان، السنة الجامعية: 2010/2009، ص21.

4-5 - نظرية الحاجات الثلاثة (حاجات الانجاز) لماكلياند (THREE NEEDS THEORY) وتفسير الرضا الوظيفي:

قدم ماكلياند *MCLELLAND عام 1973 نظريته المعروفة باسم نظرية الحاجات الثلاثة أو حاجات الانجاز، حيث صنفها في ثلاث مجموعات يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (04): الحاجات الثلاثة لماكلياند



المصدر: نفس المرجع، بالاعتماد على:

Nancy L.Adler, **Comportement organisation**, traduction de Jaque Constantin, édition Goulet, T.N.C, Québec, 1994, P169.

* عالم أمريكي في علم النفس.

وفيما يلي شرح لما يتضمنه الشكل السابق:

5-4-1- الحاجة للإنجاز:

وهي تمثل الرغبة التي يبديها المورد البشري نحو تحقيق معدلات أداء عالية والوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية بفعالية، أي باختصار هي الرغبة في التميز.

5-4-2- الحاجة للقوة:

وهي تمثل رغبة المورد البشري في التحكم في سلوك الآخرين، أي هي الرغبة في ممارسة السلطة عليهم. ويميز ماكلياند بين شكلين من أشكال الحاجة للقوة هما:

5-4-3- الحاجة للقوة الشخصية:

وهي تمثل الجانب السلبي للحاجة للقوة، حيث تعكس حب السيطرة الفردية على الآخرين من أجل تحقيق الأهداف الشخصية.

5-4-4- الحاجة للقوة الاجتماعية:

وهي تمثل الجانب الإيجابي للحاجة للقوة، حيث تعكس الرغبة التي يبديها المورد البشري في استخدام سلطته في إطار المسؤولية الاجتماعية من أجل تحقيق أهداف تنظيمية وليس أهداف شخصية.¹

5-4-5- الحاجة للانتماء:

وهي تمثل رغبة المورد البشري في تشكيل علاقات صداقة وود مع الآخرين.

هذا وتقوم نظرية الحاجات الثلاثة لماكلياند على مجموعة من الافتراضات نذكر من أهمها:

- تكتسب الحاجات السابقة وتتطور مع تطور خبرات المورد البشري في الحياة.
- يتباين شعور الموارد البشرية فيما بينها نحو الحاجة للإنجاز. فالموارد البشرية التي تتميز بأن لديها دافع قوي للإنجاز يرتفع لديها الشعور بالسعادة والرضا من تحقيق النتائج الجيدة، عكس الموارد البشرية التي تتميز بدافع إنجازي ضعيف.
- لا يصلح أن يكون مديرا جيدا ذلك الشخص الذي يتميز بدافع الانتماء العالي، حيث يرى ماكلياند أن سعي هذا الشخص لتعزيز علاقاته الاجتماعية يؤدي إلى عدم الفعالية والفاعلية

¹ طارق طه، إدارة الأعمال: منهج حديث معاصر، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2007، ص ص645-646.

في اتخاذ القرارات، حيث سيتم في هذه الحالة تغليب الاعتبارات الاجتماعية والشخصية على الاعتبارات الموضوعية.

وعليه فإنه حسب نظرية ماكلياند، فإن المورد البشري الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للإنجاز سيكون أكثر رضا عند تحقيق نتائج ناجحة من ذلك المورد البشري الذي يتميز بأن لديه دافع إنجاز ضعيف. كذلك فإن المورد البشري الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للانتماء سيكون أكثر رضا من المورد البشري الذي يتميز بأن لديه دافع ضعيف للانتماء.¹

ومن أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية تركيزها الكبير على حاجة الانجاز وتجاهلها باقي الحاجات الانسانية، والتي من الممكن أيضا أن تكون محرك أساسي لدافعية المورد البشري لأداء عمله.²

من خلال ما تقدم ذكره تحت هذا العنوان يمكن القول أن نظريات الحاجات وإن اختلفت في تصنيفها للحاجات الانسانية فهي تتفق على نقطة أساسية وهي أن تلبية هذه الحاجات هو السبيل الأمثل لتحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية.

5-5 - نظرية ذات العاملين (TWO- FACTOR THEORY) في تفسير الرضا الوظيفي:

قدم فريدريك هيرزبرج* (FRÉDERIC HERZBERG) عام 1959 نظريته المعروفة باسم "نظرية ذات العاملين"، والتي فصل فيها بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والعوامل المسببة لعدم الرضا الوظيفي،³ حيث كان الاعتقاد السائد عند الباحثين قبل طرح هيرزبرج لنظريته هو أن الرضا الوظيفي ذا بعد واحد، أي أن العوامل التي تؤدي للرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.⁴

وبعد دراسة أجراها هيرزبرج على 200 محاسب ومهندس طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا وعدم الرضا الوظيفيين، وما الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور، توصل إلى تحديد مجموعتين مستقلتين من العوامل، سميت المجموعة

1 محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط01، 1997، ص225.

2 حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء. دار الجامعة المصرية، الاسكندرية، 1997، ص197-198.
*عالم نفساني أمريكي.

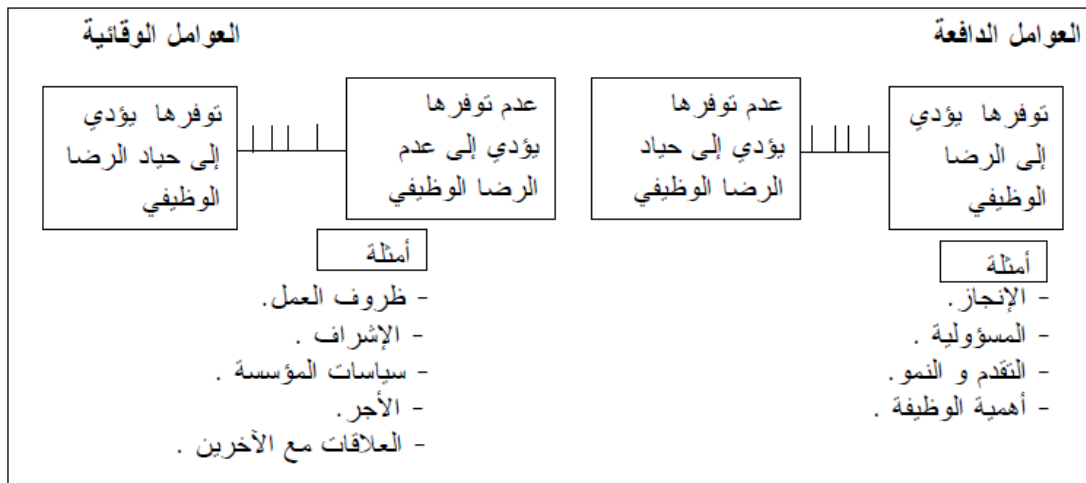
3 Jean-François Soutenain, Management, édition Faucher, Paris, 2008, p 178.

4 عبد الباري ابراهيم دره وزهير نعيم الصباغ، إدارة القرن الواحد والعشرون. دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص392.

الأولى بمجموعة العوامل الدافعة التي تؤدي في حالة توفرها إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وهي مرتبطة بمحتوى الوظيفة وتضم عدة عوامل نذكر من أهمها الانجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم والنمو، أهمية الوظيفة. أما المجموعة الثانية فسميت بمجموعة العوامل الوقائية (مجموعة عدم الرضا الوظيفي)، والتي ترجع إلى الظروف المحيطة بالوظيفة، وتضم عدة عوامل نذكر من أهمها ظروف العمل، الاشراف، سياسات المؤسسة، الأجر، العلاقات مع الآخرين.¹

والشكل الموالي يلخص أفكار نظرية هيرزبرج:

الشكل رقم (05): نظرية ذات العاملين لهيرزبرج



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 225 .

يبين الشكل السابق أن نظرية هيرزبرج تحتوي على مجموعتين من العوامل هما:

5-1-5- المجموعة الأولى: العوامل الدافعة:

وهي مجموعة العوامل الدافعة التي يؤدي توافرها إلى دفع المورد البشري للإنجاز والرضا الوظيفي أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا وإنما إلى حياد الرضا، وتوجد أمثلة كثيرة عن هذه العوامل مثل الانجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم الوظيفي، أهمية الوظيفة.

¹ جيرالد جرنبرج وروبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص208.

5-5-2- المجموعة الثانية: العوامل الوقائية:

وهي مجموعة العوامل التي يؤدي عدم توافرها إلى خلق الشعور بعدم الرضا الوظيفي، أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق الشعور بالرضا الوظيفي وإنما تؤدي إلى الحياد، وتوجد أمثلة كثيرة عن هذه العوامل مثل ظروف العمل، الاشراف، سياسات المؤسسة، الأجر، العلاقات مع الآخرين.

