

قراءة سوسيو تنظيمية لعلاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى العامل

Socio- organizational reading of the relationship between organizational loyalty and employee satisfaction

أ. / خيري أسماء / أ. / قجة رضا*

¹جامعة محمد بوضياف المسيلة، khiri.asma@hotmail.com

²جامعة محمد بوضياف المسيلة، redha_fakr@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2018/04/08 تاريخ القبول: 2019/10/02 تاريخ النشر: 2020/01/17

ملخص:

إن نجاح وفعالية وكفاءة أي منظمة يعتمد على مدى استعداد العمال للعمل بكفاءة ودقة، وأن فعالية العمال لا تعتمد فقط على التدريب والتطوير بقدر ما تعتمد على درجة ولاء ورضا هؤلاء العمال للمنظمة. لذا تعمل الإدارة في المنظمات الحديثة على تعزيز ولاء العمال من خلال رفع مستوى رضاهم الوظيفي بتبني إستراتيجيات لإشباع حاجاتهم وتحقيق بيئة عمل فعالة ومناسبة، مما تتولد لدى العمال الشعور بالانتماء ورفع الروح المعنوية وزيادة دافعية العمال للعمل والشعور بالاستقرار بالمنظمة وعدم الرغبة في ترك العمل. يعتبر موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات الفاعلة وذات الأهمية الكبيرة في مجال الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعمال وعلى سلوكهم دافعيهم وحافزيهم تجاه العمل ونحو زملائهم والمؤسسة التي يعملون فيها، لاعتباره شعور العامل تجاه وظيفته وتجاه مؤسسته وحب العمل فيها ومدى قابلية الاستمرار بالعمل بها. لذلك يظهر الدور الفعال للولاء التنظيمي من حيث التأثير على السلوك التنظيمي وتوجيه العامل داخل التنظيم والذي يعمل على تعزيز رضاهم الوظيفي ويقلل من سلوكياتهم السلبية مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، فالعامل الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي تجاه المؤسسة التي يعمل فيها يبذل

*المؤلف المرسل: خيري أسماء وقجة رضا، الإيميل: khiri.asma@hotmail.com

قصارى جهده لأداء المهام الموكلة اليه، لذلك يعتبر تحقيق نسب مرتفعة من الولاء التنظيمي للعامل هدف أساسي تسعى اليه جميع المنظمات، لذا يتعين على المنظمات العمل جاهدة لخلق رضا العمال في التنظيم والعمل على تحسين بيئة العمل المساهمة في تعزيز الولاء التنظيمي للعمال. وسنحاول في هذه الاوراق البحثية التطرق لمتغير الولاء التنظيمي بتوضيح مفهومه، وأبعاده، وخصائصه وعوامل تنميته وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العامل داخل المؤسسة التي يعمل فيها موضحين الأسباب الداعية للاهتمام بالرضا الوظيفي وأهميته والعوامل المؤثرة فيه.

الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، العامل، المنظمة.

Abstract:

The success, effectiveness and efficiency of an organization depend on the willingness of workers to work effectively and accurately, and the effectiveness of these depends not only on their training and development, but also on the degree of loyalty and satisfaction of these workers to the organization. Therefore, in modern organizations, the administration strives to retain workers by increasing their level of job satisfaction by adopting strategies to meet their needs, which generates a sense of belonging and increased morale, as well as the motivation of the workers to work and the stability of the organization, and their reluctance to leave their jobs. The subject of loyalty is one of the most important topics in the field of administration and its functions. This can be seen as one of the organizational variables that have a significant impact on the work efficiency, the behavior and motivation of workers towards work, their colleagues and the company in which they work. Therefore, the effective role of organizational loyalty appears in terms of influencing the organizational and orientation behavior of the worker within the organization, which contributes to improving job satisfaction and reducing negative behaviors. which contributes to achieving the objectives of the institution. In this article, we will try to treat the organizational loyalty variable by clarifying its concept, its dimensions, its characteristics, its development factors and its relation to the job satisfaction of the worker in the organization in which he works. explaining the reasons for his interest in job satisfaction, its importance and the factors that affect it.

Key words: organizational loyalty, job satisfaction, worker, organization.

Résumé :

Le succès, l'efficacité et l'efficience d'une organisation dépendent de la volonté des travailleurs de travailler efficacement et avec précision, et l'efficacité de ces derniers dépend non seulement de leur formation et de leur perfectionnement, mais également du degré de loyauté et de satisfaction de ces travailleurs envers l'organisation. Par conséquent, dans les organisations modernes, l'administration s'efforce de fidéliser les travailleurs en augmentant leur niveau de satisfaction au travail en adoptant des stratégies pour satisfaire leurs besoins, ce qui génère un sentiment d'appartenance et un moral accru, ainsi que la motivation des travailleurs à travailler et la stabilité de l'organisation et leur réticence à quitter leur emploi. Le sujet de la loyauté est l'un des sujets les plus importants dans le domaine de l'administration et de ses fonctions. Cela peut être considéré comme l'une des variables organisationnelles ayant un impact significatif sur l'efficacité du travail des travailleurs, le comportement et la motivation des travailleurs vers le travail, vers leurs collègues et vers l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Car il est considéré comme le sentiment de l'employé pour son travail et la viabilité du travail. Par conséquent, le rôle efficace de la loyauté organisationnelle apparaît en termes d'influence sur le comportement organisationnel et d'orientation du travailleur au sein de l'organisation, ce qui contribue à améliorer sa satisfaction au travail et à réduire ses comportements négatifs, ce qui contribue à atteindre les objectifs de l'institution. Dans cet article, nous allons essayer de traiter la variable de loyauté organisationnelle en clarifiant son concept, ses dimensions, ses caractéristiques, ses facteurs de développement et son lien avec la satisfaction professionnelle du travailleur au sein de l'organisation dans laquelle il travaille, en expliquant les raisons de son intérêt pour la satisfaction professionnelle, son importance et les facteurs qui l'affectent.

Mots clés : la loyauté organisationnelle, la satisfaction professionnelle, travailleur, organisation.

مقدمة:

نتيجة تطور الفكر الإداري ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية والتي اهتمت بالجانب الإنساني للعامل وسلوكه لاعتبار العامل المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية فبعدما كان الاهتمام بزيادة العملية الإنتاجية مقابل إهمال الجانب الإنساني للعامل من طرف المدرسة الكلاسيكية فالمورد البشري لم يعد مهما كما كان في السابق.

فأصبح اهتمام علماء وباحثين في السلوك التنظيمي بدراسة موضوع الرضا الوظيفي وتشخيص أبعاده وتوضيح أهميته والعمل على تطوير أدوات قياسه لما له أثر على أداء العامل والإنتاجية من جهة، وعلى سلوك العامل من جهة أخرى لاعتبار الرضا الوظيفي موقف العامل تجاه وظيفته ومنظّمته وتأثيره الفعال على تحقيق ولاء العمال للمنظمة الذي يحدد بدوره مدى قابلية العامل للعمل بالمنظمة وحب العمل فيها ومدى قابلية الاستمرار بالعمل بها، فإن تحقيق نسبة عالية من الولاء التنظيمي هدف أساسي تسعى له جميع المنظمات.

ومن هذا المنطلق يمكن طرح التساؤل التالي: فيما تتمثل العلاقة القائمة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي؟

1- الولاء التنظيمي المفهوم والدلالات :

1- مفهوم الولاء التنظيمي:

اهتم الكثير من الباحثين في السنوات الأخيرة بدراسة الولاء التنظيمي نظرا لما يترتب عليه من نتائج تؤثر في سلوك العامل داخل المنظمة وعلى فعاليتها، ونظرا لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والنتيجة عنه واختلاف مداخل دراسته تختلف التعاريف المحدد له، وعليه سنعرض بعض التعاريف لتوضيح معنى الولاء التنظيمي فيما يلي:

عرف "شيلدون" Sheldon الولاء التنظيمي بأنه "التقييم الإيجابي للتنظيم والعزم على العمل إزاء أهدافه". (محمد الصريفي: 2009، ص313)

يظهر من خلال هذا التعريف أن "شيلدون" يرى أن تحقيق الولاء التنظيمي للعامل تجاه مؤسسته يكون من خلال تقييمه للسياسات المتبعة في المؤسسة مما يحقق رضاه عن التنظيم الذي يتولد عنه دافعية أكبر نحو عمله مما يساهم في تحقيق أهدافه.

