

الأداء الوظيفي من خلال بعدي الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي -مقاربة نظرية-

Job performance through post-job satisfaction and organizational loyalty

-Theoretical approach-

سمية عيسى مزغيش*

جامعة الحدود الشمالية (المملكة العربية السعودية)، soumeya_mezghiche@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2019-03-23

تاريخ القبول: 2020-02-14

تاريخ النشر: 2020-06-01

ملخص: تهدف الورقة البحثية الحالية للتطرق للأداء الوظيفي من خلال بعدي الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي. فلطالما شكل هذين البعدين أحد أهم البؤر في تحديد مدى أداء وجود العاملين. فإذا اعتبرنا أن الأداء هو المخرج السلوكي العملي أو أنه ذلك الجهد الذي يبذله العامل في المنظمة الذي يسعى من خلاله لتحقيق أهدافها. فإنّ الولاء التنظيمي والرضى الوظيفي يحدد المعالم الرئيسية والأساسية للأداء وجودته. وعلى هذا سيكون الهدف من هذه الورقة هو المقاربة النظرية بين بعدي الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي كعاملين مؤثرين على جودة الأداء وتحديد معالمه.

الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي؛ الرضا الوظيفي؛ الولاء التنظيمي.

Abstract: The current research paper aims at addressing job performance through organizational loyalty and job satisfaction. These two dimensions have always been one of the most important foci in determining the performance and quality of workers.

If we consider that performance is the practical behavioral output or that effort by the worker in the organization in which he seeks to achieve the objectives of the organization. Organizational loyalty and functional satisfaction define key and fundamental milestones of performance and quality. Therefore, the aim of this paper will be the theoretical approach between post-organizational loyalty and functional satisfaction as factors affecting the quality and characterization of performance

Keywords: Functionality; Job Satisfaction; Organizational loyalty.

1- مقدمة:

لطالما كان العمل أحد أهم مصادر الحياة لطلب الرزق. وأحد أهم منابع للحصول على العوائد المادية للعيش بكرامة. وبمرور الوقت يشكل الفرد مجموعة من الآراء والمشاعر إزاء هذا العمل وما يرتبط به من ظروف بيئية تنظمه وتحدده. فيكون بذلك جملة من المعارف والمعلومات والخبرات والتصورات حول عمله؛ مما يولد المشاعر والوجدانات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة الجوانب المعرفية التي تشكلت من العمل الذي يشغله الفرد. وتبقى هذه العناصر (المعرفية والوجدانية) غير ظاهرة إلى حين صدور السلوك أو الأداء الذي يكون دالاً على هذه العناصر. لذا، فالاهتمام بالأداء الوظيفي دونما الرجوع إلى العوامل المعرفية والوجدانية للأداء يعتبر اهتماماً ناقصاً، ولا يمكن أن يصل بنا بأي حال من الأحوال لفهم ضعف الأداء الوظيفي أو جودته.

وبأي حال من الأحوال لا يمكننا أن نشير إلى الأداء وجودته، ونجاح المنظمات والمؤسسات دونما أن نشير إلى تلك العوامل التي تحدّد كل هذا. فالرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، يعتبران من أهم العوامل المساعدة على تحقيق هذا النجاح.

فلا يمكننا بأي شكل من الأشكال أن نركز على جانب واحد وهو الأداء الوظيفي الذي يعتبر مخرجا سلوكيا يعكس المهارات الشخصية في مجال العمل. فرغم أنّ الأداء الوظيفي يمكن قياسه واحتساب مؤشرات، إلا أنّه غير كاف للاعتماد عليه كمعيار واحد ووحيد للحكم على الموظف أو العامل.

لذا، الهدف من هذه الدراسة يكمن في توضيح مدى الترابط بين المحددات الوظيفية البيئية والشخصية في تحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي من جهة، ومن جهة أخرى مدى علاقتهما بالأداء الوظيفي.

إذ يشكل الرضا الوظيفي الجانب الشعوري والوجداني الذي يحمله الموظف نحو عمله. والذي بدوره يوفر له ما يُمكنه أن يحصل عليه من تحقيق للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. وبهذا يصبح الرضا الوظيفي نتيجة للتفاعل بين الجوانب الشخصية للموظف من جهة، وطبيعة العمل والجوانب البيئية الوظيفية من جهة أخرى. وتتفاعل هذه الأخيرة وفق آلية معينة تضبط السلوك والأداء في بيئة العمل، مولدة مشاعر خاصة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة العمل وبيئته.

وتستمر المؤسسة أو المنظمة الوظيفية في البقاء طالما بقيت علاقة التبادل النفعي بين الموظف والمؤسسة التي ينتمي إليها وظيفياً. لأنّ تحقيق الرضا والقبول للمنظمة الوظيفية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعوائد التي يتقاضاها الفرد. إذ أنّ الجهد مقابل العوائد المادية.

فكلما توازنت هذه المعادلة (الجهد مقابل العوائد) كلما كان الرضا في الوظيفة حاضراً. وكلما ارتفع شعور الرضا كلما تولد الولاء للمنظمة.

فالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي هما محددين أساسيين يمكن من خلالهما تحسين النواتج الوظيفية والمكانة المالية للمنظمات. وعليه، وفي هذا الصدد يشير Laurenceau et al (2005) إلى أنّ الرضا الوظيفي متغير تنظيمي ينبغي أن يتم فهمه ومراقبته باستمرار من أجل رفاهية واستمرارية أي منظمة.

وفي الواقع فإنّ معظم المنظمات تفعل بحكمة مراقبة مستويات الرضا من موظفيها (2004) Terpstra Honoree، وبالتّالي الرضا الوظيفي هو السمة الهامة التي تطمح المنظمات لتوفرها في جميع موظفيها (Oshagbemi, 2003).

فيرى (Oshagbemi 2003) أنّه من المحتمل أن يزيد معدل الرضا الوظيفي لدى موظفي الهيئات والمناصب العليا مقارنة بتلك الموجودة في الرتب الدنيا أو الأقل تصنيفاً. بسبب المستوى الأعلى لطبيعة الوظيفة.

كما تميل الوظائف الجامعية إلى أن تكون أكثر تعقيدا مع ظروف عمل أفضل، وأجر أوفر، وآفاق مستقبلية للترقية والإشراف، والمسؤولية القيادية التي تتمتع بها بدون غيرها من الوظائف الأخرى.