ويقول مصطفى كامل أنه في الحالة التي تتوفر فيها العوامل الوقائية فإنها ستؤدي إلى الحيلولة دون ظهور مشاعر عدم الرضا، وتعطي الفرصة المناسبة لإمكانية ظهور مشاعر الرضا الوظيفي وبالتالي فهي شرط أساسي لظهور مشاعر الرضا الوظيفي. هذا وقد ساعدت هذه النظرية الإدارة على:

- زيادة الاهتمام بالعوامل الدافعة إلى جانب العوامل الوقائية.
- التحكم في العوامل التي تضعف دافعية المورد البشري للعمل وتسبب له الشعور بعدم الرضا الوظيفي.
- التنبؤ بسلوك المورد البشري مسبقا.
- تغيير سلوك المورد البشري، وهذا بعد معرفة العوامل التي أدت به إلى أن يقوم بسلوك معين.¹

بالرغم من الاسهامات الكبيرة التي قدمتها نظرية ذات العاملين للإدارة إلا أن هذا لا يعني خلوها من بعض النقائص، حيث وجه إليها علماء النفس والسلوك عدة انتقادات نذكر من أهمها:

- افتراض هيرزبرج أن العوامل الدافعة هي المحدد الوحيد للأداء وهذا غير صحيح، حيث أن الدافعية تمثل فقط أحد عوامل الأداء.
- صغر حجم العينة التي استخدمها هيرزبرج في بحوثه، حيث أنها لا تتجاوز 200 محاسب ومهندس، وهذا يفتح الباب واسعا أمام الشكوك حول إمكانية تعميم نتائج نظريته.

1 مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي. المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2000، ص138.

- لم تتمكن البحوث والدراسات الميدانية التي استخدمت أساليب منهجية مخالفة للأسلوب المنهجي الذي استخدمه هيرزبرج من الوصول إلى نفس النتائج، وهذا يفتح الباب واسعا أمام الشكوك حول إمكانية تعميم نتائج نظريته.¹

مما تقدم ذكره تحت سقف هذا العنوان يمكن القول أنه وبالرغم من الانتقادات التي وجهت لنظرية ذات العاملين، خاصة ما تعلق منها بالأداء، إلا أن أغلبية الباحثين والاداريين يعترفون بأن هيرزبرج هو أول من أقر بإمكانية وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والأداء.

5-6- نظرية العدالة (EQUITY THEORY) وتفسير الرضا الوظيفي:

قدم ستاسي آدمز * (STACY ADAMS) عام 1965 نظريته المعروفة باسم "نظرية العدالة" والتي حاول من خلالها تفسير السلوك الانساني في المؤسسات بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة.²

وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للمورد البشري تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات. وحسب آدمز فإن المورد البشري 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 المورد البشري بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح.³

وتتشكل عملية ادراك المورد البشري للعدالة وفقا لأربع خطوات يوضحها الشكل التالي:

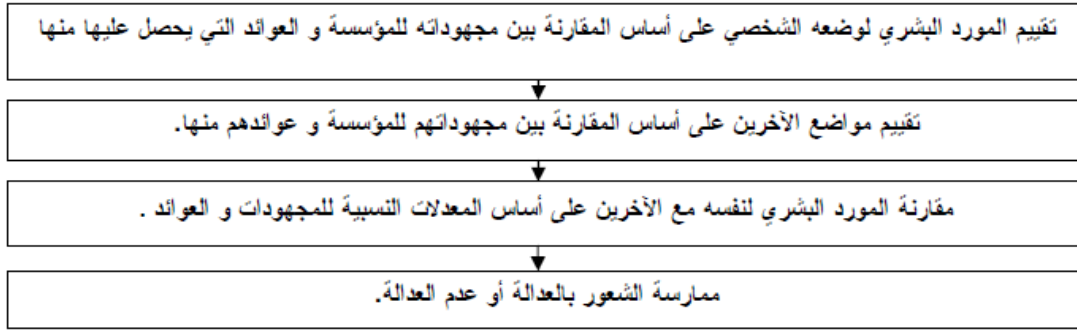
¹ نفس المرجع، ص ص140-141.

* عالم نفساني أمريكي.

² جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص175.

³ محسن علي الكتبي: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الاسماعيلية، 2005، ص309.

الشكل رقم(06): خطوات عملية إدراك المورد البشري للعدالة



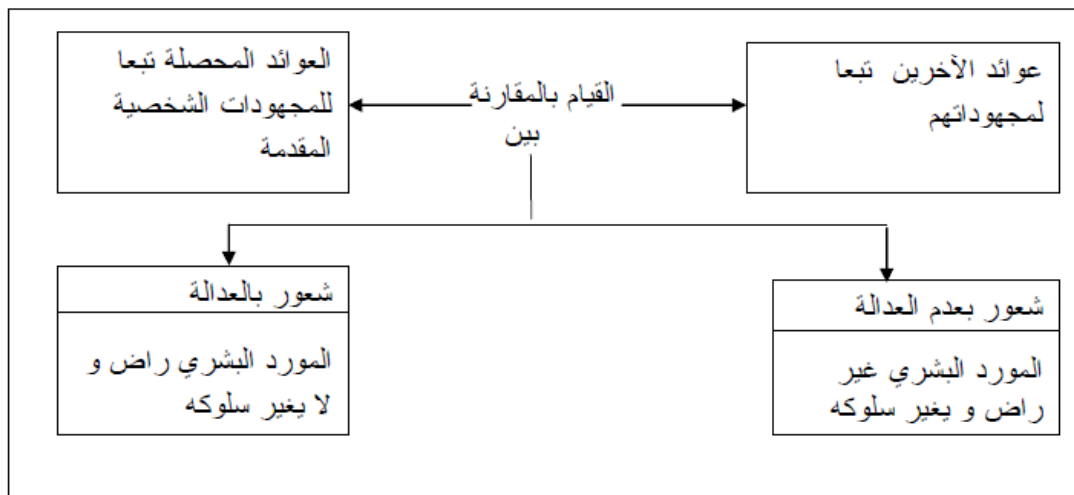
المصدر: غربي علي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 216.

يتبين من الشكل السابق أن آدمز اعتمد في تفسيره لعملية إدراك العدالة الثنائية "مجهودات/ عوائد"، حيث تمثل المجهودات مختلف الامكانيات التي يضعها المورد البشري تحت تصرف مؤسسته بصفة عامة ووظيفته بصفة خاصة مثل التعليم، الخبرة...الخ، أما العوائد فتتمثل في تلك العوائد التي يتحصل عليها المورد البشري مقابل ما قدمه من مجهودات. سواء كانت هذه العوائد مادية مثل الأجور والعلاوات...الخ، أو معنوية مثل التقدير، الشكر والتكريم...الخ. عملية إدراك المورد البشري للعدالة تبدأ من خلال مقارنته الأولية (الخطوة الأولى) بين المجهودات التي يقدمها والعوائد التي يتحصل عليها مقابل هذه المجهودات. ثم ينتقل إلى الخطوة الثانية أين يقوم بتقييم الآخرين على أساس مجهوداتهم التي يقدمونها للمؤسسة والعوائد التي يتحصلون عليها إثر ذلك. وكخطوة ثالثة يقوم بمقارنة النتيجة التي خلص إليها في الخطوة الثانية مع النتيجة التي خلص إليها في الخطوة الأولى، وعلى أساس نتيجة هذه المقارنة (الشعور بالعدالة أو عدم العدالة) يتحدد سلوك المورد البشري. فإذا كان هناك شعور بالعدالة، يحافظ المورد البشري على وضعه القائم، أي أنه سيستمر بتقديم نفس المجهودات لمؤسسته بصفة عامة ولوظيفته بصفة خاصة، وهذا ما دام أن عوائده على الأقل لم تتغير كما أن مجهودات وعوائد الآخرين لم تتغير. أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن المورد البشري سيسعى إلى تجاوز هذا الشعور باتباعه السلوكيات التالية:

- 1- تقليص مجهوداته في العمل.
- 2- تغيير النواتج، وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد (رفع العلاوات والأجور...الخ).
- 3- تغيير الإدراك الذاتي، وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي، فالمورد البشري هنا قد يرجح أن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة.
- 4- تغيير إدراكه للآخرين، وهذا من خلال تغيير تقييمه، فالمورد البشري هنا قد يرجح أن عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة.
- 5- تغيير محور المقارنة، وهنا يقوم المورد البشري بإرجاع عدم العدالة لأسباب أخرى، كأن يعتبر الآخرين بأنهم أكثر خبرة ومهارة منه أو أنهم مفضلين لدى المدير...الخ.
- 6- ترك الموقف، وهنا يقوم المورد البشري بتغيير وضعه الحالي، كأن يطالب بالنقل من القسم الذي يعمل فيه أو قد يترك العمل في المؤسسة ككل.¹

والشكل التالي يلخص ما سبق ذكره:

الشكل رقم (07): المقارنة الشخصية والاجتماعية (مع الآخرين) في نظرية العدالة:



المصدر: John R.Schermerhon , David Chappell , principes de management, édition du renouveau pédagogique, canada, 2002, p : 257 .

لقد أثبتت الكثير من الدراسات التي أجريت فيما بعد على هذه النظرية صحة أفكارها، حيث تشير هذه الدراسات إلى أن شعور الموارد البشرية بعدم العدالة يؤدي إلى شعورها بعدم

¹ نفس المرجع، ص ص216- 217.