أما "هيزرباك و والتر" Hrebiniak and Allutto فقد عرف الولاء التنظيمي بأنه "عدم الرغبة في ترك التنظيم لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي أو الحرية المهنية أو ما يتعلق بصداقات مع الزملاء". (محمد الصريفي: 2009، ص313).

فالولاء التنظيمي حسب الباحثان مرتبط بمدى اعتقاد العامل لتناسب المخرجات التي يحص عليها من المؤسسة التي يعمل فيها بالإضافة إلى تناسب ظروف العمل السائدة بالمؤسسة وعلاقات العمل الرسمية والغير الرسمية، ومن خلال تقييم العامل لهذه العوامل تتوجه رغبته في الاستمرار على العمل بالمؤسسة نسبة لولائه لها.

كما يمثل الولاء التنظيمي شعور العامل بأنه جزء أساسي لا يتجزأ من المنظمة وأن أي عمل يقوم به يعود بالمنفعة عليه ذلك لاعتباره أن المنظمة هي المورد له والاستقرار. (زاهر عبد الرحيم عاطف: 2011، ص277).

وهو يعبر عن درجة تطابق العامل مع منظمته ودرجة ارتباطه بها واستعداده لبذل درجات عالية من الجهد من أجل المنظمة، والرغبة القوية للبقاء فيها وقبوله لأهدافها وقيمها الأساسية. (سالم رشيد عزيمة وآخرون: 2007، ص3).

تشير جل هذه التعاريف التي تم عرضها على أن الولاء التنظيمي يعبر عن الارتباط القوي للعامل بالمنظمة التي يعمل بها وقبوله لأهدافها وقيمها، ورغبته القوية للاستمرار بالعمل بالمؤسسة مما يحقق له استقرار وظيفي وانتماء للمؤسسة والوفاء لها.

وبالرغم من تعدد المفاهيم حول الولاء التنظيمي فقد اتفق معظم الباحثين على اعتبار أن الولاء التنظيمي يتمثل في اتجاهات العامل نحو المنظمة التي يعمل بها، والارتباط بين العامل ومنظمته وقبوله لأهدافها وقيمها، وأن هناك شبه إجماع من الباحثين على أن الولاء مفهوم متعدد الأبعاد من حيث الطبيعة فهو يشتمل على ولاء العامل للمؤسسة والاستعداد لبذل الجهد لصالحها، ودرجة انسجام أهداف وقيم العامل مع أهداف وقيم المؤسسة والرغبة في الاستمرار بالعمل بالمؤسسة.

وعلى هذا الأساس يمكن أن نتعبر أن الولاء التنظيمي يعبر عن الشعور الذي يتولد لدى العامل تجاه المنظمة التي يعمل بها، وقبوله لأهدافها وقيمها واندماجه مع ثقافتها التنظيمية والارتباط بها ورغبته في الاستمرار بالعمل بها، والحرص على بذل أكبر جهد من أجل نجاحها وتحقيق أهدافها.

2- أبعاد الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بتعدد الأبعاد، ورغم اتفاق غالبية الباحثين على تعدد أبعاده إلا أنهم يختلفون في تحديد أبعاده، وسنحاول عرض أهم الأبعاد التي يركز عليها الولاء التنظيمي وهي:

2-1- **الولاء العاطفي (الوجداني المؤث):** يشير إلى مدى شعور العامل بالارتباط بالمنظمة وجدانيا ونفسيا مع الرغبة في الاندماج معها (عارف عطاري و آخرون: 2006، ص 22)، كما يعبر عن رضا العمال عن المنظمة وعن العلاقات التنظيمية. (محمد نجيب عناصري، 2012-2013، ص 69)

ويتمثل هذا البعد في انتماء العمال للمنظمة وإدراكهم للخصائص المميزة لعملهم وهو يتأثر بدرجة الاستقلالية وأهميتها والمهارات المطلوبة وتوفر الإشراف والتوجيه، بالإضافة إلى تأثر ولاء العامل بدرجة الإحساس بأن البيئة التنظيمية تسمح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات. (أميرة خضيم كاظم: السنة العاشرة، ص 236)

فالولاء العاطفي ينظر إليه من زاوية العاطفة بوصفه درجة الارتباط النفسي للعامل بالمنظمة التي يعمل بها، ومدى انتمائه إليها وارتباطه بها، ويعبر عن رضا العامل عن التنظيم وعن علاقاته زملائه وبمسؤوله المباشر، وهو يتأثر بدرجة إدراك العامل لخصائص ومميزات وظيفته ومدى السماح للعامل بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

2-2- **الولاء المعياري (الأخلاقي):** يقصد به شعور العامل بالالتزام والبقاء في المنظمة من خلال تعزيز الشعور بالدعم الجيد للعمال والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في تنفيذ العمل بل بالمساهمة في وضع الأهداف وتطويرها والتخطيط ووضع سياسات المنظمة. (وافي صحراوي، 2012-2013، ص 157)

فالولاء المعياري يعبر عن شعور العامل بالواجب والمسؤولية تجاه المنظمة التي يعمل بها، من خلال أدائه لمهامه بكفاءة وبذل أكبر جهد لتحقيق أهداف المنظمة، مما يحقق التزاما تنظيميا فعالا.

2-3- **الولاء المستمر (المتواصل):** هو تعبير العامل عن إدراكه بحقيقة الامتيازات والمنافع التي يحصل عليها (محمد نجيب عناصري، 2012-2013، ص 70)، أي القيمة الاستثمارية التي يمكن تحقيقها في حالة استمراره وبقائه في المنظمة أو مقدار الخسارة في حالة ما قرر الالتحاق بمنظمة أخرى. (أميرة خضير كاظم، السنة العاشرة، ص 236)

ويتأثر الولاء المستمر بمجموعة من العوامل أهمها: تقدم السن، طول سنوات الخدمة التي ترتبط برغبة العامل في الاستقرار بعمله في المنظمة. (عارف عطاري وآخرون: 2006، ص 22)

فالولاء المستمر يعبر عن حالة شعورية مستمرة قائمة على أساس العلاقة بين المدخلات والمخرجات المبنية على مقارنة العامل لما يبذله من مجهود أثناء أدائه لمهامه في التنظيم مقابل ما يتلقاه من حوافز ومكافآت وأمن واستقرار وظيفي في حالة استمراره بالعمل بالمنظمة.

3- خصائص الولاء التنظيمي: يمتاز الولاء التنظيمي بعدة خصائص تتمثل فيما يلي:

- ❖ يعتبر الولاء التنظيمي متغير سلوكي لا يمكن تحديد أبعاده أو تجسيده بشكل عادي فهو شكل غير ملموس يستدل عليه من سلوك وتصرف العمال في المنظمة.
 - ❖ إن تصعيد حالة ولاء العمال تجاه منظماتهم يتطلب جهدا كبيرا من قبل إدارة المنظمة بسبب تشابك العوامل والتغيرات التي تؤثر فيه وتساهم في تكوينه. (نجيب عبد المجيد نجم: 2012، ص 1055)
 - ❖ يؤثر الولاء التنظيمي على العديد من الظواهر السلوكية المرتبطة بالعامل والمنظمة والمجتمع، فالولاء التنظيمي ليس عاملا أو نظاما بل هو حصيلة تفاعل العديد من النظم والسياسات والسلوكيات منها الصفات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعي، والحاجة للإنجاز)، والصفات الخاصة بالعمل (تحديد المهام، درجة الاستقلالية أثناء العمل والمعلومات المرتدة عن الأداء)، والعوامل الخارجية (فرص العمل المتوفرة في منظمات أخرى). (سالم رشيد عزيمة وآخرون: 2007، ص 4)
 - ❖ يؤثر بشكل كبير على عدة ظواهر في المنظمة كالحضور للعمل، أو البقاء للعمل في المنظمة، أو الأداء.
 - ❖ لا يتسم الولاء التنظيمي للعمال بالثبات وإنما يتغير نتيجة تأثيرات إستراتيجية ضاغطة. (عباس الحمري وآخرون: 2015، ص 326)
 - ❖ الولاء وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية لا يستطيع العامل تحقيقها بمعزل عن المنظمة، والشعور بالولاء لها مستمر باستمرار المنظمة بأداء دورها في تحقيق أهداف أعضائها والعكس صحيح. (نجم عبد الله العزاوي عباس حسين جواد: 2010، ص 427)
- ويتضح مما سبق أن الولاء التنظيمي له خصائص مترابطة بوصفه الشعور المتولد لدى العامل تجاه المنظمة التي يعمل بها، لاعتباره متغير سلوكي يعبر عن اتجاهات العامل في التنظيم وهو يتأثر ويؤثر في عدة متغيرات تنظيمية قائمة على علاقة تفاعلية بينهم تسمح له بالتغيير والتأثير بينة العمل من جهة، وبالبيئة الخارجية من جهة أخرى، لذلك أصبح الولاء التنظيمي محل اهتمام من طرف