كما يؤكد Cranny (1992)؛ Robie et al (1998)؛ Aronson et al (2005) بأنه من البديهي إذا لم يكن الموظفون ذوو المستوى الأعلى في السلم الوظيفي سعداء ويشعرون بالرضا الوظيفي، فمن المحتمل جدا أن عدم رضاهم سيولد أداء مماثلا للمستوى الأدنى على سلم الترتيب. وبعبارة أخرى رتبة عالية بأداء سيء. وتزيد ظروف البيئة الوظيفية؛ كالمشاكل الاقتصادية والمالية والمعنوية وغيرها من مؤثرات، للتصعيد من عدم الرضا مما يؤدي إلى انخفاض الأداء (Aronson et al (2005). وهكذا يبدو أن وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي ومستوى الوظيفة وطبيعتها ينقل لنا بعض المعنى للمزايا الاقتصادية لمنظمات الأعمال؟؟؟. (Aronson et al (2005).

وعلى هذا فإن مثلث المنظمة الوظيفية المتمثل في الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة والأداء؛ يمثل حلقة مترابطة الأركان تقوم على أساسها أي بيئة عمل مهما كان طبيعتها.

وحتى نتعرف عن قرب لفهم هذه الثلاثية الوظيفية نطرح التساؤلات التالية:

- كيف يمكن أن نفهم الأداء الوظيفي من خلال بُعدي الرضا والولاء والوظيفي؟
- وعلى أي مستوى من هذه الأبعاد الثلاث (الأداء، الرضا والولاء) يحدث التداخل؟

2- الإطار النظري للدراسة:

1.2- الرضا الوظيفي:

1-1.2 تعريف الرضا الوظيفي:

حسب حريم، (2004)، فإن الرضا الوظيفي، عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم، وتتولد هذه الأخيرة من إدراكهم لما تقدمه لهم هذه الوظائف مقابل الجهود التي يبذلونها.

وعرّفه عبد المنعم عبد الحي على أنه " عملية ترتبط بالمشاعر النفسية للعامل تجاه عمله، ولا يمكن أن نطلق عبارة الرضا إلا على مجموعة من المشاعر الإيجابية، التي تكون لدى الفرد أثناء إشباعه لحاجاته المختلفة، المادية والمعنوية" (الكتيبي، 2005).

كما عرّفه أشرف عبد الغني بأنه " تقبل العامل لعمله من جميع ظروفه وشروطه ونواحيه، وأنّ هذا الرضا يعكس شعور العاملين تجاه ما يقومون به من أعمال، وأنّ حالة الرضا هذه تؤدي إلى مزيد من الإنتاج والإنجاز المصحوب بالتوتر الإيجابي، أمّا عدم الرضا فيؤدي إلى التوتر السلبي وضعف الحافز للعمل والإنتاج" (حريم، 2004).

وأشار إليه رسلان (2009) بأنه " موقف أو مواقف يمتلكها الشخص نحو وظيفته، وهو ناتج عن عدد من العوامل المحيطة بهذه الوظيفة مثل الراتب، الترقية، زملاء العمل ونمط الإشراف وبهذا يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس غموضا وتعقيدا ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها، ودراستها بموضوعية.

وتقوم الكثير من المنظمات باستخدام العديد من الاستراتيجيات من أجل تحسين مستوى أدائها. ومن أهم تلك الاستراتيجيات الاهتمام بالجودة. وبوصفها استراتيجية مهمة، تساعد المنظمة على توفير الخدمات التي تشبع الرغبات الكاملة للمستفيدين. سواء داخل المنظمة أو خارجها، وذلك عن طريق العمل على تلبية متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم من الخدمة التي تقدمها الجامعة (الترتوري، 2016).

ويرى البعض أنّ الرضا الوظيفي ما هو إلا مشاعر العاملين تجاه وظائفهم، فتتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه لهم هذه الوظائف (حريم، 2004).

ومن زاوية أخرى، يرى بدر (1983) أنّ درجة الرضا تتوقف على مقدار الحاجات التي يرغب الفرد أن يشبعها وذلك خلال عمله في وظيفة معينة، وما تحققه هذه الوظيفة من حاجات بالفعل" وعلى هذا تجمع التناولات المختلفة للرضا الوظيفي؛ على أنّه شعور وجداني شخصي يحمله الموظف ويدركه ويحدد أدائه نحو وظيفته. لذا، على المؤسسات الوظيفية الاهتمام بهذا الجانب ولا يمكن أن تغفل عنه، إذا يشير Laurenceau et al (2005) إلى أنّ الرضا الوظيفي متغير تنظيمي ينبغي أن يتم فهمه ومراقبته باستمرار من أجل رفاهية واستمرارية أي منظمة.

وفي الواقع فإنّ معظم المنظمات تُفعل بحكمة مراقبة مستويات الرضا من موظفيها (2004)، (Terpstra Honoree، وعليه، فإنّ الرضا الوظيفي هو السمة الهامة التي تطمح المنظمات والمؤسسات لتوفرها في جميع موظفيها (Oshagbemi, 2003). وذلك لارتباطه بكم الأداء وجودته.

ويؤكد (الشرايدة، 1998) أنّ رضا العاملين يؤدي إلى تحفيزهم لأداء أفضل. كما أنّه يحد من الصراع والغياب والدوران الوظيفي، ويزيد من الإنتاجية ويحسن من جودة المخرجات التعليمية.

كما أنّ عدم الرضا، أو ظهور المشاعر السلبية نحو العمل أو بيئة العمل، يؤدي إلى نتائج عكسية. تظهر بشكل واضح في الغياب والتّصل من الواجبات والمهام الوظيفية. و تزيد ظروف البيئة الوظيفية كالمشاكل الاقتصادية والمالية والمعنوية وغيرها من مؤثرات، للتّصعيد من عدم الرضا فينخفض معه الأداء بشكل مباشر وواضح (Aronson et al (2005) وهكذا تبدو العلاقة الإيجابية بين الرضا الوظيفي والأداء، مرتبطين بشكل واضح وجلي. وحسب (الشرايدة، 2009) فإنّ الأداء المقبول والمرضي، الذي يتوصل إليه الموظف والمبرهن على كفاءته العالية. ناتج عن مجموعة من المحفّزات، التي تقدمها بيئة العمل الخارجية و/أو البيئة النفسية الداخلية.

وتؤكد كل من (Shin, jung (2014) أنّ الرضا الوظيفي يرتبط بشكل مباشر وأكيد بعوامل داخلية وأخرى خارجية. فعلى سبيل المثال لا الحصر نجد أنّ مستويات الرضا الوظيفي تختلف عبر أنظمة المؤسسات ارتقاعا وانخفاضا.

ولقد تباينت وجهات نظر الباحثين حول تحديد العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، نظراً لاختلاف البيئات ومحاور الاهتمام بينهم.

فلقد حدد Luthans (1992) ستة جوانب رئيسية للرضا الوظيفي مصدرها الراتب والعمل نفسه والترقيات والإشراف والزملاء وظروف العمل.