الرضا الوظيفي، وما يترتب على ذلك من سلوكيات تنعكس بالسلب على المؤسسة مثل التغيب على العمل، تدهور الأداء...الخ. وفي الحالة المعاكسة أين يكون هناك شعور بالعدالة يؤدي ذلك إلى زيادة درجة الرضا الوظيفي للموارد البشرية وما يترتب على ذلك من زيادة في مستويات الأداء وجودته.¹

يتضح مما تقدم ذكره أن الأهمية الكبيرة لأفكار هذه النظرية، حيث أنها تنبه المدراء في المؤسسات إلى مبدأ مهم وهو مبدأ العدالة. هذا الأخير له دور كبير في الحد من الصراعات بين الأفراد والجماعات، وفي بناء مناخ تنظيمي سليم تسوده الثقة والتعاون بين الموارد البشرية في المؤسسة.

5-7 - نظرية لولير (LAWLER THEORY) في تفسير الرضا الوظيفي:

قام إدوارد لولير * EDWARD LAWLER عام 1968 بطرح نظرية لتفسير الرضا الوظيفي تركز على بعدين رئيسيين هما:

- **البعد الأول:** إدراك المورد البشري لكمية العوائد المفروض الحصول عليها.
- **البعد الثاني:** إدراك المورد البشري لكمية العوائد المحصلة فعلا.

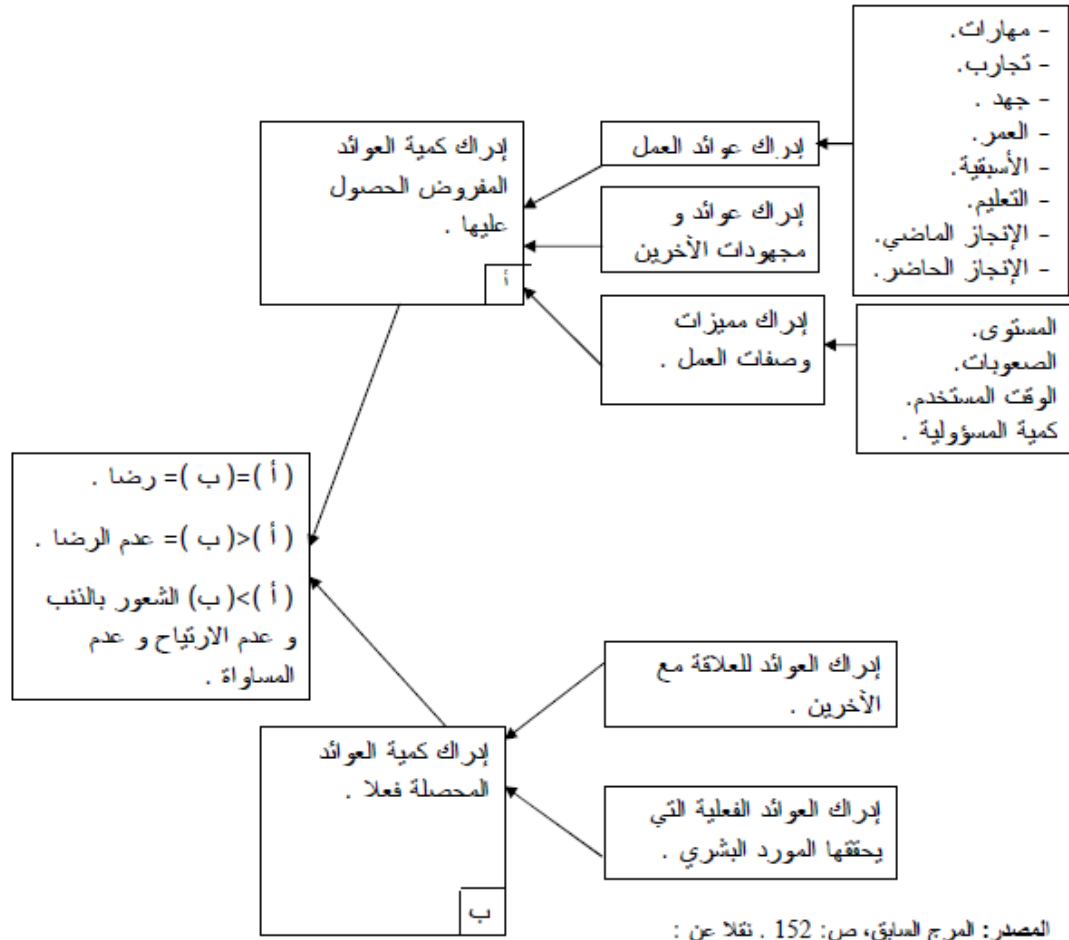
ويرى لولير أن هذين البعدين لهما علاقة مع ثلاثة عناصر مرتبطة بالوظيفة هي الراتب، الاشراف ومحتوى العمل.²

والشكل التالي يلخص نظرية لولير في تفسير الرضا الوظيفي:

¹ Ibidem, p257.

* عالم نفساني أمريكي.
² محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الانسانية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص ص151-152.

الشكل رقم (08): نظرية لولير في تفسير الرضا الوظيفي



E. Lawler, Motivation in work, organization publishing comp, New York, 1973, p: 75.

يوضح الشكل السابق رأي لولير، وهو أن الرضا الوظيفي للمورد البشري يحدده مقدار الفرق ما بين (أ) "إدراك المورد البشري لما ينبغي الحصول عليه من عوائده"، و(ب) "ما أدرك المورد البشري أنه حصل عليه بالفعل". ففي الحالة التي يدرك فيها المورد البشري أن مقدار العوائد التي كان من المفروض أن يحصل عليها (المتوقعة)، تفوق كمية العوائد المحصل عليها فعلا، تكون النتيجة عدم الرضا الوظيفي. وفي الحالة التي يدرك فيها المورد البشري أن كمية العوائد المفروض الحصول عليها مساوية للعوائد المحصل عليها فعلا، يكون الرضا الوظيفي هو النتيجة. أما إذا أدرك المورد البشري أن العوائد المحصل عليها فعلا تفوق كمية العوائد المفروض الحصول عليها، تكون النتيجة هي الشعور بالذنب وعدم الارتياح.¹

¹ نفس المرجع، نفس الصفحة.

وفي ختام ما تم ذكره يمكن القول أنه وبالرغم من إدخال هذه النظرية مبدأ مهم على الرضا الوظيفي وهو مبدأ الإدراك، إلا أن نتائجها تبقى محل شك، وهذا بسبب حصرها عناصر الرضا الوظيفي في ثلاث عناصر فقط هي الراتب، الإشراف ومحتوى العمل وهذا بالرغم من تعدد عناصر الرضا الوظيفي، وهي النقطة التي قام لوك باستغلالها لبناء فروض نظريته كما سنراه في النظرية الموالية.

5-8- نظرية القيمة (VALUE THEORY) وتفسير الرضا الوظيفي:

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها إدوين لوك* (EDWIN LOCKE) عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي. ووفقا لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه المورد البشري من عوائد وما يرغب فيه.¹

ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا المورد البشري عن أحد عناصر وظيفته (الأجر، الترقية، الإشراف... الخ) تحددها ثلاث أبعاد رئيسية هي:

- أولاً: مقدار ما يرغب المورد البشري في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.
- ثانياً: مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة لهذا العنصر.
- ثالثاً: أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

فبالنسبة للعناصر ذات الأهمية العالية للمورد البشري، فكلما كان هناك فرق كبير سلبي بين مقدار ما يرغب فيه من عوائد وما يحصل عليه فعلاً، كلما كانت درجة عدم الرضا الوظيفي مرتفعة والعكس صحيح في حالة وجود فرق إيجابي بين العوائد المتوقعة والمحصلة فعلاً. وعليه فإن قدرة الوظيفة على توفير العوائد ذات القيمة والأهمية العالية للمورد البشري يعني الوصول إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن لوك في نظريته لم يحصر العناصر التي تجعل المورد البشري يشعر بالرضا الوظيفي، وهذا خلافاً لكل من ماسلو، لولير وهيرزبرج، الذين حصروا

¹ رواية محمد حسن، السلوك التنظيمي المعاصر. الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص171.

العناصر التي تؤدي إلى هذا الشعور، حيث يرى لوك أن أي عنصر يكون ذو قيمة وأهمية عالية للمورد البشري بغض النظر عن ماهيته، فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي.¹

مما تقدم ذكره تتضح لنا الأهمية الكبيرة التي تكتسبها فروض هذه النظرية، حيث أنها تنبه المؤسسات الراغبة في خلق قوة عمل راضية على الأخذ بعين الاعتبار مقدار ما ترغب فيه من عوائد عن تأدية العمل.

6- أهمية وفوائد الرضا الوظيفي:

تكمن أهمية الرضا الوظيفي في تحقيق الرضا عن العمل نتيجة إدراك الفرد العوامل التالية بالنسبة للأداء:

- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له.
- شعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب والأهداف المحددة.
- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل.
- إدراك الفرد العدالة في توزيع عوائد ومكافآت العمل.
- مستوى الانجاز الذي يحققه الفرد.