إدارة المنظمات من أجل العمل على تعزيزه وتحقيق مستوى مرتفع من ولاء عمالها من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها واستمراريتها.

4- عوامل تنمية الولاء التنظيمي:

يتأثر سلوك العامل في المنظمات بمجموعة من العوامل الداخلية (الشخصية والتنظيمية) من جهة، وعوامل خارجية من جهة أخرى، والتي تعمل على زيادة قوة ارتباط العامل بالمنظمة مما تؤدي إلى تنمية ولائه التنظيمي وانتمائه ورغبته في الاستمرار بالعمل بالمنظمة، وتمثل هذه العوامل في:

1-4- العوامل التنظيمية:

تختلف المنظمات فيما بينها من حيث أهدافها، سياستها، وبيئتها الداخلية فهي تؤثر على تكوين ولاء العامل. وتعدد اتجاهات الباحثين في تحديد العوامل التي تساعد على تكوين الولاء التنظيمي داخل المنظمة، ومن أهم الدراسات نجد دراسة "روبرت مارش وماناري" التي أشارا إلى العوامل التنظيمية التالية:

1-1-4- السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات العمال في المنظمة (وإفي صحراوي: 2012-2013، ص163)، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عن ذلك إتباع نمط سلوكي إيجابي يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك ينتج عن مساندة التنظيم للعامل في إشباع هذه الحاجات مما يتولد عنه الشعور بالرضا الوظيفي والاطمئنان والانتماء، ومن ثم تحقيق درجة عالية من الولاء التنظيمي. حيث تختلف الحاجات بين العاملين من حيث الأهمية والأولوية لإشباع الحاجات كما أشار "ابراهيم ما سلو" في نظرية سلم الحاجات الإنسانية، ففي نظره أن الأفراد يسعون دائما إلى العمل على إشباع حاجتهم المادية والمعنوية بشكل يترتب عليه زيادة دافعية الأفراد للعمل والارتباط ببيئة عملهم وتحقيق أهدافهم. (موسى اللوزي: 2003، ص 126)

كما أشارت بعض الدراسات إلى أنه كلما أشبع العامل حاجاته في المنظمة زاد ولائه للمنظمة لأنها المصدر الرئيسي لإشباع حاجاته (عبيد بن عبد الله العمري: 2004، ص 127)، لاعتبار أن إشباع حاجات العامل هي الهدف الأساسي لعمله بالمؤسسة.

2-1-4- وضوح وتحديد الأهداف: كلما كانت أهداف المنظمة واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم العمال للولاء وللمنظمة أكثر (نور الدين حاروش: 2016، ص241)، كما أن وضوح الأهداف يساعد العامل على شعوره بموضوعية وشفافية تلك الأهداف الأمر الذي من شأنه أن يعزز من مستوى الولاء التنظيمي.

4-1-3- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين: هي الاشتراك الفعلي والعقلي للعامل في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية فالمشاركة تعمل على تحقيق تلك الأهداف. (نور الدين حاروش: 2016، ص 240)

فمشاركة العمال تؤدي إلى زيادة في ولائهم التنظيمي تجاه منظماتهم، وتجعل العمال يشعرون بالانتماء وبالرضا عن بيئة عملهم.

4-1-4- العمل على تحسين المناخ التنظيمي: يشير المناخ التنظيمي إلى بيئة العمل الداخلية حيث تعمل المنظمة على تحسين المناخ التنظيمي في بيئة العمل بكل تفاعلاتها وخصائصها لتشكيل سلوك وظيفي وأخلاقي لدى العاملين وخلق شعور إيجابي لأهميتهم في العمل (براء رجب تركي: 2015، ص 153). من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة. لأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم يسوده التعاون والعدالة والمساواة يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية ويعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية ويزيد من درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي. فالبيئة التنظيمية التي لا توفر على مناخ تنظيمي سليم ينتج عنها زيادة في معدل دوران العمل واللامبالاة وانخفاض الإنتاجية. (موسى اللوزي: 2003، ص 131)

4-1-5- نمط القيادة: الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية من خلال تحفيزهم، والقدرة على التأثير على العمال وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول لتحقيق الأهداف. (نور الدين حاروش، 2016، ص 242) فالقيادة الإدارية لها القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف وإلى بناء الثقة المتبادلة. فالقائد الناجح هو الذي يعمل على زيادة ولاء العمال ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد والعمل على تطوير التنظيم (موسى اللوزي: 2003، ص 132). كما أوضح وليام اوشي أنه على المدير العمل على تنمية شعور العمال بالولاء والانتماء تجاه المنظمة التي يعملون بها. (بغول زهير: 2011، ص 175)

4-1-6- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: يتطلب على التنظيم توفير حوافز مادية ومعنوية مناسبة للعامل (نور الدين حاروش، 2016، ص 241)، التي تؤثر على سيرورة العملية الإنتاجية وعلى أهداف المؤسسة من خلال تحقيق بيئة عمل مناسبة تساعد على تحسين أداء العامل وزيادة دافعية للعمل أكثر وتحقيق رضاه الوظيفي وبالتالي تعزيز ولائه لمنظمتة.

7-1-4- بناء ثقافة مؤسسية: لمحاولة ترسيخ معايير متميزة للعمال وتوفير جو يسوده الاحترام والثقة المتبادلة بين أعضاء المنظمة. (سليمان الفارس: 2011، ص80)

هذه أهم العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين وتطوير الولاء التنظيمي لدى العامل تجاه المنظمة التي يعمل فيها، فهي عوامل تنظيمية مرتبطة بالبناء التنظيمي للمنظمة ومتراصة ومتداخلة فيما بينها تعمل على رفع درجة ولاء العمال للمنظمة التي تؤدي إلى تحقيق رضا العمال وانتمائهم والتزامهم بالإضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة.

2-4- العوامل الشخصية:

يتميز الأفراد بالاختلاف فيما بينهم من حيث شخصياتهم لذا يختلف مستويات ولائهم تجاه المنظمات التي يعملون به، ومن أبرز العوامل الشخصية التي تعمل على تنمية الولاء التنظيمي نجد:

1-2-4- السن: إن أغلب البحوث التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي أوضحت بصفة عامة أن العمال صغار السن يكون ولائهم تجاه المؤسسات التي يعملون فيها أقل من العمال كبار السن، ويرجع السبب لذلك أن العمال من فئات عمرية أدنى هم أقل سنوات خبرة ويتقاضون أجور أقل مقارنة بالفئة الأكبر سناً، وأنهم أكثر اهتماماً في اكتشاف وتجربة ما يحيط بهم من أعمال في ميادين العمل المختلفة.

لذلك يمكن أن نعتبر أن عامل السن يرتبط بشكل مباشر بولاء العامل لمؤسسته من خلال عدد سنوات العمل بالمؤسسة التي تسمح للعمال بالتكيف والاندماج والتأقلم أكثر بالمؤسسة مقارنة بالعامل أقل عمل بنفس المؤسسة.