وبهذا يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس غموضاً وتشعباً وتعقيداً ذلك لأنه حالة انفعالية تتحكم بها العديد من العوامل. إذ لا يمكننا أن نقتصر على عامل واحد فقط في تحديد عوامل الأداء المقبول والرضا الناتج عنه.

ولقد حدّد Hoppock (1935) تسعة عشر عاملاً مؤثراً في الرضا الوظيفي من أبرزها: العلاقة مع المشرفين، وظروف العمل، والحرية، والمسؤولية، والإجازات، والاستمتاع بالعمل، وانخفاض مستوى الإجهاد في العمل، وإتاحة الفرص لمعرفة التّغذية المرتدة عن الأداء (Singh, (2002) وتُجمل كل هذا، كل من (2014) Shin, jung في أنّ الرضا الوظيفي، يرتبط بشكل مباشر وأكيد، بعوامل داخلية وأخرى خارجية. فعلى سبيل المثال لا الحصر نجد أنّ مستويات الرضا الوظيفي وضغط العمل تختلف عبر أنظمة العمل.

أما (Coberly, 2004) فقد صنف أبعاد الرضا الوظيفي في ثلاثة مجالات رئيسية هي:

- خصائص العمل مثل التنوع في المهارة، والاستقلالية في العمل.

- خصائص المنظمة مثل تماسك الجماعة.

- والولاء التنظيمي، والهيكل التنظيمي، والمناخ التنظيمي.

وأشار حميد والمعاني (1986) إلى أن عدم الرضا يؤدي إلى نتائج سلبية منها الإضراب، ودوران العمل

والغياب وتدني الإنتاجية والتظلمات والإهمال وعدم الولاء التنظيمي (عبد الغني، 2001).

ووفق ما يراه (Bently et al, 2013) يشعر الأكاديميون اليابانيون، على سبيل المثال، بالرضا الشديد

عن عملهم، لكنهم مع ذلك يشعرون بالضغوط الشديدة في الوقت ذاته. ويختلف هذا الأمر بالنسبة للأكاديميين

الأستراليين، وفي المملكة المتحدة وأستراليا؛ الذين يشعرون برضا أقل نسبياً، وضغوط شديدة.

وعليه فإن ارتباط الرضا بالضغوط لا يعني مطلقاً التشابه بينهما إذ قد تكون هناك أوجه تشابه و/أو

اختلاف في النظام من جهة، والأنظمة من جهة أخرى. فلكل نظام طريقته الخاصة في تحديد الوظائف الأكاديمية

وأعباء العمل والوزن النسبي بين التدريس والبحث والمرتبات والمكافآت (Clark, 1983؛ Cummings and Shin

بالإضافة إلى ذلك، يتم اعتماد وتنفيذ الإصلاحات الإدارية من قبل المؤسسات والمنظمات التي لها تأثير

قوي على الحياة الأكاديمية في كل دولة (Locke et al (2011) وإضافة إلى هذا يرى (Tytherleigh, 2005) أنه

يتم متابعة معظم درجات الرضا الوظيفي وتقصي الإجهاد الوظيفي في البلدان الأنجلو أمريكية، حيث يتم اعتماد

الإصلاحات الإدارية بشكل مكثف. بسبب السياقات المختلفة والدرجات المختلفة للإصلاحات الإدارية، و يختلف

مفهوم الرضا الوظيفي باختلاف الوظائف وباختلاف الثقافات (Shin, jung (2014)

وعليه، فإن هذا المفهوم لا يتضمن معايير محددة وثابتة بل يختلف باختلاف العوامل الثقافية

والاقتصادية للدول . والمعيار الوحيد الذي يحدد معالم الرضا من عدمه هو الأداء الوظيفي كما وكيفا.

وتشمل محددات الرضا الوظيفي مايلي:

2-2-2 محددات الرضا الوظيفي:

1- الرضا عن الأجر: ويعبر عنه عند العامل، بمدى تناسب الأجر مع الجهد الذي يبذله، ومع ظروف

العمل وتكاليف المعيشة وكذا المشاركة في العوائد . غير أن الأجر لا يمثل مصدراً للإشباع إلا للحاجات الدنيا

وأن توفره لا يسبب الرضا المطلق.

2- الرضا عن الترقية: من طبيعة الإنسان السعي إلى تحقيق منزلة أحسن مما هو عليها ، فنراه حريص

على الاطلاع على سياسة التخطيط المستقبلي للوظيفة وعلى نموها . وقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هناك

تناسب طردي بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل. غير أن هذا العامل يخضع لمعايير قد لا تتناسب

ومؤهلات الموظف.

3- الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة: إن إظهار روح الصداقة في العمل يشعر المرؤوس أن رئيسه

يفهمه ويفهم مشكلاته، ويسانده ويقدم العون له ، مع وجود الاستعداد للتفهم. مما يؤثر إيجاباً على الجانب النفسي

للعامل ، فيتترك له ارتياحاً نفسياً يساهم في تحقيق رضاه عن عمله.

4- الرضا عن مجموعة العمل أو الزملاء: إن الانسجام الشخصي بين أعضاء الجماعة وتقارب مستوياتهم

الثقافي ودرجاتهم العلمية، مع وجود انتماءات مهنية موحدة وتقارب العادات كل هذا من شأنه المساهمة

في تحقيق الرضا الوظيفي لكل فرد من أفراد الجامعة ويعزز ولائه للمنظمة.

لذا يتبين من خلال ماسبق أنّ البيئة الوظيفية الآمنة ممثلة بالأجر، وفرص الترقية ، وإشراف المرؤوسين وزملاء العمل. تمثل أحد أهم المحفزات لتوليد الرضا الوظيفي . إلا أنّها غير كافية لتكون المنبع الوحيد لهذا الرضا. لأنّ المحدّات النفسية والإدراكية لشخصية الموظف لها الدور البالغ في تأكيد هذا الرضا أو نفيه. ومن بين هذه المحدّات نجد الإدراك لبيئة العمل وما تحتويه من عناصر.

وعليه فإنّ الشعور بالرضا الوظيفي ينبني على الدوافع النفسية تجاه الوظيفة، وعلى طريقة إدراك الموظف لهذه البيئة. مما يجعلنا نؤكد على البعد الذاتي والشخصي في تحديد الرضا الوظيفي.

فالعلاقة التي تربط الموظف بوظيفته تجعله يتوقع عوائد معينة مقابل جهد معين. فينحصر السلوك الأدائي للموظف نحو تحقيق هذه العوائد. فكلما تحققت، كلما كان أكثر رضا. وهذا الذي تجسده النظرية المعرفية الإدراكية في تفسيرها للرضا الوظيفي. إذ يؤكد الطويل(2001) أنّ محدّات الرضا تتمثل في:

1- التوقع: الذي يعني العلاقة المدركة بين كمية الجهد التي يبذلها الموظف والمحصلة النهائية، أي أنّه يقارن ما بين جده واجتهاده وبين الأداء المطلوب .

