

واقع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشلف- الجزائر

محمد فرحي

أستاذ التعليم العالي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، رئيس فرقة بحث بالمخبر

محمد زبير

أستاذ كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الشلف

Résumé : L'objet de cette recherche consiste à dénombrer les critères de mesure de fidélité des employés à l'organisme employeur, tout en soulignant la relation satisfaction-fidélité, sur la base d'un échantillon représentant 43.06 % le l'effectif des employés à l'université de CHLEF.

L'étude fait apparaître que certains critères tels que le niveau de formation ou le grade dans la fonction, éprouvent l'existence de différence statistiquement significative dans le niveau de fidélité des enseignants à leur université, alors que l'impact des autres critères reste non significatif.

Mots clés : satisfaction organisationnelle, fidélité organisationnelle, l'université de CHLEF.

ملخص: تهدف هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، والبحث في اثر عدد من المتغيرات، اعتمادا على مجتمع دراسة بلغت عينة افرادها 180 أستاذ من مجموع 418.

وتشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة حسيبة بن بوعلي مرتفع، وكذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي ومتغير المستوى الوظيفي، بينما لم توجد اختلاف في المتغيرات الأخرى الباقية. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى الأساتذة.

الكلمات الدالة: الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، جامعة الشلف.

مقدمة

لكي تضمن أي منظمة استمرار القوى العاملة بها، عليها الاستثمار في تنمية العلاقة بينها وبين العاملين بها، وخاصة المتميزين الذين يملكون قدرات ومهارات عالية، فمن شأن هذا الاستثمار أن يحقق عوائد للمؤسسة تظهر في شكل: الابتكار والإبداع، الأداء المتميز، ارتفاع إنتاجية العامل، الروح المعنوية العالية، التقليل من التسرب الوظيفي... الخ.

وعلى هذا الأساس فقد تزايد الاهتمام بموضوع الولاء التنظيمي خلال السنوات الأخيرة نتيجة تأثيره على العامل أولا، و على المؤسسة ثانيا، وعلى اقتصاد البلد

ثالثًا. ولعل ما يلاحظ من تفوق المنظمات اليابانية في الإنتاجية على غيرها من الدول المتقدمة، من أسبابه الأساسية ارتفاع درجة انتماء وولاء العامل الياباني للمنظمة التي يعمل بها. ومن هنا تتبع أهمية دراسة الولاء التنظيمي والاهتمام به في واقعنا العربي والمحلي.

وتأتي هذه الدراسة لتلقى الضوء على الوضع الجزائري في مجال التعليم العالي، وتطرح السؤال الجوهرى الآتى: ما هو واقع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشلف- الجزائر؟

ويكون التطرق للموضوع في هذه المساهمة في ثلاثة نقاط الأولى والثانية حول كل من الرضا والولاء الوظيفي مبادئ وطرق قياسهما والعلاقة فيما بينهما، ثم في الثالثة واقع هذه الجوانب لدى الأساتذة في جامعة الشلف، وهي من الجامعات الجزائرية الفتية.

وللدراسة أهمية في هذا الوقت، حيث تتناول متغيري الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما، لما لهذين المتغيرين من أهمية في أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ولاعتبارها من الأوليات التي تناولت هذا الموضوع وبهذه الطريقة في الجزائر.

- أولاً- الولاء التنظيمي

يعتبر الولاء كظاهرة وسلوك، قديماً قدم الإنسان، إلا أن الاهتمام به في مجال العلوم الإدارية بدأ مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، ومن بعدها المدرسة السلوكية.

1.1- مفهوم الولاء التنظيمي

الولاء في اللغة يعني "العهد، والقرب، والنصرة، والمحبة والالتزام"¹، أما اصطلاحاً فقد تعددت تعاريف الولاء التنظيمي، ومن بين أبرزها ما قدمه كل من بورتير وستيرز وماودي (Porter, Steers, Mowday, 1978) على "انه إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيمها، وقبول هذه الأهداف وتلك القيم، والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة، والرغبة القوية للبقاء في المنظمة"².

كما عرف الولاء التنظيمي على انه "سلوك يعبر به الفرد عن مدى التزامه وحبه وتقديره لهذا العمل وارتباطه به"³. وبالتالي يمكن القول أن الولاء التنظيمي يتمثل في: قبول أهداف وقيم المنظمة والعمل لتحقيقها؛ الاستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المنظمة؛ الرغبة بالبقاء في هذه المنظمة.

1.2- أهمية الولاء التنظيمي

للولاء التنظيمي أهمية كبيرة سواء بالنسبة للعامل أو بالنسبة للمنظمة، ويمكن إبراز ذلك في:⁴

ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الحاكمة؛ تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصا منهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها؛ إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء في المنظمة؛ أن العامل هو أساس وجود المنظمة وشعوره بالانتماء إلى هذه المنظمة يحفزه على العمل على بقاء هذه المنظمة واستمرارها في مجال الأعمال.