2-2-4- الجنس: النساء أكثر ولاءاً للتنظيمات من الرجال إلا أن هذا المتغير غير حاسماً، فالدراسات لم تتفق على نتيجة واضحة مرتبطة بعلاقة الولاء بالجنس باعتبار الذكور أكثر أو أقل ولاء من النساء.

3-2-4- المؤهل: العمال ذو المؤهلات العليا أكثر ولاءاً لمنظماتهم من أقرانهم ذوي المؤهلات الدنيا.

4-2-4- مدة الخدمة: العمال ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة أكثر ولاءاً لمنظماتهم مقارنة مما هم أقل خدمة.

5-2-4- المستويات الاجتماعية: العمال ذوي المسؤولية العائلية أكثر ولاءاً لمنظماتهم ممن لا يتحملون مثل هذه المسؤولية. (نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: 2010، ص 428)

إن العوامل الشخصية التي تميز كل عامل عن عامل آخر لها دور أساسي في تنمية الولاء التنظيمي للعمال في المنظمة، حيث أن هذه العوامل الشخصية تتفاعل مع بيئة العمل السائدة في المنظمة ومع أهداف المنظمة وقيمها، مما تساهم في تحديد الفعالية التنظيمية وتؤثر على رضا العامل وروحه المعنوية وثقته بالتنظيم وسلوكه التنظيمي الذي يؤثر بدوره على دافعية العمال تجاه المنظمة مما يحدد درجة وقوة ولائهم التنظيمي.

3-4- العوامل الخارجية:

إن البيئة الخارجية وما تشمله من متغيرات اقتصادية واجتماعية وسياسية لها تأثير على الولاء التنظيمي على حسب مراحل تكوينه، فإذا كان الولاء التنظيمي في مرحلة التكوين ولم يصل إلى مرحلة الاستقرار فإنه سيؤثر على العمال وعلى ولائهم للمنظمة، إذ يؤدي إلى ترك العامل المنظمة بحثا عن منصب عمل آخر في منظمة أخرى، أما إذا تحقق الاستقرار في العمل فالعوامل البيئية الخارجية لا تؤثر في ولائهم التنظيمي. (عباس الحمري: 2015، ص 328)

كما أن الولاء التنظيمي يتأثر بعدة متغيرات خارج التنظيم تعمل على رفع من درجته في المنظمة أو انخفاضه، لأن السلوك التنظيمي للعامل يبني على أساس مقارنته لوضعيته مع وضعية زملائه داخل وخارج التنظيم، من حيث المقارنة بين مدخلاته ومخرجاته تبعا للمنظمة التي يعمل بها مع مدخلات ومخرجات زملائه في منظمات أخرى، لاعتبار أن المنظمات ذات نسق مفتوح تأثر وتتأثر بالبيئة الخارجية.

5- أسباب الاهتمام بتنمية الولاء التنظيمي:

نظرا لأهمية الولاء التنظيمي لكل من العامل والمنظمة وانعكاساته على السلوك التنظيمي للعامل، كما أن فهم الإدارة لقيمة الولاء التنظيمي يساعدها على تطوير نماذج تساهم في زيادة أثاره الإيجابية الهادفة وزيادة الإنتاجية، والاستمرارية والنجاح، أصبح موضوع الولاء التنظيمي محل اهتمام الباحثين ومسؤولي المنظمات وهذا راجع لعدة أسباب نذكر أهمها:

- ❖ ضمان استمرار عمل الموارد البشرية بالمنظمة خاصة ذوي المهارات.
- ❖ تنمية السلوك الإبداعي لدى العمال والعمل على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها.
- ❖ إيجاد الدافع لدى العمال لبذل مزيد من الجهد والأداء في العمل.
- ❖ شعور العامل بالانتماء للمنظمة التي يعمل بها يحفزه على العمل لنجاح المنظمة واستمرارها.
- ❖ إن تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بجهود العمال وإبداعاتهم واقتراحاتهم، وهذا سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. (مدحت محمد أبو النصر: 2005، ص 49)

- ❖ إن شعور العمال بالولاء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، حيث أن العمال يستجيبون لتعليمات المسؤول بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاية أكثر، مما يساهم في تحقيق الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.
 - ❖ كلما زادت درجة الولاء التنظيمي كلما زاد شعور العمال بالاستقرار والأمان في المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وقبولهم لأي تغيير يحصل لصالح المنظمة، بالإضافة إلى زيادة درجة رضاهم الوظيفي. (مدحت محمد أبو النصر: 2005، ص 50)
- من الطبيعي أن يسعى العامل للبحث عن وظيفة تعمل على إشباع حاجاته المختلفة وتحقيق أهدافه، وتحقيق أمن واستقرار وظيفي داخل التنظيم، وسعيه للانتماء إلى جماعة عمل لتحقيق ذاته وإشباع حاجاته. فالمنظمات الناجحة هي التي تتبع إستراتيجيات تسمح لها باستقطاب أيدي عاملة ذات كفاءة، وتعمل على المحافظة عليهم من خلال ضمان حقوقهم وتوفير مناخ تنظيمي مناسب مع متطلبات وأهداف عمالها، مما يعمل على رفع من مستوى رضاهم الوظيفي وانتمائهم للمنظمة وبالتالي يعزز ولائهم التنظيمي تجاه منظماتهم.

II - الرضا الوظيفي المفهوم والدلالات :

1- مفهوم الرضا الوظيفي:

بدأ الاهتمام بدراسة موضوع الرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين، واختلفت التعريفات حول مفهومه مع تعدد الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وسنعرض بعض التعاريف حول الرضا الوظيفي:

يعبر الرضا الوظيفي عن شعور العامل الإيجابي أو السلبي تجاه العمل الذي ينتهي إليه نتيجة تأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية في بيئة العمل، وتجاه ما يتلقاه مقابل وظيفته مقارنة بما يتوقعه الحصول عليه من المنظمة التي يعمل بها. (محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: 2012، ص 137)

وعرفه "هربرت" بكونه يمثل مشاعر العمال تجاه أعمالهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين هما ما يوفره العمل للعامل في الواقع، وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم.

كما يعتبر شعور نفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء. (براء رجب تركي: 2015، ص 98)

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن نعرف الرضا الوظيفي على أنه شعور واتجاهات العامل تجاه وظيفته وتجاه مؤسسته، ينتج من مقارنة العامل لما يتلقاه من عوائد مقابل أدائه لمهامه مع ما تحققه له هذه العوائد من أهدافه المرجوة ومن حاجاته التي يرغب في إشباعها. فإن إدراك العامل لتناسب العوائد مع متطلباته وأهدافه مما يحقق رضاه الوظيفي الذي يعزز من ولائه التنظيمي.

ومع أن وجهات النظر بين الباحثين حول مفهوم الرضا الوظيفي اختلفت، إلا أنهم يتفقون على أنه يعبر عن الإشاعات التي يحصل عليها العامل من وظيفته وبيئة عمله مقابل ما يتوقع الحصول عليه.

كما أن الرضا الوظيفي يعتبر مفهوم غير ثابت يتغير بتغير المواقف والظروف وهو صعب القياس والتفسير للارتباط بمشاعر واتجاهات الفرد.

2- الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

نظرا للدور الفعال الذي يلعبه الرضا الوظيفي أصبح من الضروري الاهتمام به والعمل على تحقيق درجات عالية من رضا العمال في المنظمات وذلك راجع لعدة أسباب أبرزها:

- ❖ يؤدي ارتفاع درجة الرضا الوظيفي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- ❖ يؤدي ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة. (فايزة محمد رجب بهنسي: 2011، ص 130)
- ❖ يكون العامل ذوي درجة مرتفعة من الرضا الوظيفي أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- ❖ يكون العامل الأكثر رضا عن عملهم أقل عرضة لحوادث العمل.
- ❖ هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج. (فايزة محمد رجب بهنسي: 2011، ص 131)
- ❖ الرضا الوظيفي المؤثر الفعال لجودة عملية الإشراف والقيادة، ويتجلى ذلك في مظاهر التعاون والتماسك الرغبة في أداء العمل مما يسمح بالسعي وراء تحقيق الأهداف. (معاذ مصطفى فراج: 2014، ص 271)

يعتبر الرضا الوظيفي سلوكا إيجابيا داخل التنظيم لارتباطه بأداء العامل وولائه لمؤسسته، فالعامل الذي يشعر بالرضا عن عمله يبذل أكبر جهد للقيام بعمله، ويحقق مستوى مرتفع من ولائه لمؤسسته. لذلك وجب على إدارة المنظمة الاهتمام بتعزيز مستوى رضا العامل لارتباطه بسلوك العامل، وارتباطه بعدة متغيرات تنظيمية من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

3- أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من المتغيرات المهمة ليس على مستوى الإنتاجية ومن أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط وإنما له أهمية بارزة على العامل وعلى سلوكه، وسنحاول عرض أهمية الرضا الوظيفي على كل من العامل والمنظمة:

3-1- أهمية الرضا الوظيفي على العامل:

- ❖ يؤثر على حياة العامل فالعمل يعتبر جزء من الحياة اليومية للعامل وله تأثيرات كبيرة عليها فتحقيق الرضا عن العمل من شأنه المساهمة في تحقيق الرضا عن الحياة وجوانبها المختلفة.
- ❖ يؤثر الرضا الوظيفي على صحة العامل العضوية والعقلية فقد أثبتت نتائج بعض الدراسات أن العامل الذي لا يشعر بالرضا في عمله يمكن أن تظهر عنده أعراض عضوية كالتعب وصعوبة التنفس.
- ❖ يساهم الرضا الوظيفي في رفع ثقة الفرد بنفسه. (بوظيفة حمو: 2007، ص 17)
- ❖ يعمل الرضا الوظيفي على تقليل شعور العامل بالضغط المهنية. (مروان طاهر الزعبي: 2011، ص 18)

وعموما يعد الرضا الوظيفي يعد مؤشر لصحة العامل ومدى فعاليته، فالعامل الذي يتمتع بدرجات عالية من الرضا الوظيفي يكون أكثر استعدادات للاستمرار بالعمل في المؤسسة ولتحقيق أهدافها، كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا أثناء تأديته لمهام.

3-2- أهمية الرضا الوظيفي على المنظمة:

- ❖ يقلل الرضا الوظيفي من حوادث العمل.
 - ❖ يعتبر الرضا الوظيفي مقياس لدى فاعلية الأداء فحدوث الرضا عند العامل يزيد من أدائه وهو ما يعود على المنظمة بالربح والفائدة.
 - ❖ الرضا الوظيفي كفيل برفع مستوى الطموح لدى العامل وما يعود بالفائدة على المنظمة.
 - ❖ يؤدي الرضا الوظيفي إلى زيادة الإنتاج. (بوظيفة حمو، 2007، ص 17)
- إذن الرضا الوظيفي نتاج جهود تضحها إدارة المنظمة لتخلق تميزا بين وسط منافسيها من خلال اكتساب أيدي عاملة تمتاز بالطموح والدافعية للعمل ذات الرغبة القوية ببذل أكبر جهد لتحقيق أهداف المنظمة والاستمرار بالعمل بها، الذي يعمل بدوره على تقليل من تغيب العمال ودوران العمل وعدم الالتزام وكثرة الشكاوى.

4- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

هي العوامل المؤثرة على رضا العامل عن وظيفته من حيث ارتباط بعضها بذاتية العامل نفسه وبعضها بالتنظيم الذي يعمل فيه العامل أو بيئة العمل، ويمكن تقسيمها كما يلي:

1-4-1 عوامل شخصية:

هي العوامل المرتبطة بالفرد نفسه منها السن، الاتجاهات، الميل، الروح المعنوية، الدافعية، المستوى التعليمي، والأقدمية في العمل ويمكن إيجازها فيما يلي:

1-1-4-1 السن: لقد توصلت الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين سن العامل ودرجة رضاه الوظيفي، أي أنه كلما تقدم العامل في العمر كلما كان أكثر رضا عن عمله ووظيفته (سامح عبد المطلب عامر: 2010، ص 297). لإتسام طموحاته بالمعقولية والاتزان وازدادت قدراته على التكيف مع ظروف عمله ومنظّمته وأصبحت وظيفته جزء من شخصيته وذلك يؤدي إلى زيادة رضاه عن عمله. وبالمقابل فإن العمال الشباب أقل ميلا للرضا عن أعمالهم بسبب طموحاتهم العالية وعدم قدرتهم على التكيف لظروف العمل بالمستوى المطلوب وحجم للتغيير والتجديد وبحتم الدائم عن الأفضل. (نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: 2010، ص 355)

فاعمل السن له علاقة طردية مع الرضا الوظيفي للعامل فكلما تقدم العامل في سنه كلما زاد رضاه الوظيفي وكلما كان أصغر سنا كلما كان رضاه الوظيفي أقل مستوى.

1-1-4-2 اتجاهات: إن الرضا الوظيفي هو جزء من الرضا الموظف عن حياته العامة، إذ أن طبيعة بيئة الفرد خارج العمل تؤثر على شعوره تجاه وظيفته أو عمله. وبالمقابل فإن رضا العامل عن عمله يؤثر على رضاه عن حياته بشكل عام، لأن الوظيفة هي جزء مهم من الحياة العامة للعامل وبالنتيجة فإنه يمكن القول أن الرضا الوظيفي ينشأ من ذات المجموعة المعقدة من المتغيرات والظروف التي ينشأ عنها التحفيز أو الحوافز. (نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: 2010، ص 352)

إذن يمكن أن نعتبر اتجاهات العامل لها علاقة مباشرة برضاه عن عمله، لاعتبار العامل يتأثر ويؤثر في البيئة الخارجية للعمل ولاعتباره الجانب الإنساني للعامل له تأثير فعال على مستوى رضاه الوظيفي.

1-1-4-3 الميل: هو الموقف الايجابي تجاه المهنة كأن الميل هو اهتمام العامل بالعمل معين يؤديه بارتياح مما يتصل بالرضا الوظيفي، فكلما توافقت وظيفة العامل مع ميولاته ورغباته كلما زاد رضاه الوظيفي عن عمله وعن مؤسسته.

1-1-4-4 الروح المعنوية: هي نتاج جماعي لتفاعل جماعة من العمال يعملون في نفس المجال بقصد تحقيق الهدف، وترتبط الروح المعنوية العالية بالرضا الوظيفي، ورغم أن الرضا الوظيفي حالة فردية خاصة

بكل عامل على حدي، الروح المعنوية العالية للجماعة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية تؤثر على شعور كل من أفراد هذه الجماعة بالرضا الوظيفي.

4-1-5- الدافعية: كلما كانت دافعية العمال قوية نحو تحقيق أهداف المؤسسة كان ذلك مرتبط بالرضا الوظيفي عند هؤلاء العمال، والعلاقة بين الدافعية والرضا الوظيفي علاقة وثيقة فكلما كان العمل محققا لحاجات العامل ودوافعه زاد الرضا الوظيفي، أي إذا أَرْضَى العمل دوافع العامل فإن الشعور بالرضا أمر متوقع (أحمد صقر عاشور: 1995، ص 142). فالدافعية هي المحرك الأساسي لسلوك العامل ورضاه الوظيفي داخل التنظيم.

4-1-6- المستوى التعليمي: توصلت بعض الدراسات إلى أن العامل الأكثر تعلما يكون أقل رضا عن العامل أقل تعلما، ويرجع ذلك أن طموحات العامل الأكثر تعلما تكون مرتفعة مقارنة بطموحات العامل الأقل تعلما (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2004، ص 174)، فحسب نتائج الدراسات السابقة فالعلاقة بين المستوى التعليمي والرضا الوظيفي علاقة عكسية.

4-1-7- الأقدمية في العمل: إن عامل الخبرة يجعل العامل يتكيف مع عمله ويرتبط به أكثر مما يساعده على تحقيق الرضا الوظيفي (عبد المنعم عبد الحي: 2006، ص 259)، اعتبار أن العامل الذي يعمل بنفس المؤسسة لسنوات عديدة تسمح له بالتأقلم والتكيف ببيئة عمله وقبول قيم وثقافة المؤسسة والتفاعل معها مما يسمح له بتكوين اتجاهات نحوها مما يحقق مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي.