2- الفائدة: وهي مدى ما ينتجه الموظف من أداء عند ملاحظته لنتيجة معينة، بمعنى الحوافز التي يمكن أن يحصل عليها الموظف من الإنجاز المطلوب.

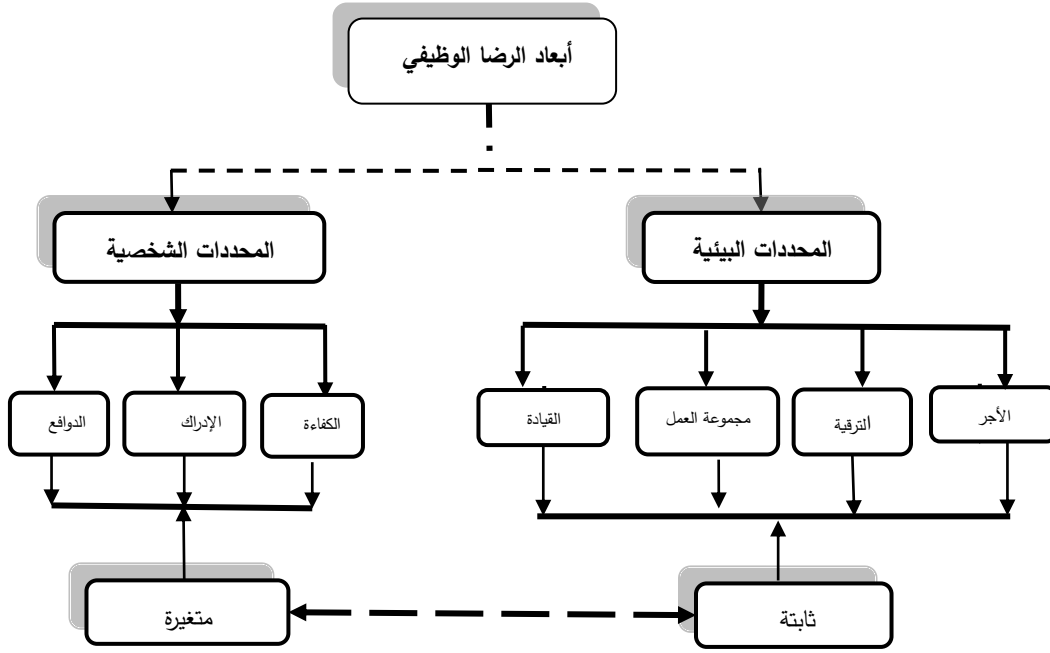
3- التكافؤ: والذي يعبر عن المدى الذي يقوم فيه الموظف بتقييم نتيجة الأداء والحكم عليها لذا يمكننا حصر الرضا الوظيفي في البيئة الوظيفية إلى عوامل متعددة أهمها:

1- أنّ بعض الوظائف بحد ذاتها منبع رئيسي للرضا الوظيفي لما تتضمنه من قيمة اجتماعية وترقيات وظيفية، وأجور عالية.

2- البيئة الوظيفية المحفزة على الأداء مما يولد الشعور بالرضا.

3- المرونة الوظيفية في تأدية المهام من حيث تجاوزها للبيئة الأساسية التي ينتمي إليها الموظف.

ونجد الشكل التالي يفسر لنا كل ما سبق:



شكل (1) أبعاد الرضا الوظيفي

لذا، فمن المتوقع أن يبدي منسوبو الوظائف الجامعية مثلاً، مشاعر وعلاقات ارتباطية وجدانية ببيئة العمل. تجعلهم أكثر انتماءً لمؤسساتهم الجامعية. ومع سنوات الخبرة الوظيفية يتولد الولاء للمؤسسة. والذي أقرته بعض الدراسات. فالشعور بالولاء، هو استشعار لمدى أهمية العملا الذي يقوم به الموظف نحو مؤسسته من جهة ونحو وطنه من جهة أخرى. بالإضافة إلى مشاركته في عجلة التنمية في المجتمع مما يجعلنا نؤكد على أن المحرك الأساسي لدافعية الإنجاز للأداء، هو درجة الشعور بالانتماء للمؤسسة والرضا عن العمل المنجز. فبقدر ما يتحقق النجاح وتزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، بقدر ما يزداد حماسه لبذل جهد مضاعف وذو جودة في أدائه لعمله. كما أنه ينشأ بعد خمس سنوات من الانضمام للوظيفة بطريقة متدرجة (السلمي، 2009).

فالنجاح هو نتاج للشعور بالسعادة والرضا عن المؤسسة من جهة، والرضا عن الأداء الوظيفي من جهة أخرى. لذا يتحدد الأداء بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد مادية ونفسية واجتماعية. ومن هنا يتولد الولاء نحو المؤسسة.

وعلى هذا يتأثر الأداء بحسب شدة الولاء للمنظمة وطبيعته، والذي يرتبط هو الآخر بالرضا الوظيفي. وعليه، يؤثر الرضا والولاء الوظيفي للمنظمة على نوعية أداء الموظفين وبعبارة أخرى يؤثر على المخرجات الوظيفية للمؤسسة أو المنظمة من حيث الكم والكيف.

ولقد أشار (الشرايدة، 2009) إلى أن الأداء المقبول والمرضي الذي يتوصل إليه الموظف والمبرهن على الكفاءة العالية الناتجة عن مجموعة من المحفزات وهنا تزداد أهمية قيمة العمل، كما أن الإهتمام والتركيز على أداء كل موظف هو السبيل لتحسين وزيادة نجاح المؤسسة لأن التركيز على الموظف في حد ذاته ينعكس مباشرة على أدائه وأداء المؤسسة.

3.2-الولاء التنظيمي:

تعتمد المنظمات والمؤسسات على الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، وزيادة فاعليتها، لهذا لا بد من تدريبها وتطويرها وتحفيزها مادياً ومعنوياً، من أجل تحقيق الرضا، مما يؤدي إلى تولّد ما يسمّى بالولاء التنظيمي بين أفرادها. لذا تعمل المؤسسات باستمرار على تقصي سلوك العاملين فيها. في ظل تزايد تعقّد العمل وتشابكه. بالإضافة إلى مطالب العمل بفاعلية. إذ لا بد لها من السعي نحو توليد وتعزيز الولاء التنظيمي الذي ظهر مصطلحه في (1955) فعرفه Potter & al.(1974) بأنّه الرغبة في التصرف أو الممارسة العملية لتحقيق أهداف وقيم المنظمة. (Bettache, (2000) ومن جهة أخرى يرى Jaros et al (1993) أنّ الولاء التنظيمي ما هو إلا انعكاس لأثر التكلفة والفائدة التي يقوم بها الموظف (Bettache, 2000).