إن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع أولا وأخيرا على عاتق العاملين و من خلال جهودهم و إبداعهم واقتراحاتهم، وهذا سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة و الفعالية؛ على الرغم من أن تحقيق الأهداف يحتاج إلى ضرورة توافر الموارد المادية (مواد- خام-آلات- معدات- رأسمال... الخ) إلا أن العنصر البشري ممثلا في العاملين في المنظمة هو المسيطر على هذه الموارد المادية وهو الذي يستطيع أن يوجهها الوجهة الصحيحة ويستخدمها أفضل استخدام.

إن شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاية أفضل، وذلك يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين. كلما زادت درجة ولاء العاملين للمنظمة، زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل، مما ينعكس بدوره على الأداء والإنتاجية بشكل ايجابي.

كلما زاد شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة، ساعد ذلك على تقبل هؤلاء العاملين لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة ومن اجل تقدمها وازدهارها إيمانا منهم بان أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير والازدهار لأحوالهم ايضا؛ أن شعور الأفراد بالانتماء والولاء للمنظمة يزيد من درجة الرضا لديهم مما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد والعمل للمنظمة.

1.3- أبعاد الولاء التنظيمي

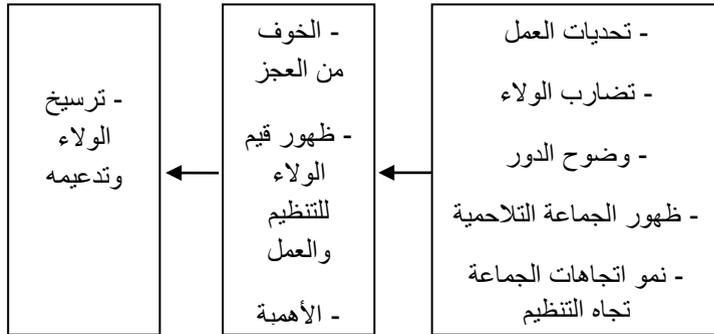
لقد اختلف الباحثون حول تحديد دقيق لأبعاد الولاء التنظيمي، فمنهم من حدد بعدين ومنهم من حدد ثلاثة، فقد توصلت الباحثة كانتور Kantor إلى ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي متمثلة في:⁵

الولاء المستمر: ويعني أن يكرس الفرد حياته، ويضحى بمصالحه لبقاء الجماعة؛ الولاء التلاحمي: ويتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية، تتضمن تماسك الجماعة وتضامنها؛ الولاء الموجه: ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم الجماعة ومبادئها والامتثال لسلطانها والمعايير التي تحددها.

1.4 - مراحل الولاء التنظيمي

يعتبر النموذج الذي قدمه بوشنان من أهم النماذج المفسرة لمراحل تكوين ونمو الولاء التنظيمي للعامل و أكثرها شيوعا، حيث قام بتقسيم هذه المراحل إلى ثلاثة وهي:

مراحل تطور الولاء عند بوشنان (Bochanan)

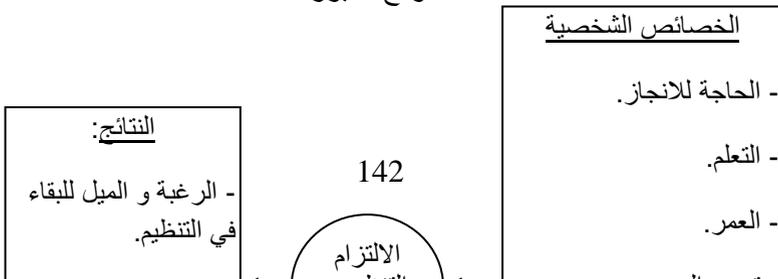


مصدر: زيد منير عيوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر، عمان، 2006، ص 209.

1.5 - نماذج الولاء التنظيمي

لقد قامت مجموعة من الاجتهادات من طرف الباحثين للوصول إلى تحديد العوامل التي تساهم في تكوين وتنمية الولاء التنظيمي للعاملين، وكذا الآثار الناتجة عنه، فقد قدم ستيرز (Steers 1977) نموذجا لمكونات نظام الولاء التنظيمي، حيث يرى أن الولاء التنظيمي عبارة عن نظام مفتوح تتشكل مدخلاته من خصائص الأشخاص، وخصائص العمل، وخبرات العمل، حيث تتفاعل هذه العناصر مع العناصر المختلفة للبيئة، وهو ما ينتج الولاء التنظيمي، والذي تتولد عنه مجموعة من المخرجات تتمثل في الرغبة بالعمل والبقاء في المنظمة، وتكوين علاقات اجتماعية بالمنظمة، وتحقيق أداء متميز من طرف العامل. وهذا النموذج موضح في الشكل التالي:

الشكل: نموذج ستيرز 1977



مصدر: حمزة معمر، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، ك.ع. الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008، ص 86.