وتعتبر دراسة الرضا الوظيفي ذات أهمية خاصة وأن الأبحاث وجدت أن الرضا الوظيفي لديه قدرة جيدة على التنبؤ ببعض سلوكيات العمل المهمة، ومن هذا المنطلق اهتمت العديد من المنظمات بقياس معدلات الرضا الوظيفي لدى موظفيها في محاولة منها للتنبؤ بسلوكيات ذات أهمية لها مثل: سلوك ترك العمل والتغيب عن العمل غير المبرر، والتميز في أداء العمل. ويعد الرضا الوظيفي من المتغيرات الهامة ليس على مستوى الانتاجية ودوران العمل فقط. أو ما يسمى بالفوائد التي تعود على الفرد من حيث الفوائد النفسية للموظف وشعوره المنخفض بضغط العمل وما شابه ذلك.

ويمكن تحديد فوائد الرضا الوظيفي بمجموعتين هما:

6-1- الفوائد السلوكية الاجتماعية:

- زيادة الولاء التنظيمي بحيث يجعل الأفراد العاملين يكرسون كل طاقاتهم لما يفعلون.²

¹ جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص 209-210.

² عماد الدين كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث. منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، 1995، ص 453.

- تقليل ظاهرة التغيب وتخفيف معدل دوران العمل في المنظمة، وهذا سيؤدي إلى إبعاد المنظمة عن الخسائر المادية والمعنوية الناجمة عن الظاهرتين المذكورتين.
 - زيادة الاستقرار التنظيمي لأن توفير الرضا عن العمل يزيد من ممارسة الرقابة الذاتية للأفراد على أنفسهم وأعمالهم.
- 6-2- الفوائد المادية والاقتصادية:**

وتتمثل بتقليل التكاليف المتعلقة بالغياب، تلك التكاليف التي تصل إلى مبالغ كبيرة جدا في بعض الأحيان.

ومن الآثار المترتبة على الرضا الوظيفي على صعيد المؤسسات فإن نجاح أي مؤسسة يتطلب أن يتمتع أفرادها بدوافع إيجابية في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة ولا يتحقق ذلك إلا بحوافز ودوافع موجهة لسلوك الأفراد وعلى صعيد الزملاء فإن الرضا الوظيفي هو تبادل للمنافع بين الفرد والزملاء في العمل. وعلى صعيد الفرد فإنه يسهم في التزام العاملين في مؤسساتهم ووفائهم لتعهداتهم وارتباطهم بعملهم.

- انطلاقا من الأهمية التي يكتسبها الرضا الوظيفي، لا بد أن تعتبره المنظمات كغاية ووسيلة لتحقيق فعاليتها، لأنه يعد بمثابة مؤشر نستطيع من خلاله التعرف على سلوكيات الأفراد.¹

7- طرق وأساليب قياس الرضا الوظيفي:

7-1- الطرق المباشرة في قياس الرضا الوظيفي:

تقوم الطريقة المباشرة على تصميم قائمة استقصاء تتضمن أسئلة توجه للموارد البشرية بالمؤسسة، وهذا من أجل الحصول على تقرير مباشر منها عن درجة رضاها الوظيفي. ونميز هنا بين طريقتين رئيسيتين تستعملان في تحديد محتوى أسئلة قوائم الاستقصاء هما طريقة تقسيم الحاجات وطريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي.

¹ نفس المرجع، ص454.

7-1-1- طريقة تقسيم الحاجات:

وفق طريقة تقسيم الحاجات يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي التقسيم الذي قدمه "ماسلو" للحاجات وهي الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير والاحترام، حاجات تحقيق الذات.

وتصمم الأسئلة بطريقة تسمح للموارد البشرية بالتعبير عن مدى مانتحيه لها وظائفها من إشباع للحاجات المختلفة.¹

7-1-2- طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي:

وفق طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي مختلف عناصر الرضا الوظيفي من أجر، ترقية، محتوى العمل، جماعات العمل، الاشراف، ظروف العمل المادية.²

وهكذا نكون أمام عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي نلخصها فيما يلي:

7-1-3- طريقة التدرج التجميعي لليكارت:

قدم هذه الطريقة الباحث الأمريكي "RENSIS LIKERT" عام 1954، ووفقا لهذه الطريقة يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري، بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة. ويكون مطلوبا من المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة مثال ذلك:

إنني أستمتع بعملي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ

وتعطى للإجابات التي يقدمها المورد البشري درجات تتراوح بين 1 و 5 كما هو موضح أدناه:

لا أوافق أبدا

لا أوافق

أوافق بشدة أوافق غير متأكد

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 407.

² عبدالرحمان محمد العيسوي، الإدارة في عصر العولمة. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 185.

وبتجميع الدرجات التي حصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة رضاه الوظيفي.¹

7-1-4- طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لأوزجور وزملائه:

يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لهذه النظرية من خلال تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من الجوانب التي تحتويها الوظيفة، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين متعارضين بينهما عدد من الدرجات. ويطلب من المورد البشري قياس مستوى رضاه الوظيفي وهذا باختياره للدرجة التي تمثل مشاعره. مثال ذلك:

ما رأيك في العمل اليومي الذي تؤديه؟

مثیر | - | - | - | - | - | - | - | ممل

7 6 5 4 3 2 1

وبجمع الدرجات التي أعطاهها المورد البشري لكل مجموعة من المقاييس الجزئية يكون هذا المجموع ممثلاً لدرجة رضاه الوظيفي العام أو عن جانب من جوانبه.²

7-1-5- طريقة الوقائع الحرجة لهيرزبرج:

تقوم طريقة الوقائع الحرجة على توجيه سؤاليين رئيسيين للموارد البشرية المراد قياس مستوى رضاها الوظيفي وهما:

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالسعادة الشديدة اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية (شهر، سنة، 03 سنوات...الخ)، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.
- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالاستياء الشديد اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.³

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص410.

² شاطر شفیق، مرجع سبق ذکره، ص 35.

³ نفس المرجع، ص 38.

7-1-6- مؤشر وصف الخدمة:

تم تطويره في أواخر الستينات من طرف "سميت"، "كاندال" و "هيلين"*. وقد لاقى هذا المقياس رواجاً كبيراً، وقد سمي كذلك لأنه يطلب من المستجوبين وصف أعمالهم، فمستخدمي هذا المقياس يتحصلون على علامات أوجه متعددة من الوظيفة ومحيط العمل، حيث يقيس الرضا استناداً إلى خمسة أوجه هي الأجر، الترقيات أو فرص الترقية، زملاء العمل، الإشراف والعمل في حد ذاته.¹

الميزة الأساسية لمؤشر وصف الخدمة هي وجود قدر كبير من المعطيات تدعم صدق بناءه، زيادة على ذلك البحث مستمر في محاولة لتحسين هذا المقياس، سواء من طرف مطوريه أو باحثين آخرين، فمثلاً استخدم "روزنوسكي (ROZNOWSKI)" في عام 1989 إحصائيات متطورة لتطوير أفضل العبارات، والذي من شأنه أن يحسن من ثبات وصدق المقياس، كما أن "سميت (SMITH)" وزملاؤها قاموا بتحديث وتحسين المقياس بتعويض بعض عباراته، وأيضاً قاموا بإضافة مقياس للرضا الإجمالي قاموا بتسميته "العمل بشكل عام".²

ومن محاسن هذا المقياس أنه إذا أراد باحث أو استشاري استخدام هذا المؤشر لقياس الرضا الوظيفي لعينة من العمال، سيكون بمقدوره أن يقارن نتائجه لعينة معيارية لنفس المهنة، كما يمكن أن تكون مقارنات معايير الجماعة ذات فائدة كبيرة إذا كان مسيروا الإدارة العليا يريدون معرفة مستويات الرضا لعمالهم مقارنة مع عمال آخرين في نفس الوظائف أو في نفس الصناعة، وعليه فإنه لا توجد مساوئ كثيرة مرتبطة بهذا المقياس، إلى درجة أن "SPECTOR" 1997 قال "أن هذا المؤشر قد يكون من أكثر قياسات الرضا الوظيفي تطوراً وصحة".

مع ذلك، فهناك مأخذ على هذا القياس ظهر مع مرور السنين، ويتمثل في نقص مقياس للرضا الوظيفي الإجمالي، لأن هذا المؤشر لا يمكنهم من ذلك لمعالجة ذلك، ابتكر مطورو هذا المؤشر مقياس العمل بشكل عام، حيث تم تصميم هذا المقياس بعد مؤشر

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي). ط2، دار النهضة، 1979، ص53.

² Anthony Knight, Job satisfaction, Journal of nuclear Medicine technology, Volume 32, Number 4, University of IOWA, December 2004, P 01.

وصف الخدمة إلا أنه يتكون من عدد من الصفات والعبارات عن العمل بشكل عام بدلا من أوجه محددة للعمل.