وحسب (الشرايدة،1998) فإنّ رضا العاملين يؤدي إلى تحفيزهم والحد من الصراع والغياب والدوران الوظيفي، وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل في المنظمة. ولأنّ الولاء التنظيمي انعكاس لاتجاهات الأفراد وأنماطهم السلوكية، فإنّ تدني مستوى الولاء التنظيمي ينعكس سلباً على الرضا عن العمل. ومن ثمّ يؤدي إلى تدني إنتاجية العاملين.

3.2-1 تعريف الولاء التنظيمي:

يعرف (Meyer and Allen, (1990) الولاء التنظيمي؛ بأنه عبارة عن "حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها".

إذ يرى كل من (Mody et al, (1982) و (Morrow, (1983) أنّ التنظيمات والمؤسسات يمكنها تكييف استراتيجيات مواءمة للولاء التنظيمي للموظفين. والذي يعتبر كأحد أهم المحددات للفاعلية التنظيمية والمؤسسية (Bettache, 2000).

ويشير الولاء التنظيمي في معناه إلى مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الموظف تجاه عمله. وينعكس ذلك على تقبله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها. وتفانيه ورغبته القوية في مواصلة انتمائه إليها. وبذل الجهد المتواصل في تحقيق أهدافها. ويعرفه (Meyer and Allen, (1990) بأنه عبارة عن "حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها".

فكلما كان الشعور بالولاء نحو المؤسسة مرتفعاً، كلما كان هناك استعداد كاف لتكريس كل الجهود للتفاني في إنجاز المهام، والسعي نحو تحقيق أهدافها والبقاء ضمن أفرادها لمواصلة العمل بها. في حين أنّ الولاء التنظيمي المنخفض، تتبعه آثار سلبية ومكلفة على المنظمة كالتسرب الوظيفي والغياب المتكرّر وانخفاض الأداء (المخلافي، 2001).

ولأنّ الولاء التنظيمي انعكاس لاتجاهات الأفراد وأنماطهم السلوكية في المؤسسة التنظيمية. فإنّ تدني مستوى الولاء التنظيمي ينعكس بشكل سلبي على الرضا عن العمل، ومن ثمّ يؤدي إلى تدني إنتاجية العاملين (الشرايدة، 2009).

لذا يمثل الولاء التنظيمي للمؤسسة، ذلك الجانب الارتباطي الخفي، الذي يحمله الموظف نحو مؤسسته التي ينتمي إليها. وهو المحرك نحو الأداء المميز و المتميز للعاملين في مختلف القطاعات.

لذا بات من الضرورة بمكان، أن نؤكد على أنّ الولاء التنظيمي مطلب أساسي لتحقيق الفعالية في الأداء والكفاءة في الإنتاجية. وهو مؤشر دال على نجاح المنظمات.

إذ، لابد على المديرين أن يحرصوا كل الحرص على كسب ولاء الموظفين، ودعمهم لضرورة الاستمرار والتطور و تحقيق التميز للمؤسسة.

وعليه؛ اقترن الولاء التنظيمي لمنسوبي المؤسسات بالجودة والأداء. كما نجد أنّ الولاء التنظيمي أو ما يعرف بالولاء للمؤسسة التي ينتمي إليها العامل أو الموظف يرتبط بمفهوم التبادل النفعي المحسوب، فالموظف يبقى مرتبطا بمؤسسته طالما هناك منافع يتحصل عليها. ويتبنى هذا الطرح (هربينياكوالوتو، 1972) Herbiniack , Aluto, ويؤكدان على أنّ الموظف لا يتخلى عن مؤسسته التي ينتمي إليها خوفا من فقدانه للامتيازات التي يتحصل عليها. وينتج عن هذا، حالة توحد واندماج العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها، بالإضافة إلى رغبته بالمحافظة على عضويته فيها" (العطية، 2003).

وهكذا، نجد أنّها (2002) يرى أنّ الأداء الوظيفي يعد من المخرجات المهمة للولاء التنظيمي كما يرى (Perry and Angel, 1981)، أنّ العلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة تبادلية، إذ لكل طرف توقعات من الطرف الآخر، حيث يقدم العاملون الجهد ويقبلون أهداف المنظمة ويتوقعون الأجر والحوافز المناسبة (Bettache, 2000).

وحتى يصل الموظف إلى مرحلة الشعور بالولاء نحو مؤسسته فإنه يمر بمراحل:

1-مرحلة التجربة: أي قبول الدخول في العمل وتمتد لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة. ويهدف من توجهه نحو العمل، إلى تحقيق الأمن والحصول على القبول من تنظيم وبذل الجهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة .

2-مرحلة العمل والبدء : تتضمن خبرات الأشهر الأولى وتتراوح من عامين لأربعة وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي.

3-مرحلة الثقة في التنظيم: وتتمثل من تاريخ بدء العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء ليصل إلى مرحلة النضوج في دعم التوازن من خلال استثمارات الفرد في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهود والإغراءات المعطاة للأفراد (مصطفى، 2012).

2.3-2-أبعاد الولاء التنظيمي:

ولقد أضاف (Meyer and Allen 1990) ثلاثة أبعاد يرتكز عليها الولاء التنظيمي وهي:

-الولاء العاطفي: Commitment Affective وهو يعكس مدى انتماء الأفراد للمنظمة، وارتباطهم مع أهدافها والسعي لتحقيقها، والرغبة في استمرارية العضوية فيها بصرف النظر عن القيم المادية التي تحقق من خلال العمل فيها.