هذه أهم العوامل الشخصية التي تؤثر في الرضا الوظيفي للعامل، وهي ترجع للفرد نفسه وترتبط بقدراته ومهاراته، ويمكن قياسها بتحليل خصائصه لكنها تمتاز بصعوبة التحكم فيها أو تغييرها، لارتباطها بشخصية الفرد واتجاهاته.

4-2- عوامل مرتبطة ببيئة العمل: هي عوامل ترتبط ببيئة العمل، وهي تشمل جماعة العمل وحجم المنظمة.

4-2-1- جماعة العمل: إن جماعة العمل تؤثر على رضا العامل بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للعامل أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل العامل مع العمال الآخرين يحقق تبادل للمنافع بينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا العامل عن عمله، وكلما كان تفاعل العامل مع الآخرين يخلق توترا لديه أو يعوق إشباع حاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا لعدم رضا العامل. (أحمد صقر عاشور: 1995، ص 156)

فتعتبر جماعة العمل ضرورة لكل عمل مبني على أساس التعاون لتحقيق أهداف مشتركة، لذلك في سيرورة العمل الجماعي داخل جماعة العمل يسمح بتحقيق مستوى مرتفع أو منخفض من الرضا الوظيفي.

2-2-4- حجم المنظمة: إن العلاقة بين الرضا الوظيفي وحجم المنظمة تكون علاقة عكسية (عباس الحميري وآخرون: 2015، ص 310)، فقد أكد "ليمان بورتر" أن المنظمات صغيرة الحجم أكثر شعورا بالرضا مقارنة بزملائهم في المنظمات كبيرة الحجم، بينما يعتبر عمال الإدارة العليا في المنظمات كبيرة الحجم هم أكثر شعورا بالرضا مقارنة بزملائهم في المنظمات صغيرة الحجم. (بغول زهير: 2011، ص124)

إذن فحجم المنظمة له علاقة مباشرة بتكوين جماعات العمل داخل التنظيم، كما أن انتماء العامل لجماعة عمل يعمل على تقوية العلاقات التنظيمية وتسهيل عملية التواصل ونقل المعلومات بين الفاعلين وخلق ثقة تنظيمية بين أعضاء التنظيم، مما تساهم في تحقيق رضا وظيفي مرتفع في مناخ تنظيمي مناسب للعمل.

3-4- عوامل تنظيمية:

وهي العوامل المرتبطة بالتنظيم وتشمل الأجر، الترقية، الأمان الوظيفي، نمط الإشراف والقيادة، الحوافز، وعدالة العائد.

1-3-4- الرضا عن الأجر والأمان الوظيفي: تشمل هذه العوامل العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل العامل واستقرار الوظيفة ومقدار الأجر الذي يحصل عليها العامل ومدى تلبية الحاجات الشخصية وتناسبها مع حجم العمل الذي يؤديه العامل (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص 176). كما أن درجة رضا عاملين لهما أجر متساوي وقائم على أسس موضوعية قد تختلف باختلاف نظرة العامل واتجاهه نحو العائد المادي (زاهد محمد ديري: دس، ص 120). وذلك برضا العامل عن المدخلات المقدمة المناسبة للمخرجات المتحصل عليها مقابل وظيفته.

2-3-4- الترقية: توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية وبين الرضا الوظيفي (أحمد صقر عاشور: 1995، ص 147)، فكلما كان طموح العامل وتوقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح له كلما قل رضاه عن العمل، فتأثر الترقية الفعلية على الرضا الوظيفي تتوقف على مدى توقعه لها. (فليه فاروق عبده: 2005، ص 262)

3-3-4- نمط الإشراف والقيادة: إن أسلوب الإشراف والقيادة والعلاقة القائمة بين المشرف والقائد مع العمال تلعب دور كبير في خلق الرضا عن العمل أو عدمه، فاهتمام المشرف والقائد بالعمال وتحسين العلاقة بينهم يؤدي إلى زيادة رضا العامل. (أحمد صقر عاشور: 1995، ص155)

فقد توصلت تجارب "الهيثرون" أن المشرف الذي يولي اهتمامه بالعمل ويساعدهم في حل المشاكل والاهتمام بمعناتهم يمكن خلق الطمأنينة لذي العمال وتتولد الثقة بينهم، كما يعمل على تقوية شعورهم بالرضا الوظيفي والرغبة في التعاون والدافعية للعمل والزيادة من معدلات الإنتاج. (بغول زهير: 2011، ص99)

4-3-4- الحوافز: تعرف الحوافز على أنها مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة والقادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في العامل والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته اتجاه مستوى معين من الأداء، حيث تشكل الحوافز أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا والدافعية والأداء كما تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام وعلى الرضا الوظيفي بوجه خاص. (ندى فوزي شعبان: 1994، ص 205)

في المقابل يرى "ليمان بورتر" في نظرية الحاجات الإنسانية أن الرضا الوظيفي يتولد عند نجاح العامل في تحقيق أهدافه، لذلك تعتبر المحفزات المادية بالنسبة له وسيلة للحفاظ على درجة إنجازاتهم. (بغول زهير: 2011، ص125) فالحوافز تعمل على تلبية حاجات العامل وإشباعها مما تعزز شعوره بالرضا الوظيفي.

5-3-4- عدالة العائد: تتجه عدد من النظريات الحديثة في الرضا الوظيفي إلى افتراض أن العامل لا يحاول الوصول على أكبر قدر من العوائد من عمله دون قيد أو شرط، وإنما يحاول الحصول على العوائد العادلة. العامل يسعى لتحقيق العدالة في توزيع العائد. (براء رجب تركي: 2015، ص 97)

يعد الرضا الوظيفي مؤشرا فعالا لنجاح وكفاءة المنظمات، لذلك تسعى إدارة المنظمات لتحقيق مستوى مرتفع من رضا عمالها من خلال إتباع إستراتيجيات عادلة من حيث توزيع الأجر والحوافز وفرص الترقية، وتحسين العلاقة بين المسؤول والعامل التي تحقق مناخا تنظيميا يعمل على تعزيز دافعية العمال للعمل وورغبتهم للبقاء بالعمل في المنظمة.

4-4- العوامل المرتبطة بالعمل:

هذه العوامل ترتبط بالوظيفة التي يشغلها العامل بالمنظمة، وهي تتمثل في ساعات العمل، محتوى العمل، المستوى الوظيفي، والأداء.

1-4-4- ساعات العمل: لقد توصلت الدراسات إلى أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للعامل حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا الوظيفي، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية العامل في استخدامها بالقدر الذي ينخفض به الرضا الوظيفي (براء رجب تركي: 2015، ص 96). وهذا مرتبط بالأهمية النسبية التي يعطيها العامل لوقت الراحة أو الفراغ و تؤثر على رضا العامل من حيث ارتباط ساعات العمل بوقت الراحة الذي يحتاجه كل عامل لاسترجاع طاقته، بالإضافة إلى الوقت الخاص المخصص لحياته الاجتماعية الخاصة خارج المنظمة.

2-4-4- محتوى العمل: هناك عدة عوامل فرعية تتدخل في زيادة أو انخفاض من درجة الرضا الوظيفي ومنها: درجة تنوع المهام، درجة السيطرة الذاتية المتاحة للعامل، استخداما العامل لقدراته، خبرات النجاح والفشل (أحمد صقر عاشور: 1995، ص 152). فإن شعر العامل أن عمله يحقق له إشباعا كافيا لحاجاته تصبح مشاعره إيجابية نحو ذلك العمل فيصبح راضيا عن العمل الذي يؤديه. (سامية فرفار: 2013، ص 30)

بالإضافة إلى اعتبار العامل لمحتوى العمل ووظيفته ومدى تناسبها مع قدراته ومؤهلاته وميولاته يؤثر على مدى شعوره برضا العامل تجاه وظيفته.