1.6- طرق قياس الولاء التنظيمي

هناك طريقتان يمكن خلالهما قياس مستوى الولاء التنظيمي، حيث يمكن استعمال المقاييس الموضوعية أو المقاييس الذاتية، ولكن يستحسن استعمال الاثنين معا. فالمقاييس الموضوعية هي تشمل⁶: رغبة الفرد في البقاء في المنظمة؛ مستوى أداء العاملين؛ الغيابات عن العمل؛ دوران العمل؛ تعطل الآلات؛ كثرة الحوادث في العمل.

أما المقاييس الذاتية فهي تعتمد على أساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الولاء التنظيمي، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء سلبا أو إيجابا وأفضل طريقة لتطبيق هذا المقياس هي قائمة الاستبانة.

ثانيا: الرضا الوظيفي

يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضا، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من الدراسات والبحوث حول هذا الموضوع.

1.2- تعريف الرضا الوظيفي

لقد تم تعريف الرضا الوظيفي على انه "شعور بالسرور ناتج من إدراك الفرد بأن وظيفته تشبع قيما مهمة لديه"⁷، كما تم تعريفه على انه "درجة التطابق بين ما يشعر به الفرد بأنه يريد وبين ما يحصل عليه فعلا، فكلما زادت درجة التطابق

بين ما يشعر الفرد بأنه يريد وبين ما يحصل عليه زادت درجة الرضا⁸. فالرضا الوظيفي يمثل مجموع المشاعر والاتجاهات الايجابية التي يحملها العامل اتجاه وظيفته.

2.2- نظريات الرضا الوظيفي

لقد ظهرت العديد من النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي للعامل، وكذا العوامل التي تؤثر عليها، ففي "البداية كان المفهوم الاقتصادي مسيطرا لمدة طويلة حيث يؤكد هذا المفهوم على الحوافر المادية كأساس في زيادة الإنتاجية و الرضا الوظيفي"⁹، وهذا ما تبنته مدرسة الإدارة العلمية على يد تايلور Taylor، ثم تلتها مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة التون مايو Mayo والذي توصل إلى أن للحوافز المعنوية دور في التأثير على سلوك العاملين.

وقد تم تقسيم هذه النظريات بواسطة كامبل Campbell إلى فئتين هما: نظريات المحتوى، ونظريات التفاعل¹⁰.

نظريات المحتوى: وتشمل كل من نظرية تدرج الحاجات لماسلو Maslow، ونظرية العاملين لهزربرج Herzberg.

نظريات التفاعل: وتشمل كل من نظرية التوقعات والإنصاف لبريتشارد وزملاؤه (Pritchard and all)، ونظرية الجماعة المرجعية لهولن وبلود (HulinN and Blood) سنة 1968.

كما يجب الإشارة إلى أن هناك نظريات أخرى مفسرة للرضا الوظيفي غير النظريات السابقة الذكر منها: نظرية فروم Vroom، نظرية التعارض للولر (Lawler)، نظرية غرانبارغ (Grunberg)، نظرية القيمة للوك (Locke)، نظرية العمليات المتناقضة للندي (Landy)، نظرية ميشانسكي (Muchinsky).

2.2- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على مستوى رضا العامل، يمكن تقسمها إلى ثلاثة مجموعات كالتالي:¹¹ عوامل المنظمة وتشمل الأجر، وفرص الترقى، وطبيعة العمل، والإجراءات والسياسات المتبعة، وظروف العمل؛ عوامل المجموعة وتشمل الرؤساء وزملاء العمل؛ العوامل الشخصية وتشمل الحاجات والرغبات والاهتمامات الفردية.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه العوامل تختلف من شخص إلى آخر.

أما فيما يخص محددات الرضا الوظيفي فهي تشمل "عوامل ذاتية، ذات صلة بقدرات العاملين ومهاراتهم، ومستوى دافعيتهم، وإلى تنظيمية لها علاقة وطيدة بالرضا عن الأساليب والإجراءات وسياسات العمل وظروفه، وعوامل بيئية منها:

عوامل الانتماء الاجتماعي، أي قدرة الموظف على الاندماج بالمنظمة والوظيفة، وقد تتأثر هذه العوامل الأخيرة بالصفات الشخصية للفرد¹².