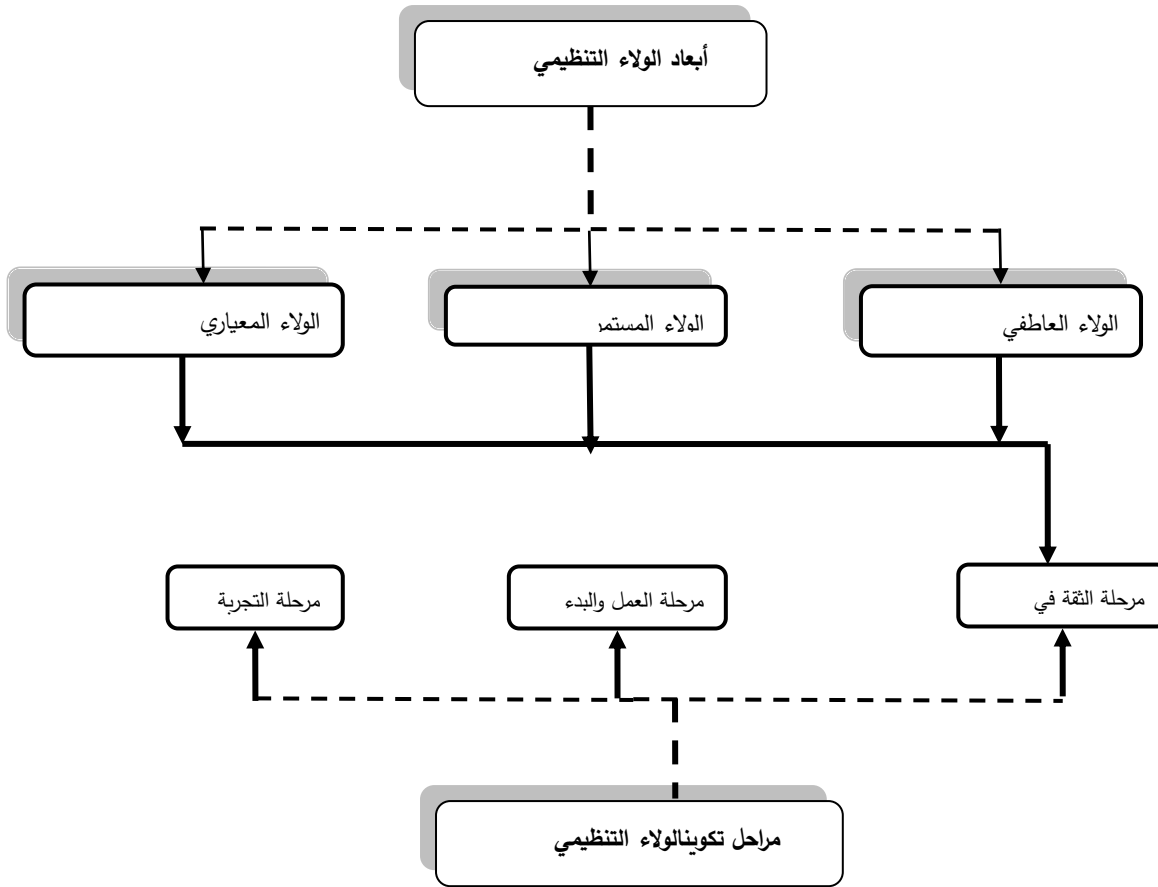
-الولاء المستمر: Commitment Continuous ويتعلق بتقييم الفرد للتكاليف المرتبطة بترك المنظمة ومنافع البقاء فيها.

-الولاء المعياري: Normative Commitment وينتج عن مشاعر الالتزام الأخلاقي، وشعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة.

وعلى هذا يتضح الارتباط الوجداني والوظيفي للعاملين في المؤسسات لتصبح المؤسسة جزءا لا يتجزأ من حياة الموظف العامل.

وحتى يبقى هذا الالتزام مستمرا ومحققا لأهداف المنظمة التي ينتمي إليها الموظف لابد من مناخ بيئي وظيفي يتحقق فيه الإشباع النفسي من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى.

ونجد أنّ الأبعاد الثلاثة السالفة الذكر ترتبط ارتباطا وثيقا بالمرحلة الثالثة من مراحل تشكل الولاء التنظيمي. والتي تتمثل في مرحلة الثقة في التنظيم. بحيث تتحول بيئة العمل إلى مصدر للثقة والأمان الوظيفي والمادي للعامل أو الموظف. ونختصر كل ذلك في الشكل التالي:



شكل (3) أبعاد ومراحل تكوين الولاء التنظيمي

ولقد أكد كوشمان "kushman" أنّ المنظمات التي تقدم أعمالا متميزة وإبداعية هي منظمات ترتفع فيها مستويات الولاء التنظيمي لدى موظفيها ، إذ هناك علاقة إيجابية بين مستوى ولاء الموظفين وبين العمل الإبداعي للمنظمة (المخلافي، 2001).

ويختصر (ريجيو، 1999) الولاء للمؤسسة بأنه مشاعر الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها واتجاهاته نحوها وترتبط بقبول الفرد لأهدافها وقيمها واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها، ورغبته في البقاء عضوا فيها. فنستنتج من ذلك أنّ الولاء عبارة عن إحساس وشعور بالانتماء للمؤسسة، والفخر والاعتزاز بالانتماء إليها وبالمسؤولية تجاهها. وتتمو المحبة داخل الفرد نحو مؤسسته الوظيفية التي ينتمي إليها والتي لها أهمية بالغة بالنسبة إليه. ويصبح بذلك مسؤولا عنها ومتعلقا بها ومتلاحما معها.

وعلى هذا نتوقع من أنّ هذا الشعور وهذا الإحساس بالانتماء والولاء يتولد عنه الأداء المميز والتميز. مما يعني حدوث اقتران قوي بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها؛ إذ يشعر داخليا بالرغبة في خدمتها بغض النظر عن المردود المادي الذي سيعود عليه (حداد، 2003).

وعلى هذا، نستبعد في طرحنا هذا، الاقتصار على التبادل المنفعي الإداري، القائم على قاعدة أنّ لكل جهد عائد مادي مقدر. فنجد أنّ الطرح الإداري للولاء التنظيمي أو ما يعرف بالولاء للمؤسسة التي ينتمي إليها

العامل أو الموظف، لا يرتبط بمفهوم التبادل النفعي المحسوب فقط. فالموظف يبقى مرتبطاً بمؤسسته، طالما هناك منافع يتحصل عليها. ويتبنى هذا الطرح هربينيّاك و أوتو ، (1972) ، Aluto, Herbiniack ويؤكدان على أنّ الموظف لا يتخلّى عن مؤسسته التي ينتمي إليها خوفاً من فقدانه للامتيازات التي يتحصل عليها. وينتج عن هذا حالة توحّد واندماج العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها" (العطية، 2003). وفي زاوية مقابلة نجد أنّه رغم ما قد يتوفر من امتيازات، إلا أننا نجد أنّه ما من ولاء نحو المنظمة.

وعلى هذا الأساس، فإنّ الولاء للمنظمة أو المؤسسة يختلف من حيث مرجعية المصدر بمعنى؛ أنّ الولاء للمؤسسة له مفهومه الخاص لدى الموظف. في حين أنّه من الناحية الإدارية المُسيرة للمؤسسة؛ فإنّ الولاء؛ هو توفير امتيازات تساعد على إبقاء الموظف في مكان وظيفته حتى لا يفقدها. وعلى هذا يتّضح الارتباط الوجداني والوظيفي للعاملين في المؤسسات، لتصبح المؤسسة جزءاً لا يتجزأ من حياتهم الشخصية. وحتى يبقى هذا الالتزام والولاء مستمرا ومحققا لأهداف المنظمة التي ينتمي إليها الموظف لابد من مناخ بيئي وظيفي يتحقق فيه الإشباع النفسي من جهة، والرضا الوظيفي من جهة أخرى.