3-4-4- المستوى الوظيفي: إن لمستوى الوظيفة التي يشغلها العامل وموقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة أهمية كبيرة وتأثير واضح في رضا الفرد عن عمله، فالعمال الذين يشغلون وظائف المستويات العليا في المنظمة أو الجهاز الإداري نجدهم أكثر رضا من غيرهم بسبب ما تتيحه لهم هذه الوظائف من عوائد مادية مناسبة وتقدير واحترام وظروف عمل ملائمة واستخدام كامل لطاقاتهم في القيام بوظائفهم مقارنة بغيرهم لهذه الأسباب وغيرها نجد المدراء والمختصين يميلون أكثر من غيرهم من العاملين في المنظمة إلى الرضا الوظيفي. (نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: 2010، ص 355)

فالمستوى الوظيفي يرتبط بقيمة العوائد التي يتلقاها العامل، وفي المقابل نجد أن الهدف الأساسي للعامل من خلال قيامه بعمله هو تحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد التي تشبع حاجاته وتحقق له أهدافه التي تحدد مستوى رضاه الوظيفي، وعليه فتحقيق الرضا الوظيفي يتأثر بالمستوى الوظيفي للعامل.

4-4-4- الأداء: إن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء كانت محل اهتمام العديد من الباحثين ومحطة جدل بين المنظرين على اعتبار إن هذين المتغيرين من أهم المتغيرات التنظيمية. فالرضا الوظيفي يؤدي إلى تحقيق الأداء المرتفع فالعامل إذا ارتفع رضاه عن عمله زاد حماسه للعمل وهذا يؤدي إلى ارتفاع عمله وإنتاجيته والعكس صحيح، أي أن الانخفاض في الرضا يشعر العامل بالقلق وعدم الاستقرار مما ينعكس سلبا على مستوى أدائه (نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: 2010، ص 355). كما أن

العامل الذي يشعر بدرجة عالية من الرضا الوظيفي لا يميل إلى ترك العمل أو التغيب أو التأخر عن العمل. (حسين حريم: 2013، ص 388)

يسعى كل عامل لإيجاب وظيفة تحقق له أهدافه وتعمل على إشباع حاجاته، فهو يتجه للعمل بالمنظمة التي تتوافق شروطها مع متطلباته من حيث ساعات العمل المناسبة، ومحتوى وظيفته والمهام الموكلة له التي تتناسب مع مؤهلاته وكفاءته، ومكانته في الهيكل التنظيمي، التي تحقق رضاه الوظيفي وترفع روحه المعنوية مما تدفعه لأداء أكبر جهد من أجل أداء مهامه وتحسينه لما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

تشمل العوامل المرتبطة بالعمل كل من ساعات العمل، محتوى العمل، المستوى الوظيفي، الأداء وهي ترتبط بالوظيفة التي يؤدها العامل، فإن كانت تتناسب مع مؤهلاته وكفاءته وتوافق أهدافه فهي تساعد على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعامل والعكس صحيح.

5-4- العوامل الفيزيائية:

هي كل ما يحيط بالعامل في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله اتجاه العمل واتجاه جماعة العمل واتجاه الإدارة التي يتبعها ومن أهم هذه العوامل نجد: (محمد عبد المولي: 1984، ص 107)

5-4-1- الإضاءة: تشير بعض الدراسات أن العمال الذين يشتغلون تحت مستوى جيد من الإضاءة غالبا ما يقل مستوى الخطأ لديهم فالإضاءة الجيدة تحقق إنتاجا متميزا من حيث الكم والكيف. كما أنها تسهل ملاحظة العمال وتقلل من الإصابات أو التورط في الحوادث مما قد يؤدي بذلك إلى الرضا الوظيفي.

5-4-2- الضوضاء: مما لا شك فيه أن الضوضاء المرتفعة تؤثر تأثيرا مباشرا على مقدار العمل والإنتاج وخاصة بالنسبة للأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني إذ تؤدي الأصوات المرتفعة إلى تشتيت الذهن وعدم تركيزه وإلى الإجهاد العصبي الذي يؤدي إلى عدم الرضا. (حمدي ياسين علي وعسكر حسن الموسوي: دون سنة، ص 99)

كما أن الضوضاء يمكن أن يصاب من جرائها العامل ببعض الأمراض العضوية أو النفسية مما نجد العامل يشعر بالتآزر ويكون كثير الشكوى المعبرة عن عدم رضاه الوظيفي.

5-4-3- تلوث الهواء الداخلي: يحدث تلوث الهواء الداخلي لمكان العمل نتيجة لأسباب مختلفة تتعلق بطبيعة العمل نفسه مثل الدخان الصادر عن العمليات الإنتاجية ولا شك أن هذا التلوث يؤثر على صحة العاملين ويهدد سلامتهم ويؤدي إلى عدم رضا العمال. (عمرو صفي علفي، 1988، ص 462)

إن توفير المنظمات للظروف الفيزيائية في بيئة العمل يسمح لها بتوفير مناخ تنظيمي مناسب لأداء العامل وتوليد سلوك تنظيمي إيجابي ينعكس إيجاباً على كل من العامل والمنظمة.

وتجدر الإشارة أن الرضا الوظيفي يعتبر عملية تراكمية، فغياب أحد العوامل التي تؤثر فيه ستؤثر سلباً على العامل وعلى سلوكه وأدائه، لذلك يجب على المنظمات العمل على تحسين بيئة العمل والتحكم في العوامل التي تؤثر على رضا العامل من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها، وتحقيق دافعية أكبر لدى العامل من أجل تحقيق أداء متميز بكفاءة وفعالية وتحقيق إلتزامه التنظيمي وولائه التنظيمي.

III - علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي :

يعتمد نجاح أي منظمة على مدى استعداد العمال للعمل بكفاءة ودقة، لهذا فإن فعالية العمال لا تعتمد فقط على التدريب والتطوير بقدر ما تعتمد على درجة ولاء ورضا هؤلاء العمال للمنظمة.

لذا تعمل الإدارة في التنظيمات الحديثة بالقدر الإمكان على تنمية العلاقة بين التنظيم وعمالها وذلك بهدف استمرارهم فيها، كما تسعى إلى رفع مستوى رضاهم الوظيفي والحرص على تنمية مشاعرهم وولائهم التنظيمي لأن رضا العمال وولائهم يمكن أن تتولد عنه آثار وظيفية سلبية مثل: (الغياب، التسرب الوظيفي وتدني مستوى الأداء الوظيفي) أو آثار إيجابية مثل (الإخلاص في العمل، الأداء العالي والجيد، الكفاءة الإنتاجية العالية). (عبيد بن عبد الله العمري: 2004، ص 132)

حيث أثبتت دراسة "العضايلة 1990" التي أكدت أن ولاء العاملين في أي منظمة يعد من العناصر الرئيسية والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق التنظيم لأهدافه، حيث يرتبط مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بعلاقة إيجابية مع درجة الإنجاز فيها.

وكذلك دراسة "اللوزي 1999" التي أكدت بأن العاملين الذين تتوفر لديهم مستويات عالية من الولاء التنظيمي في منظماتهم يتميزون بحماسهم وحبهم للعمل، وكذلك التقيد بأهداف المنظمة وبالتالي وجود درجة عالية من الأداء الوظيفي الذي يحقق بتحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي. (عبيد بن عبد الله العمري: 2004، ص 133).

وتوصل "ليماودي" إلى نتيجة مشابهة في الدراسة التي أجراها على عينة من (445) موظفا عملوا في بعض المؤسسات المالية في غرب الولايات المتحدة. وتبين أن هناك علاقة ارتباطية بين الأداء والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

أما "ماودي وآخرون" فقد قاموا بدراسة على موظفي البنوك بولاية كاليفورنيا، وأشارت نتائج الدراسة بان الفروع ذات الأداء المرتفع سجلوا درجات عالية من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي،

يتمتع موظفوها بمستوى عالي من الولاء التنظيمي تجاه منظماتهم مستوى عال من الرضا عن أعمالهم وعلى العكس من ذلك سجلت الفروع ذات الأداء المنخفض مستويات متدنية من الولاء والرضا. (عبيد بن عبد الله العمري: 2004، ص134).