بقي أن نشير إلى أن دراسات الصدق لمؤشر وصف الخدمة تم إجراؤها على مدار سنوات بداية من 1959، ولقد تم التوصل لنفس النتائج تقريبا، انطلاقا من هذه الأخيرة، استنتج أن قياسات هذا المؤشر لها مستويات عالية من صدق التمييز والتقارب¹، وتذكر "سميت بشكل عالي مع القياسات" أن طريقة وضع العلامات لمؤشر وصف الخدمة هي أفضل إجراء لذلك.²

وقد تم إجراء عملية التأكد من الثبات الداخلي لصيغة مؤشر وصف الخدمة لسنة 1997 مع مقياس العمل بشكل عام باستخدام 1600 حالة، وتم التوصل إلى أن لديه ارتباطا عاليا مع معامل الثبات (ألفا) من 0.86 إلى 0.96. إن العمل في الوظيفة الحالية كان لديه معامل ارتباط يقدر بـ 0.90 الأجر الحالي كان لديه معامل ارتباط يقدر بـ 0.91، في حين أن العلاقة مع الزملاء له نفس عوامل الارتباط السابق وأعلى معامل ارتباط يقدر بـ 0.91.³

7-1-7 - مقياس العمل بشكل عام:

تم تطويره من طرف "إيرونسون" (IRONSON)، "برانيك" (BRANNICK)، "سميت" (SMITH)، "بول" (PAUL) و "غيبسون" (GIBSON)، في 1989، إن مقياس العمل بشكل عام وقد صمم هذا المقياس لقياس الرضا الاجمالي بدلا من الرضا الجزئي ويحتوي على 18 عبارة، كل عبارة تمثل صفة أو جملة صغيرة حول العمل بشكل عام بدلا من استخدام وجه ما يرى "إيرونسون" وزملاؤه أن الرضا الاجمالي ليس مجموع الأوجه الفردية.⁴

مع ذلك، وجهت بعض الانتقادات لمثل هذه الممارسة، فعملية جمع نتائج الأوجه تعبر عن قياسها كلها، وكل منها يساهم بشكل متساو في الرضا الاجمالي، في الحقيقة لا يبدو أن

¹ عبدالفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية. مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص119، نقلا عن: Paul E.spector, op, cit, p14:

² Jennifer S. Skibla, **Personality and job Satisfaction**, Master thesis, University of Wisconsin- Stout, New York, 2002, P09.

³ Ibidem, P 10.

⁴ Ibidem, P 18.

كل وجه له نفس الأهمية بالنسبة لكل فرد، ولهذا فجمع الأوجه هو عبارة عن تقريب للرضا الاجمالي (OVERALL) لكن قد لا يعبر بدقة عن الرضا الشامل.¹

THE MINNESOTA SATISFACTION (MSQ) - استبيان مينسوتا 8-1-7 :QUESTIONNAIRE

لأقى هذا المقياس قبولاً واستخدماً واسعاً في مجال علم النفس التنظيمي، وقد طور فريق من الباحثين منهم "لوفكويسست" (LOFQUIST)، "انغلند" (ENGLAND)، "داوس" (WEISS)، في سنة 1967 "من جامعة مينسوتا".²

هذا الاستبيان من مئة عبارة مصممة لقياس الوجوه العشرين للعمل وهو النموذج الأكبر وهناك أيضاً الصيغة المصغرة لاستبيان مينسوتا تتكون من 20 عبارة، مع ذلك، فالشكل المصغر ليس مصمماً لإعطاء نتائج عن وجوه الرضا الوظيفي.³

تتكون عبارات استبيان مينسوتا من عبارات حول أوجه متعددة من العمل، ويطلب من المستجوب الإشارة إلى مستوى قياس مبني بصفة كبيرة على العاطفة، فالإجابات تشير إلى حب ذلك الشيء أو كرهه أكثر منها عملية وصف له.⁴

إن هذا المقياس هو أكثر تدقيقاً من مقياس مؤشر وصف الخدمة، ورغم الخصوصية الكبيرة لأوجه هذا الاستبيان، فالكثير من محتواه موجود في مقاييس أخرى، على سبيل المثال، عبارات تعكس كلا من جانبي العلاقات الانسانية والكفاءة التقنية والاشراف في اختبار مسح الرضا الوظيفي ويبقى العيب الأكبر لاستبيان مينسوتا العيب هو الطول، بالنسبة للصيغة الكاملة المتكونة من 100 عبارة، فمن الصعب إدارتها خاصة إذا كان الباحث يريد قياس متغيرات أخرى، كما أن الصيغة المصغرة بـ 20 عبارة تبقى أطول من العديد من قياسات الرضا المتوفرة.⁵

¹ عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سابق، ص 35.

² احمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة : الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي . مرجع سابق، ص 407.

³ عبد الرحمن العيسوي، دراسات في علم النفس الاجتماعي. دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، بدون تاريخ، ص 222.

⁴ محمد علي لشهب، السلوك في التنظيم. دار النشر في الجامعات المصرية، ط3، مصر، 1987، ص 52.

⁵ عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني وتطبيقاته. دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص 43.

7-1-9- اختبار مسح الرضا الوظيفي (JSS) :JOB SATISFACTION SURVEY:

تم تطويره من طرف "سباكتر" (SPECTOR) في 1985 كأداة لقياس مستويات الرضا الوظيفي، فهو يتكون من 36 عبارة مصممة لقياس تسعة أوجه للوظيفة ومحيط العمل، ومقارنة بالقياسات الأخرى الموصوفة سابقا، هذا المقياس يعتبر نموذجيا، حيث أن مكوناته تمثل عبارات حول عمل الفرد أو وضعية العمل، والمستجوبون مطالبون بالإشارة إلى أي مدى يوافقون على كل عبارة من خلال وضع دائرة حول أحد الأرقام الست.

ويعتبر هذا المقياس الأكثر شبها بمقياس وصف الخدمة، وعلى عكس مؤشر وصف الخدمة يمكن تخزين نتيجة الرضا الوظيفي الاجمالي لمسح الرضا الوظيفي بما أن كل وجه من الأوجه التسعة يتكون من 4 عبارات، فإنه يمكن الحصول على نتيجة الرضا الاجمالية.¹

7-2- الطرق الغير مباشرة في قياس الرضا الوظيفي (طرق جمع البيانات):

هي طرق تركز على جوانب مختلفة من العمل تخص مختلف البيانات المتاحة بالمؤسسة مثل معدلات الغياب حجم شكاوى العاملين، معدل دوران العمل، عدد الحوادث أثناء التشغيل وغيرها، ويمكن بتحليل مثل هذه المؤشرات الحكم إلى حد ما على درجة رضا العاملين.²

تعتمد هذه الطريقة في قياسها لمستوى الرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل نذكر من أهمها معدل دوران العمل، معدل التغيب عن العمل ومعدل الانتاج المرفوض. وفيما يلي شرح لهذه المعدلات:

7-2-1- معدل دوران العمل:

يقدر معدل دوران العمل في مؤسسة ما بعدد تاركي العمل باختيارهم مقسوما على متوسط عدد الموارد البشرية في تلك المؤسسة خلال فترة ما.

معدل دوران العمل = إختياريا عدد تاركي العمل / متوسط عدد الموارد البشرية

ويقدر متوسط عدد الموارد البشرية على النحو الآتي:

¹ جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص207.

² نفس المرجع، ص209.

متوسط عدد الموارد البشرية = عدد الموارد البشرية في أول المدة + عدد الموارد البشرية في آخر المدة/2.

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي يكون فيها معدل دوران العمل مرتفع فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا الوظيفي والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

7-2-2- معدل التغيب عن العمل:

يقدر معدل تغيب الموارد البشرية عن العمل في مؤسسة ما بالمعادلة التالية:

معدل التغيب عن العمل = عدد ساعات التغيب عن العمل / عدد ساعات العمل الكلية

ويمكن حساب هذا المعدل في فترات متباعدة تحددها المؤسسة (كل شهر، كل سنة... الخ).

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات التغيب مرتفعة أكثر فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

7-2-3- معدل الإنتاج المرفوض:

يقدر عدد الانتاج المرفوض في مؤسسة ما من خلال المعادلة التالية:

معدل الانتاج المرفوض = عدد الوحدات المرفوضة لسوء حالتها / عدد الوحدات المنتجة.

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات الانتاج المرفوض عالية فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.¹

من خلال ما تقدم ذكره نستنتج أن الطريقة المباشرة هي الطريقة الأكثر فعالية وموضوعية في قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية، كونها تقيس الرضا مباشرة وهذا لأنها تقوم باستقصاء الموارد البشرية عن مشاعرهم اتجاه الجوانب المختلفة للوظيفة. أما فيما يخص الطريقة الغير مباشرة والتي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل، فهي طريقة

¹ نفس المرجع، ص16.

غير موضوعية لكونها لا تأخذ بعين الاعتبار إمكانية تأثر هذه المعدلات بعوامل أخرى تخرج عن الرضا أو عدم الرضا، مثل مدى توفر بدائل العمل خارج المؤسسة بالنسبة لمعدل دوران العمل، سوء تصميم السلعة ذاتها بالنسبة لمعدل الانتاج المرفوض...الخ.

خلاصة الفصل:

لقد اعتبر الرضا الوظيفي بأنه الاستثمار الحقيقي للتنمية بجميع مجالاتها والتي يعود عليها بمردود اقتصادي كبي، يمتد على طول الزمن. ومن هذا المنظور اهتم معظم الباحثين بالرضا الوظيفي للعاملين في أي قطاع تنظيمي من الافتراض القائل بأن الشخص الراضي عن عمله أكثر إنتاجية من زميله الغير راض عن عمله، وعليه تمكنا من توضيح الرضا الوظيفي في العناصر السابقة الذكر.