والجدير بالذكر أنّ الولاء التنظيمي، لا يتشكل بين عشية وضحاها. بل يمر بمراحل ليصل فيه الارتباط والالتزام الأخلاقي والوجداني للموظف نحو وظيفته. ويحدث هذا غالبا بعد السنة الخامسة من العمل بالمنظمة إلى ما بعد ذلك (السالم وصالح، 2000)، فيبدأ العامل في تقوية الروابط بالمؤسسة التي ينتمي إليها، فيتولّد الإحساس بالحب والإخلاص لها، فتترسخ اتجاهات الولاء للمنظمة التي تكوّنت في السنوات السابقة، والتي ستتقل في هذه الفترة من مرحلة التكوّن إلى مرحلة النضج.

لذا، فإنّه كلما ازدادت شدّة الولاء العاطفي والمعياري نحو المنظمة، زاد الأداء وجودته، في المنظمة التي ينتمي إليها الموظف. بما تحتويه من بيئة عمل وظروف وظيفية قد تكون في بعض المرات مرهقة، ومع هذا فإننا نجد الموظفون يشعرون بالرضا في أعمالهم. مقابل أداء وظيفي مميز.

3- تداخل الثلاثية المفاهيمية (الرضا، الولاء، الأداء):

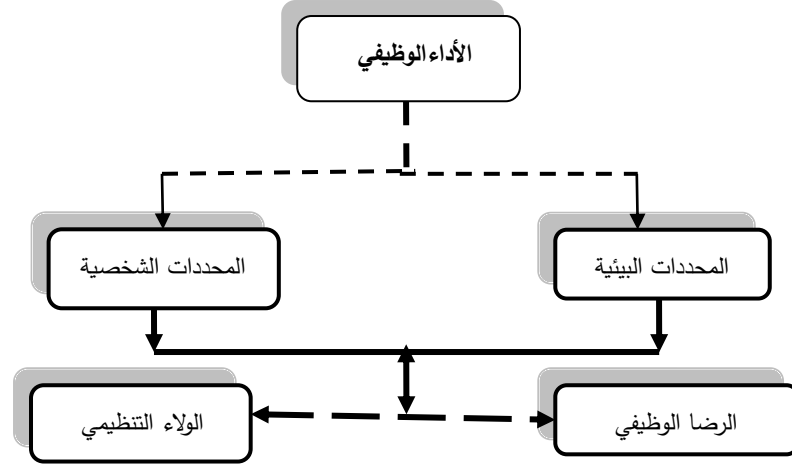
حتى نخرج من نطاق المنفعة المتبادلة إلى مجال أوسع. نجد أنّ حصر العمل التنظيمي المؤسساتي الذي يُنتج موظفين أقرب ما يكون إلى آلة أوتوماتيكية تعطي المال مقابل الجهد والذي أشار إليه (Perry, 1981) and Angel في أنّ العلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة تبادلية، إذ أنّ لكل طرف توقعات من الطرف الآخر. حيث يُقدّم العاملون الجهد، ويقبلون أهداف المنظمة. ويتوقعون الأجر والحوافز المناسبة مما يُفقد العمل جوانبه الحسية والأدائية والمعنوية (Bettache, 2000)

فترتب عن ذلك فقدان للرضا الوظيفي، الذي هو غاية ومطلب، لكل موظف في بيئة عمله. وهكذا نجد أنّ ماهر (2002) يرى أنّ الأداء الوظيفي يعد من المخرجات المهمة للولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

ولقد أكّدت دراسات عديدة تثبت ارتباط الأداء الوظيفي بمحددات عديدة نذكر منها أنّ السلوك الإنساني يخضع لجملة من المحددات الداخلية والخارجية وتتفاعل هذه الأخيرة وفق آلية معينة تضبط السلوك فالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي هما محدّدين أساسيين يمكن من خلالهما تحسين الأداء الوظيفي والوصول به إلى الجودة المنشودة.

وبهذا يصبح الأداء ما هو إلا محصلة نتائج المحددات الشخصية والبيئية في المنظمة الوظيفية ولا يمكن بأي شكل من الأشكال التّغاضي عن بيئة العمل كمحدّد أساسي ورئيس، ينظم ويضبط طبيعة الأداء؛ مما ينعكس إيجاباً أو سلباً على النّواحي الوجدانية والشعورية التي يحملها الموظف نحو بيئة العمل التي ينتمي إليها.

ويمكن أن نختصر كل ذلك في الشكل التالي:



شكل (3) التفاعل بين الأداء والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي

4- الخلاصة:

يتضح لنا مما سبق أنّ الأداء لا يقتصر فقط على الكفاءة الوظيفية كما وكيفا. بل يتعداه إلى عوامل تحدد نوعيته وجودته. وأنّ الرضا الوظيفي، هو ذلك الشعور الدائم والذي تتغير درجته ارتفاعاً وانخفاضاً لتتحدد جودة الأداء من خلاله. لذا، فهو شعور مصاحب للموظف ولمخرجاته الأدائية الناجمة عن دوافع شخصية تحفزها بيئة العمل. بمعنى؛ أنّ الموظف يصدر السلوك الوظيفي بناءً على الكفاءة الوظيفية من حيث التكوين والمهارات المكتسبة من جهة، ومن جهة أخرى على ما يعرضه المحيط (بيئة العمل) من حوافز. ومع استمرارية العلاقة وديمومتها (موظف /وظيفة) يتولد الولاء التنظيمي. ليصبح الموظف أو العامل جزءاً لا يتجزأ عن بيئته الوظيفية. فيصبح الأداء وجودته تعبيراً عن الرضا والولاء للمؤسسة الوظيفية.

مما سبق، يرتبط الأداء الوظيفي وجودته، وكفه وكيفية بكل من بعدي الولاء والرضا الذين لا يمكن أن يستمر العطاء الوظيفي بدونهما. ولا يمكن أن تستمر أي منظمة بدونهما. وعلى هذا يبقى السلوك الوظيفي في المنظمات يخضع لنفس المعايير الوظيفية التي تحدد الأداء في أي منظمة. إذ تحكمه نفس المحددات.