وأكدت نتائج بعض الدراسات أن شعور العامل بالارتياح تجاه المنظمة يعزز شعوره بالرضا الوظيفي والولاء الذي يعكس إيجابية في العطاء والأداء والتنوعية في الإنتاج حيث يعتبر وجود مستوى عالي من الولاء والرضا الوظيفي من أهم العوامل التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها. (عبيد بن عبد الله العمري: 2004، ص133).

كما توصل بعض الباحثين إلى أن الولاء التنظيمي موقف ثابت نسبيا عبر الوقت مقارنة مع الرضا الوظيفي الذي يمثل مفهوما أقل استقرارا وأسرع تشكيلا من الولاء التنظيمي، فاعتبر بعض الباحثين أن الرضا الوظيفي سببا موقفا للولاء التنظيمي، بينما أشار البعض إلى أن الرضا الوظيفي هو نتيجة للولاء التنظيمي، وأن للولاء التنظيمي تأثيرا سببيا إيجابيا على الرضا الوظيفي. لكن سواء كان للرضا الوظيفي موقفا سريع التكوين وسريع الزوال، أو العكس، فله علاقة مباشرة مع الولاء التنظيمي للعامل تجاه المنظمة التي يعمل بها. (محمد الصبري: 2009، ص 317).

يرتبط تحقيق الولاء التنظيمي بتحقيق الرضا الوظيفي، حيث توصلت بعض الدراسات أن الولاء التنظيمي عبارة عن قوة تطابق العامل بالمنظمة وارتباطه بها ولا يمكن أن تفهم بدون رضاه عن وظيفته. (عبيد بن عبد الله العمري، 2004، ص153)

فالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي مرتبطان بالمواقف والاتجاهات المتميزة، وأن الرضا الوظيفي للعمال لا يرتبط بالضرورة بدافعيتهم أو إنتاجيتهم، فحصول العامل على العوائد مقابل أدائه لمهامه لا تجعله بالضرورة راضيا عن وظيفته. (عبيد بن عبد الله العمري، 2004، ص153)

بالإضافة إلى أن الولاء التنظيمي يقوي رغبة العامل في البقاء في العمل بالمنظمة، الأمر الذي يعكس على رضاه الوظيفي، وفي المقابل رضا العامل يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيق هذه الأهداف. وقد أعتبر الرضا الوظيفي عاملا فعالا لتطوير مستويات الولاء التنظيمي. (براء رجب تركي: 2015، ص 167)

إذن يمكن القول أن الولاء التنظيمي له تأثير مباشر على سلوك العامل من حيث أدائه، التزامه واستقراره الوظيفي، فهو يزيد من درجة شعور العامل بالرضا الوظيفي وبالأمان والانتماء للمنظمة التي يعمل فيها مما يؤثر إيجابا على سمعة المنظمة كما يساهم بشكل فعال في تحقيق أهدافها، لذا وجب على إدارة المنظمة توجيه ولاء العمال إلى المستوى المرغوب فيه وحسن استغلاله.

ويعتبر الرضا الوظيفي من العوامل المساعدة للحفاظ على مستوى مرتفع من ولاء العمال لمنظمتهم وزيادة دافعيتهم والتزامهم في العمل، فكلما وفرت المنظمة بيئة عمل مناسبة كلما ارتفع مستوى رضا العمال وزاد ولائهم لمنظمتهم.

خاتمة:

إن مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الإدارية التي أصبحت محل اهتمام العديد من الباحثين نظرا لتأثيرها على سلوك واتجاهات العامل بالمنظمة.

فهو من السلوكات التنظيمية الأساسية التي يجب أن يتصف بها العامل في المنظمة لما له من انعكاسات على العامل من جهة، وعلى المنظمة من جهة أخرى. حيث أن الولاء التنظيمي يلعب دورا فعالا في توجيه العامل داخل التنظيم والذي يعمل على تعزيز رضاهم الوظيفي ويقلل من سلوكياتهم السلبية كتعطيل العمل، كثرة الشكاوى، التغيب عن العمل وعدم الالتزام بأدائهم لمهامهم.

لذا يتعين على المنظمات أن تسعى جاهدة لخلق رضا العمال في التنظيم والعمل على تحسين بيئة العمل المساهمة في تعزيز الولاء التنظيمي للعمال.

قائمة المراجع:

- 1- أحمد صقر عاشور(1995) : السلوك الانساني في المنظمات، دارالمعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر.
- 2- أميرة خضيم كاظم: الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأخرى، مجلة الفري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد الثامن، العدد الحادي والثلاثون.
- 3- براء رجب تركي(2015): نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، الطبعة الأولى، دارالراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- 4- بغول زهير(2011): الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، الجزائر.
- 5- بوظيفة حمو(2007) : عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار الملكية للنشر والتوزيع والإعلام، الجزائر.
- 6- حسين حريم (2013): إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن.

- 7- حمدي ياسين علي وعسكر حسن الموسوي (د س): علم النفس الصناعي والتنظيم، دار الكتاب الحديث، الكويت، الطبعة الأولى.
- 8- زاهر عبد الرحيم عاطف (2011): الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة، الطبعة الأولى، دار الولاية للنشر والتوزيع، الأردن- عمان.
- 9- زاهد محمد ديري (دس): السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 10- سامية فرفار (2013): دور الشراكة الأجنبية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المورد البشري في المؤسسة الجزائرية، مجلة معرف، العدد الرابع عشر.
- 11- صلاح الدين محمد عبد الباقي (2004): السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 12- عارف عطاري وآخرون (يوليو 2006) الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية المجلد الثامن عشر، العدد الثاني.
- 13- عبد المنعم عبد العلي (2006): دراسات في علم الاجتماع التنظيم والإدارة، دار المصطفى للنشر والتوزيع، دون بلد.
- 14- عمرو صفى عقلي (1988): ادارة الافراد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا.
- 15- فاروق فليبه عبده والسيد محمد عبد المجيد (2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان -الأردن.
- 16- فايزة محمد رجب بهنسي (2014): الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار وفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية.
- 17- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب (2012): الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن - عمان.
- 18- محمد الصيرفي (2009): الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي -التحليل على مستوى المنظمات-، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- 19- محمد عبد المولي (1984): علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، الدار العربية للكتاب، طرابلس.

- 20- محمد نجيب عناصري (2012-2013): علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة الجزائر2.
- 21 - مدحت محمد أبو النصر (2005): تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر.
- 22- مروان طاهر الزعبي (2011): الرضا الوظيفي - مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن.
- 23- موسى اللوزي (2003): التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان-الأردن.
- 24- نجيب عبد المجيد نجم (2012): تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة (مدخل استراتيجي)، المعهد التقني الحويجة، العدد، 203 .
- 25- ندى فوزي شعبان (1994): اثر المتغيرات البيئية والسلوكية والتنظيمية على الرضا الوظيفي، اطروحة دكتوراه، القاهرة، جامعة القاهرة.
- 26- معاذ مصطفى فراج (2014): أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، زموم ناشرون وموزعون، الأردن- عمان.
- 27- نجم عبد الله العزاوي عباس حسين جواد (2010): الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة العربية.
- 28- نور الدين حاروش (2016) : إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر.
- 29- وافي صحراوي (2012-2013): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا، أطروحة دكتوراه.
- 30- سالم رشيد عزيزة، كريم ذياب احمد، شهاب احمد عكاب (2007): علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد، بحث وصفي على عينة من العاملين في كليات جامعة بغداد، مجلة الفتح، العدد الحادي والثلاثون.
- 31- سامح عبد المطلب عامر (2010): إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة، القاهرة.
- 32- سليمان فارس (2011): أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول.

33 - عباس الحمري وآخرون (2015): إدارة الخدمة المدنية والوظيفية العامة، الطبعة العربية الثانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

34- عبيد بن عبد الله العمري (2004): بناء نموذج سيبي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد الأول.