الفصل الثالث: الإلتزام التنظيمي

تمهيد

- 1- مفهوم الإلتزام التنظيمي
- 2- أنواع الإلتزام التنظيمي
- 3- خصائص الإلتزام التنظيمي
- 4- أهمية الإلتزام التنظيمي
- 5- طرق قياس الإلتزام التنظيمي
- 6- الآثار المترتبة عن الإلتزام التنظيمي
- 7- العلاقة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الالتزام عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الثقة والاستقرار بين الإدارة والعاملين فيها ويساهم في بقاء المنظمة واستمرارها، لهذا نجده ينال أهمية كبيرة من قبل الباحثين لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء.

1- مفهوم الالتزام التنظيمي:

1-1- تعريف الالتزام لغة:

تعود كلمة الالتزام إلى الفعل لزم ، ولزم الشيء بمعنى أثبتته وداوم عليه وألزمه المال والعمل فصار واجباً عليه.¹

1-2- تعريف الالتزام التنظيمي:

يعرف (Porter&Smith، 1970) الالتزام التنظيمي بأنه توجه يتسم بالفعالية والايجابية نحو المنظمة.²

كما يعرفه (Buchanan، 1974) بأنه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة، وأنه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هي: التطابق، الانهماك، الولاء.³

ويشير (Medwey، 1979) بأن الالتزام التنظيمي هو اعتقاد قوي وقبول من جانب الفرد بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها مع رغبة قوية في الاستمرار بعضوية المنظمة.⁴

في حين يرى (Mayer، 1991) بأن الالتزام التنظيمي هو الرباط العاطفي والوجداني بين الفرد والمنظمة والاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب تجاه المنظمة.⁵

أما (الخطاب، 1998) فقد عرفت الالتزام التنظيمي بأنه اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها.⁶

¹ باسم عباس كريدي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(12)، العدد(03)، 2010، ص30.

² شياح علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(04)، العدد(09)، 2012، ص295.

³ عبد الله أمجد محمد، التطور التكنولوجي ودوره في الالتزام التنظيمي. مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد(04)، ص344.

⁴ حمود دانة، أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على الالتزام التنظيمي للعاملين فيها والدور الوسيط للثقافة التنظيمية. الجامعة الافتراضية السورية، 2016، ص35.

⁵ ماجد قاسم السنياني، قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة. مجلة العلوم الإدارية، المجلد(11)، العدد(05)، 2015، ص122.

⁶ إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. جامعة أم القرى بمكة، 2008، ص30.

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن الالتزام التنظيمي هو شعور ايجابي يعبر عن اقتناع الفرد العميق بالمنظمة، ويحدث هذا الاقتناع من خلال التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

2- أنواع الالتزام التنظيمي:

2-1- الالتزام العاطفي:

يتأثر الالتزام العاطفي للفرد بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهمية ومهارات مطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم لهم، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار سواء يخصه أو يتعلق بالعمل، أي هو الارتباط المحدود وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي يتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.¹

ومنه نستنتج أن الالتزام العاطفي يشير إلى الإحساس العاطفي تجاه المنظمة ويوصف الالتزام الشعوري بأنه الرغبة الايجابية للعمل بطريقة محددة.

2-2- الالتزام المعياري:

يعكس الالتزام المعياري شعور الفرد بالمسؤولية والواجب اتجاه المنظمة والعاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، وللقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دورا كبيرا في بلورة هذا النوع من الالتزام، فشعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيمة والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة أو بعد دخوله المنظمة، وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري.²

ومنه نستنتج أن الالتزام المعياري يعبر عن شعور الفرد بالالتزام نحو العاملين ويحتم عليه الوفاء للمنظمة.

¹ فتيحة باعلي وفاطمة عصموني، المناخ التنظيمي وتأثيره على الالتزام التنظيمي. جامعة أحمد دراية، أدرار. 2018، ص47.

² حمود دانه، مرجع سابق، ص 38.

2-3 - الالتزام الاستمراري:

ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل في منظمة معينة لاعتقاده بان ترك العمل فيها سيكلفه الكثير فالعاملون ذوي الانتماء المستمر العالي يبقون في المنظمة لأنه عليهم أن يفعلوا ذلك إما بسبب إدراك قلة البدائل أو بسبب الخوف من التضحية المرافقة لترك العمل في المنظمة.¹

ومنه نستنتج أن الالتزام الاستمراري يشير إلى أن الفرد يجب أن يكرس حياته ويضحى بمصالحه من أجل المنظمة ومصالحها.

3 - خصائص الالتزام التنظيمي:

- الالتزام التنظيمي سلوك طوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد ولا تدخل في وصف الوظيفة الخاصة به.
- الالتزام التنظيمي ليس له صفة الثبات المطلق إذ يحتمل أن يرتفع أو ينخفض تحت ظروف ومواقف معينة، ولكنه مع ذلك يتميز بالثبات النسبي مقارنة بغيره من الظواهر السلوكية والتنظيمية.
- الالتزام التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد ومتمايز المستويات.²
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد الحالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.³

4 - أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب من أداء العمل،

¹ إيناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سابق، ص 28.

² أحمد بن عوض أحمد الشهري، الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. جامعة أم القرى، 2013، ص 65.

³ محمد حسن محمود الغرباوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة. الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص 13.

فهو يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بكثير من النواحي السلوكية، وخاصة دوران معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.¹

مما سبق يمكن أن تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي بين الأفراد داخل المنظمات بالآتي:

- زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
- كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الفرد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد.
- انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والإدارة.²

5- طرق قياس الالتزام التنظيمي:

يرى العتيبي أن المنظمات تستخدم مقاييس عدة للتعرف على مستوى الالتزام لدى العاملين لديها، فمنها ما هو موضوعي وذاتي وقد طور العديد من الباحثون من تلك المقاييس الذاتية ويبرز منها:

5-1 - مقياس ثورنتن:

والذي تضمن 7 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الاستجابة بقياس الالتزام المهني.

5-2 - مقياس بورتير وزملائه:

وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:

- درجة التزام الأفراد بالمنظمة.
- وولائهم وإخلاصهم لها.
- الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيامها.

¹ أحلام بكري، الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي. جامعة المسيلة. الجزائر، 2013، ص23.

² حمود دانة، مرجع سابق، ص37.

- واستعان بمقياس ليكيرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.¹

5-3- مقياس جورج وزملائه:

وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

- استخدام المعرفة والمهارة.
- زيادة المعرفة في مجال تخصصه.
- العمل مع زملاءه بكفاءة عالية.
- بناء سمعة جيدة كأستاذ، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.
- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

5-4- مقياس كوردين وزملائه:

ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها ب 20 فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات ايجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية وبلاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة وهي:

- 16 فقرة منها تتعلق بالولاء.
- 7 فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة.
- 4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.
- 3 فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها.²

¹ الغرباوي، مرجع سابق، ص 21-22.

² سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2006، غزة، ص 22.

6- الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي:

6-1- على مستوى الفرد:

تؤكد النتائج الايجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج الايجابية للفرد مثل: زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التطور الذاتي الايجابي، القوة ووجود أهداف لحياة الفرد كما تؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك بذل الجهد.

بينما الآثار السلبية تتمثل فيما يلي قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي، زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية فالفرد يلتزم اتجاه منظمة معينة فانه يبذل الوقت والجهد بها مما يؤثر على الالتزامات الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد.

6-2- على مستوى الجماعة:

تمثلت الآثار الايجابية للالتزام لجماعات العمل فيما يلي: كلما زادت درجة الالتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بينهما.

في حين أن النتائج السلبية على مستوى جماعة العمل تتمثل فيما يلي:

انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة، التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل أقل انفتاحاً على الآراء والقيم الجديدة، زيادة فرصة الصراع بين المجموعات.

6-3- على مستوى المنظمة:

تتمثل النتائج الايجابية للالتزام في المنظمات فيما يلي: زيادة فرص الفعالية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال: زيادة المبدول، انخفاض نسبة الغياب والتأخر، انخفاض معدل دوران العمل.

أما النتائج السلبية للالتزام التنظيمي على المنظمة يتمثل فيما يلي :انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف إذ أن الفرد أو الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة للمنافسة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار.¹

من خلال ما سبق يتضح أن الالتزام التنظيمي يمثل عنصرا هاما بين المنظمة والأفراد العاملين بها كما تترتب عنه نتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- شعور الفرد بالانتماء والارتباط نحو المنظمة.
- التصور الذاتي الايجابي للفرد.
- تماسك جماعة العمل.
- انخفاض نسبة الغياب.
- انخفاض نسبة التأخير.

7- العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي:

لو دققنا وتفحصنا النظر في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي نجد أن هناك ارتباطا وثيقا بينهما، فقد ذكر عدد من الباحثين أن هناك ارتباط وثيق بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي بجميع أبعاده، أي أنه كلما زاد الالتزام التنظيمي زاد الرضا الوظيفي، ويمكننا تفسير ذلك أن الالتزام يأتي من عملية تجانس أهداف وقيم الفرد بأهداف وقيم المنظمة وذلك يعني قلة الصراعات التي يمكن أن يستشعرها الفرد أثناء قيامه بدوره، وبالتالي انخفاض حدة توترات العمل لديه، مما يكون اتجاهها ايجابيا نحو العمل وبالتالي يكون لديه رضا وظيفي ببعض المتغيرات المهنية والإنسانية المتمثلة بالمحددات الذاتية والشخصية.²

¹ فتيحة باعلي وفاطمة عصموني، مرجع سابق، ص 55-56.