لهذا يمكننا القول أنّ السلوك الوظيفي في إطار المنظمة يتحدد بعناصر داخلية نابعة من ذات الموظف. وبعوامل خارجية ترتبط مباشرة بالبيئة الوظيفية. لذا لا يمكننا أن نقوم بتقييم الأداء والتّركيز على المخرجات السلوكية، وجودتها دون الرجوع إلى أصول الأداء والعوامل المؤثرة فيه. و ما اهتمامنا بالأداء الوظيفي وبعدي الولاء والرضا إلا لاعتبار أنّ الولاء ينتج عن الامتداد الوظيفي في المنظمة بالإضافة إلى الخبرة والتوقعات الإيجابية التي يحملها الموظف نحو المنظمة من جهة، ونحو تقييمه لأدائه من جهة أخرى.

وبهذا يتأثر الأداء حسب شدة الولاء للمنظمة وطبيعته والذي يرتبط هو الآخر بالرضا الوظيفي وعليه يؤثر الرضا والولاء الوظيفي للمنظمة على نوعية أداء الموظفين وبعبارة أخرى يؤثر على المخرجات الوظيفية للمؤسسة أو المنظمة من حيث الكم والكيف.

لذا، ومن خلال كل ما عرضناه سابقا يتضح لدينا أنّ التداخل بين كل من المفاهيم التالية الرضا، الولاء
ينجم عنه المخرج السلوكي المتمثل في الأداء الذي يعكس طبيعة وحقيقة كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي
من جهة. ومن جهة أخرى يعكس مدى الترابط والتداخل لمحددات المفاهيم الثلاث (الرضا، الولاء، الأداء).

- الإحالات والمراجع:

بدر، حامد(1983). الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة
الكويت. مجلة العلوم الاجتماعية. ع3.

الترتوري، محمد عوض (2016). رضا العاملين عن التدريس والبرامج الأكاديمية المقدمة في شعبة مهارات
التعليم والتفكير والبحث في عمادة السنة التحضيرية -جامعة الملك سعود- مجلة العلوم التربوية -
ع1321-350.

حداد، مناور فريخ (2003). الرضا عن العمل لدى هيئة التدريس في جامعة إربد الأهلية، مجلة العلوم
الاقتصادية وعلوم التسيير الجزائر.

حريم، حسن(2004). سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
رسلان، أنور أحمد (2009). تقويم الأداء الوظيفي. دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

رونالد بي ريجيو(1999). ترجمة فارس حلمي: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي. الأردن:
دار الشروق للنشر والتوزيع.

السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش(2000). إدارة الموارد البشرية. العراق: جامعة بغداد.

سلطان، محمد سعيد أنور (2003). السلوك التنظيمي. مصر: دار الجامعة الجديدة.

السلمي، علي(2009). إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية. الإسكندرية: دار المعارف للنشر.

الشرايدة، تيسير سالم(2008). الرضا الوظيفي. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

الشمري، مسلم خير الله والجردات، محمود خالد (2011). دور أعضاء هيئة التدريس في تعزيز الأمن الفكري
لطلاب جامعة حائل. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب. 27(45). المملكة العربية السعودية.

الطويل، عزت عبد العظيم(1999). مع المعلم النفس المعاصر. مصر: دار المعرفة الجامعية.

عاطف، جابر طه عبد الرحيم(2009). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة.

عبد المنعم، عبد الحي (1984). علم الاجتماع الصناعي. مصر: المكتب الجامعي الحديث.

العطية، ماجدة (2003) سلوك المنظمة -سلوك الفرد والجماعة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الكتيبي، محسن علي(2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. مصر: المكتبة الأكاديمية الإسماعيلية.

ماهر، أحمد(2002). السلوك التنظيمي. مصر: دار الجامعة.

المخلافي، محمد(2001). أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء .
مجلة جامعة دمشق. 17(02). 120-185.

مصطفى، محمد محمود(2012). الإدارة العامة. عمان: دار البداية.

Academic job satisfaction from an international comparative perspective: Factors associated with satisfaction across 12 countries. In P.J Bently,H.

Antony,F.(1977).*Evaluation Teaching: Some problems.* Journal of Research and Training in
Higher Education 4.Ohio,Cincinnati.

- Aronson, K.R., Laurenceau, J.P., Sieveking, N., & Bellet, W. (2005). *Job satisfaction as a function of job level*. Administration and Policy in Mental Health, Vol.32 No.3, 285-291.
- Bently, P.J., Coates, H., Dobson, I., I.R., Goedegebuure, L., & Meek, V.L. (2013).
- Bettache, M (2000). *Les déterminants de la loyauté organisationnelle: Etude effectuée en milieu Hospitalier Québécois*.
- Clark, B.R. (1983). *The higher education system: Academic organization in cross-national perspective*. Barkeley, CA: University of California Press.
- Coates, I.R., Dodson, L., Dobson, I., I.R., Goedegebuure, L., & Meek, V.L. (2013) (Eds). *Job satisfaction around the academic world*. Berlin: PP239-262
- Cranny, C.J., Smith, P.C., & Stone, E.F. (1992). *Job satisfaction: how people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington Books.
- Cumming, W.K. & Shin, J.C. (2013). *Teaching and research in contemporary higher education: An overview*. In J. Shin, A. Arimoto, W.K. Teaching and research in contemporary higher education: PPI-12
- Eyupoglua, S, Z., Tulen S. (2009) *The relationship between job satisfaction and academic rank: a study of academicians in Northern Cyprus* *,. Procedia Social and Behavioral Sciences 1 686–691
- Locke, W., Cumming, W.K., & Fisher, D. (2011). *Governance and management in higher education: The perspective of the academy*. Berlin: Springer.
- Oshagbemi, T., & Hickson, C. (2003). *Some aspects of overall satisfaction: a binominal logit model*, Journal of Managerial Psychology, Vol.18, No.8, 357-367.
- Pushkar, P (2015) . *Role of Teacher In Higher Education*.. International Journal of Education and Information Studies .Volume 5, Number 1, pp. 25-30
- Robie, C., Ryan, A.M., Schmieder, R.A., Parra, L.F., & Smith, P.C. (1998). *The relation between job level and job satisfaction*. Group and Organizational Management, 23, 470-495.
- Shin J, C , Jung, J. (2014) *Academics job satisfaction and job stress across countries in the changing academic environments*. Vol 67, N 5. PP603-620.
- Tytherleigh, M. Y., Webb, C., Cooper, C.L., & Ricketts, C. (2005). *Occupational Stress in UK higher education institutions: A Comparative study of all staff categories*. Higher education Recherche & Development, 24(1), 41-61.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

مزغيش، سمية عيسى (2020). الأداء الوظيفي من خلال بعدي الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي -مقاربة نظرية-. مجلة العلوم النفسية والتربوية. 6(2)، الجزائر: جامعة الوادي، الجزائر. 185-198.