² إيهاب أحمد عويضة، مرجع سابق، ص 37.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى موضوع الالتزام التنظيمي، حيث يعد هذا الأخير من القضايا المحورية التي ركز عليها الكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وذلك بهدف تحقيق النجاح للمنظمات، كما يعتبر الالتزام التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات والذي يعتبر حالة إيجابية محسوسة يشعر بها الفرد اتجاه منظمته التي يعمل بها.

وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الالتزام التنظيمي، ومن ثم تم التطرق إلى أنواع الالتزام التنظيمي، ثم أشير إلى خصائصه وأهميته، كما تم التطرق إلى طرق قياس الالتزام التنظيمي والآثار المترتبة عليه، وخلصت بالعلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

- 1- أدوات جمع البيانات
- 2- منهج الدراسة
- 3- مجتمع الدراسة
- 4- عينة الدراسة
- 5- التعريف بمؤسسة طبيبات الوادي
- 6- الهيكل التنظيمي لمؤسسة طبيبات الوادي

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تعرضنا للجانب النظري لدراسة الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي والذي اعتمدناه كإطار مرجعي يساعدنا في الدراسة الميدانية، سنحاول في هذا الجانب تناول الطرح المنهجي والذي يعتبر الأساس في تصميم البحوث العلمية.

هذا الطرح يشير إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية، وذلك بعد صياغة الفرضيات في الفصل الأول، إذ من خلاله يتم إبراز المنهج المستخدم في الدراسة وكذلك تحديد وضبط عينة البحث، وذلك بغية الإجابة على التساؤلات المطروحة للوصول إلى نتائج صحيحة ودقيقة، وقد اعتمدنا في جمعنا لهذه البيانات على أداة منهجية وهي الاستبانة.

1- أدوات جمع البيانات:

إن أدوات جمع البيانات متعددة ويتوقف اختيارها على حسب ميراث الدراسة ونوعية الدراسة وقد لجأنا إلى اختيار أداة الاستمارة في بحثنا هذا.

- **الاستمارة:** هي مجموعة من الأسئلة المبنية حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة استبيان، توزع أو ترسل إلى المبحوثين أو تسلم لهم للحصول على أجوبة حول الأسئلة المطروحة.¹

أداة الاستمارة هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة المنظمة، يسوغها الباحث معبرة عن المؤشرات التي يبني عليها النموذج التحليلي. وقد كانت استمارة هذه الدراسة مخصصة لعمال مصنع طيبات الوادي بالوادي، حيث كان من المفترض أن توزع على كل العمال إلا أن الظروف حالت دون ذلك.

واحتوت الاستمارة على ثلاث أبواب رئيسية، الأول خاص بالبيانات السوسيلوجية للعمال، والثاني خصص لمجموعة من الأسئلة تعالج الفرضية الجزئية الأولى فتضمن هذا الباب (07) أسئلة، أما الأخير فهو مخصص للأسئلة التي تعالج الفرضية الجزئية الثانية فاحتوى على (12) سؤال. وتم ترتيب الأسئلة وصياغتها بالأسلوب الذي يفهمه المبحوثين. اعتمدنا في هذه الدراسة على استمارة الاستبيان حيث احتوت على 12 سؤالاً رئيسياً، موجهاً إلى مجتمع الدراسة والمتمثل في عمال مؤسسة طيبات الوادي وذلك بغرض الإجابة على التساؤل الرئيسي حول الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي.

2- المنهج المستخدم:

إن المنهج هو الطريق الذي يوصل إلى الأهداف التي يتبناها الباحث ويعرف أنه مجموعة من الإجراءات وانطلاقات محددة يتبناها الباحث للوصول إلى نتيجة.²

¹ Jeanmindemoin, **precise de sociologie**, edition Nathan, 1996, p23.

² Maurice Angres; **collection technique des recherches initiation à la mrthodologies science humaines**, by casbah universite, algerie, 1997, p6.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي والذي تماشت خصائصه مع مجريات بحثنا، والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يصفها ويحللها، وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

3- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة في دراستنا الحالية من الموظفون العاملون بمؤسسة طبيبات الوادي، الكائن مقرها بحي الشهداء ولاية الوادي، والبالغ عددهم 20 عامل وعاملة.

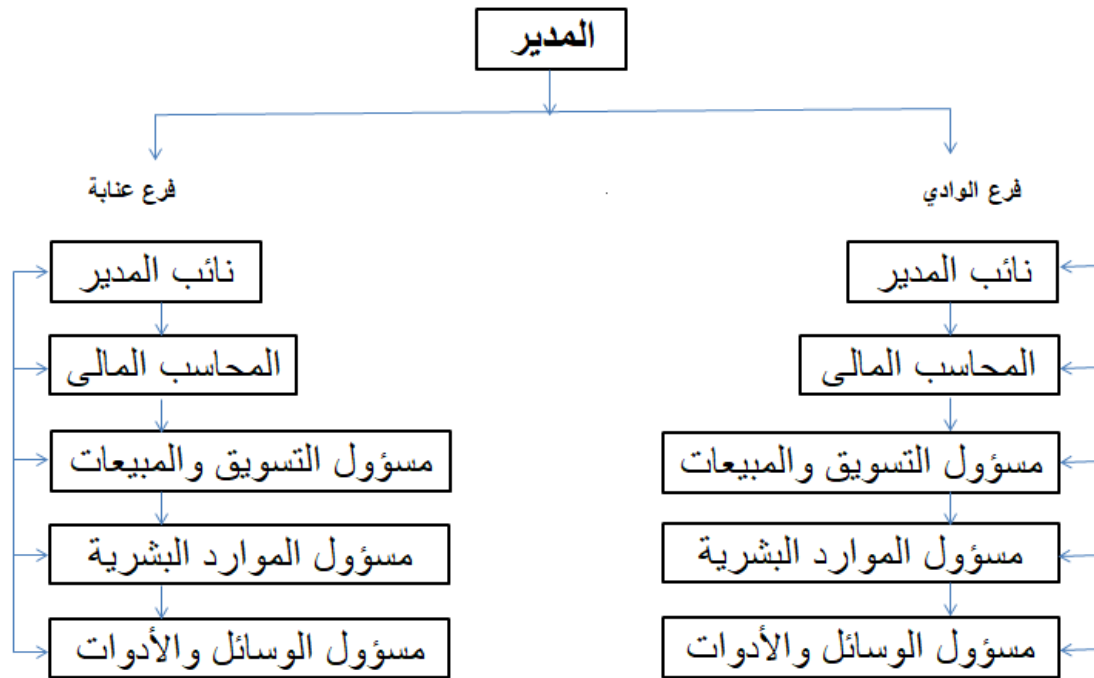
4- عينة الدراسة:

في هذه الدراسة اعتمدنا على أسلوب العينة الشاملة في اختيار نوع العينة، حيث أن كل مجتمع البحث مثل العينة نظرا لصغر هذا المجتمع، وبالتالي تكونت عينة الدراسة من 20 مفردة وهي جميع عمال مصنع طبيبات الوادي.

5- التعريف بمؤسسة طبيبات الوادي:

هي عبارة عن مؤسسة صناعية بدأت نشاطها الأول في فيفري 2014، بولاية الوادي في مجال صناعة التوابل، لهذه المؤسسة فرع حديث النشأة بولاية عنابة، بدأ نشاطه في سنة 2019، حيث شمل هيكل المؤسسة، مدير واحد يقوم بتسيير المؤسسة الأم والفرع في آن واحد، ونائب مدير لكل فرع، ومحاسبين ماليين، ومسؤولين للتسويق والمبيعات، ومسؤولين للعمال، ومسؤولين للوسائل والأدوات.

6- الهيكل التنظيمي لمؤسسة طبيبات الوادي:



الشكل رقم(09): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة طبيبات الوادي.

خاتمة:

جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة طبيبات الوادي، وتم عرض الإطار المفاهيمي للموضوع من أجل الوقوف على الخلفية النظرية والإستفادة من الدراسات السابقة.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في كون المؤسسة التي أجريت عليها الدراسة مؤسسة قائمة بذاتها لها برنامجها الخاص ومناهجها وطرق تسييرها والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى. كما أن الطاقم الإداري المشرف عليها له مميزات خاصة تأهله لأداء وظيفته على أكمل وجه.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ- مراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

- 1- ابن منظور: لسان العرب. دار المعارف، القاهرة، 1980، مادة رضى.
- 2- عبدالله العلالى، الصحاح في اللغة والعلوم: معجم وسيط تجديد وصاحح العلامة الجوهري، إعداد وتصنيف نديم مرعشلي و اسامة مرعشلي، دار الحضارة العربية، ط 1، بيروت، 1975.
- 3- سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي-عربي. دار الأدب، بيروت، لبنان، 2006.
- 4- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي. دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2004.
- 5- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة. دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
- 6- أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي. المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2001.
- 7- سالم محمد السالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. مطبوعات مكتبة فهد الوطنية، الرياض، 1997.
- 8- صلاح عبدالقادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 9- صالح محمد محسن العامري وطاهر محسن الغالي، الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 10- جيرالد جرنبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة: رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004.
- 11- طارق طه، إدارة الأعمال: منهج حديث معاصر، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2007.
- 12- محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط01، 1997.
- 13- حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء. دار الجامعة المصرية، الاسكندرية، 1997.
- 14- عبدالباري ابراهيم دره وزهير نعيم الصباغ، إدارة القرن الواحد والعشرون. دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- 15- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية، ط07، الاسكندرية، 2003.
- 16- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي. المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2000.
- 17- محسن علي الكتبي: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الاسماعيلية، 2005.

- 18- غربي علي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
 - 19- محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الانسانية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
 - 20- عماد الدين كشروء، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث. منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، 1995.
 - 21- عبدالرحمان محمد العيسوي، الإدارة في عصر العولمة. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
 - 22- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي). ط2، دار النهضة، 1979.
 - 23- عبدالفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية. مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
 - 24- عبد الرحمان العيسوي، دراسات في علم النفس الاجتماعي. دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
 - 25- محمد علي لشهب، السلوك في التنظيم. دار النشر في الجامعات المصرية، ط3، مصر، 1987.
 - 26- عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني وتطبيقاته. دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 1995.
 - 27- حمود دانة، أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على الالتزام التنظيمي للعاملين فيها والدور الوسيط للثقة التنظيمية. الجامعة الافتراضية السورية، 2016.
 - 28- محمد حسن محمود الغرباوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة. الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.
- ثانياً: المذكرات والرسائل الجامعية:**
- 29- علي بن يحيى الشهري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالانتاجية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية. الرياض، 2002.
 - 30- عبدالله بن عبد المحسن المدلج، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. رسالة ماجستير في العلوم الادارية، الرياض، 2003.
 - 31- خليل حجاج، تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء والرضا الوظيفي. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، 2007.
 - 32- برياح محمد الأمين وموساوي يحيى، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية-، مذكرة ماستر، إشراف: عيسى نبوية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2015-2016.
 - 33- إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية. رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2008.

34- أحمد خليلي ، دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، السنة الجامعية: 2006/2005.

35- ميلود سفاري، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي. رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر، 2007.

36- شاطر شفيق: مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع: إدارة أعمال، عنوان الدراسة: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء -سونلغاز - جيجل، إشراف مغاري عبد الرحمان، السنة الجامعية: 2010/2009.

37- إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. جامعة أم القرى بمكة، 2008.

38- فتيحة باعلي وفاطمة عصموني، المناخ التنظيمي وتأثيره على الالتزام التنظيمي. جامعة أحمد دراية، أدرار. 2018.

39- أحمد بن عوض أحمد الشهري، الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. جامعة أم القرى، 2013.

40- أحلام بكري، الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي. جامعة المسيلة. الجزائر، 2013.

41- سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2006، غزة.

ثالثا: المجالات:

42- رواية محمد حسن، السلوك التنظيمي المعاصر. الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.

43- باسم عباس كريدي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(12)، العدد(03)، 2010.

44- شياع علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(04)، العدد(09)، 2012.

45- عبد الله أمجد محمد، التطور التكنولوجي ودوره في الالتزام التنظيمي. مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد(04).

46- ماجد قاسم السياني، قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة. مجلة العلوم الإدارية، المجلد(11)، العدد(05)، 2015.

ب - مراجع باللغة الأجنبية:

Marie-Georges Filleau, Clotilde Marque-Rippoul, les théories de l'organisation et -47
Marketing, Paris, 1999. de l'entreprise, édition

Claude Lévy and Leboyer, La motivation au travail : modèle et stratégie, 3e -48
Edition, édition d'organisation, paris, 2006.

Nancy L.Adler, Comportement organisation, traduction de Jaque Constantin, -49
édition Goulet, T.N.C, Québec, 1994.

Jean-François Soutenain, Management, édition Faucher, Paris, 2008. -50

John R.Shermerhon ; David Chappell, principes de management, edition du -51
renoveaux pédagogique, Canada; 2002.

E.LAWLER, Motivation in work, organization publishing comp, NEW YORK. -52

Anthony Knight, Job satisfaction, Journal of nuclear Medicine technology, Volume -53
32, Number 4, University of IOWA, December 2004.

Jennifer S. Skibla, Personality and job Satisfaction, Master thesis, University of -54
Wisconsin- Stout, New York, 2002.

Jeanmindemoin, precise de sociologie, edition Nathan, 1996. -55

Maurice Angres; collection technique des recherches initiation à la -56
mrthodologies science humaines, by casbah universite, algerie, 1997.

رابعاً: المواقع الإلكترونية:

57- منتدى الموارد البشرية، hrdiscussion.com، تاريخ وضع المقال: 14-04-2013، تاريخ أخذ المقال:
2020-03-13، الساعة: 21:25.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي



كلية: العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم: العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

استبيان حول موضوع:

الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي

- دراسة ميدانية على عمال مؤسسة طبيبات الوادي -

أخي الكريم/ أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار التحضير لمذكرة نهاية الدراسة والحصول على شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل، حول موضوع: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، يسرنا أن نضع بين أيديكم الاستبيان التالي، وذلك بهدف دراسة الرضا الوظيفي في هذه المؤسسة، والتحقق من العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

سيكون هذا الاستبيان لخدمة البحث العلمي، لذلك نرجوا منكم الإجابة بكل صراحة واقتناع عن الأسئلة المطروحة فيه، كما نعدكم أن الإجابات تبقى سرية.

ملاحظة:

من فضلك ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

من إعداد:

إشراف الأستاذ:

بوخاري فتحي

• فايزي نصرالدين

• شليق عبدالحكيم

السنة الجامعية: 2020/2019

المعلومات الشخصية:

الجنس:

السن:

الأقدمية:

الفرضية العامة:

هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة طبيبات الوادي.

الفرضية الجزئية الأولى:

هناك علاقة بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة طبيبات الوادي.

• الحوافز المادية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي:

1- هل هناك حوافز في مؤسستك؟

☐☐

- إذا كانت الإجابة ب: "نعم" كيف تساعدك هذه الحوافز في تقديم الأفضل؟

2- هل الراتب الذي تحصل عليه يسد احتياجاتك المادية؟

☐☐

- إذا كانت الإجابة ب: "لا" هل يؤثر ذلك على وظيفتك؟

3- هل توفر المؤسسة وسائل مواصلات لنقل العمال لمكان عملهم؟

☐☐

- إذا كانت الإجابة ب: "لا" كيف يؤثر ذلك على عملك؟

4- هل تشعر بأن عملك ومهامك تتناسب مع الراتب الذي تحصل عليه؟

☐☐

- إذا كانت الإجابة ب: "لا" هل يزيد ذلك من إحباطك؟

5- هل توفر المؤسسة الوسائل والامكانيات الملائمة لإثارة دافعيته لإنجاز العمل بأفضل الطرق؟

☐☐

6- هل تشعر بأنك تصبح أكثر إخلاصاً حين تحصل على ترقية وحوافز؟

☐☐

7- هل تقوم المؤسسة بإقامة حفلات تكريمية لعمالها لبذل الأفضل؟

☐☐

الفرضية الثانية:

هناك علاقة بين العلاقات الانسانية والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة طبيبات الوادي.

• مع الزملاء والرؤساء ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي:

1- هل هناك علاقة بينك وبين زملائك في طرق التعامل؟

☐☐

2- هل الأداء الجيد لجماعتك التنظيمية يزيد حماسك واجتهادك؟

☐☐

3- هل العمل يتيح الفرص لتكوين الصداقات؟

☐☐

- إذا كانت الإجابة ب: "نعم"، كيف؟

- إذا كانت الإجابة ب: "لا"، لماذا؟:

4- هل يقدر رؤساؤك جهودك المبذولة؟

☐☐

- إذا كانت الإجابة ب: "نعم" هل يزيد ذلك من بذلك لمجهود أكبر؟

5- هل تعامل مؤسستك عمالؤها باحترام؟

☐☐

- إذا كانت الإجابة ب: "لا" كيف يؤثر ذلك على القيام بوظائفك؟

6- هل يوجد تعاون بينك وبين زملائك في إنجاز الأعمال؟

☐☐

7- هل يوجد جو من الألفة والإنسجام بين العمال؟

☐☐

8- هل توجد مشاركة مع الزملاء في ندوات العمل وأنشطة أخرى؟

☐☐

9- هل علاقتك مع الزملاء تؤثر على طريقة عملك؟

☐☐

- إذا كانت الإجابة ب: "نعم"، كيف؟:

- إذا كانت الإجابة ب: "لا"، لماذا؟:

10- هل علاقتك مع رئيسك تؤثر على إلتزامك للمؤسسة؟

☐☐

11- هل يتعاون العمال فيما بينهم لإنجاز أفضل المهام؟

☐☐

12- هل أداؤك الجيد لمهامك يمكنك من الحصول على ما تستحقه من تقدير؟

☐☐

شكرا لتعاونكم