كما يمكن اعتبار الرضا الوظيفي كمتغير تابع يتأثر بمجموعة من المتغيرات المستقلة، وهذا ما نوضحه من خلال المعادلة التالية:¹³ الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل. هذه المتغيرات يمكن أن تحدد فيما يلي¹⁴:

الرضا عن الأجر : وجد العديد من الباحثين أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل، وبين الرضا الوظيفي للفرد؛ الرضا عن محتوى العمل : توصل عدد من الباحثين إلى أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل أنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين؛ الرضا عن فرص الترقية : كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير وأنه سيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه، كلما أصبح راضياً أكثر عن عمله، وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.

الرضا عن الإشراف : كلما تواجد مشرفون قادرون على استيعاب مرؤوسيههم، كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافيًا عن أعمالهم، بالتالي يستطيعون أن يؤديوا مهامهم بدون توقع أي مفاجآت من مشرفيههم؛ الرضا عن جماعة العمل : إذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها، ومع موظفين يستطيع التفاهم معهم، فإنه لا بد من ان يرضى عن عمله، وربما يصبح هذا العامل مؤشراً قويا في رضاه عن العمل.

الرضا عن ساعات العمل : كلما توافقت ساعات العمل مع وقت راحة الموظف ارتفع رضا الموظف عن عمله، والعكس صحيح؛ الرضا عن ظروف العمل : تؤثر ظروف العمل المادية (مثل) درجة الحرارة، التهوية، الرطوبة والنظافة (على درجة رضا الموظف على بيئة العمل. وتشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله.

2.4- العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي

لقد توصلت مجموعة من الدراسات والأبحاث إلى نتيجة مفادها أن للرضا الوظيفي تأثير كبير على مستوى ولاء الفرد، "فالرضا الوظيفي يمثل أقوى المحددات و أعظمها تأثيراً على الالتزام التنظيمي"¹⁵ ، أما فيما يخص العلاقة التي تجمع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي فنميز رأيين:

- الرأي الأول يقول أن الرضا الوظيفي يؤدي بالشعور إلى الولاء التنظيمي، كون هذا الأخير يأخذ وقتاً طويلاً حتى يتشكل، ومن ثم يستمر مع الفرد مدة أطول من الرضا الوظيفي، فالرضا الوظيفي يعمل على

تكوين و تنمية الولاء التنظيمي للفرد، وبعد مرور فترة من الزمن يكون الشخص الراضي عن عمله أكثر ولاء لمنظّمته من الشخص الغير راضي عن عمله.

- أما الرأي الثاني يرى أن الولاء التنظيمي هو الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي، فالعامل الذي يشعر بالولاء والانتماء اتجاه منظّمته، يتكون لديه اتجاه ايجابي نحو وظيفته، " أي انه كلما زاد الولاء التنظيمي زاد الرضا الوظيفي"¹⁶.

ثالثا: الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدي هيئة التدريس بجامعة حسبية بن بوعلي بالشلف

3.1- إجراءات الدراسة الميدانية

3.1.1- منهج البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره منهجا علميا يستند إلى واقع الظاهرة المدروسة، ويهتم بوصفها بصورة دقيقة، ويعبر عنها بطريقة كيفية لتوضيح خصائصها، وبطريقة كمية لتوضيح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، فضلا عن كون هذا المنهج يتعدى وصف الظواهر إلى الاستنتاجات التي تسهم في فهم الواقع و تطويره¹⁷.

ولقد تمّ استخدام مدخلين من مداخل المنهج الوصفي هما: مدخل الدراسات المسحية لوصف واقع الظاهرة محل الدراسة وتشخيصه، وإمكانية إجراء المقارنات، وإصدار الأحكام التقويمية على الواقع القائم، ومدخل الدراسات الارتباطية لكشف العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ومعرفة نوع تلك العلاقة واتجاهها وقوتها.

3.1.2- مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة أساتذة لكل من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، وكلية الأدب العربي واللغات، وكلية العلوم القانونية والإدارية، ومعهد التربية البدنية والرياضية، حيث بلغ عدد الأساتذة 418 أستاذا (دائما ومؤقتا).

وبلغ العائد من الاستبيانات 198 استبانة، استبعدنا 18 منها كونها تحتوي على نقائص أو عيوب في تعبئتها، وبالتالي فان عينة الدراسة بلغت 180 أستاذا أي ما نسبته 43.06% من مجموع الأساتذة. وقد تمّ اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية.

3.1.3- أداة الدراسة

يعتقد الباحثان أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء:

- البيانات الشخصية: وقد اشتملت على البيانات التالية: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، طبيعة الأستاذ، الكلية التي ينتمي إليها)، وشملت العبارات من 1 إلى 7 المرفقة في الاستبيان.

- مقياس الرضا الوظيفي: وقد اشتمل على المتغيرات التالية: (ظروف العمل، محتوى العمل، ساعات العمل، علاقات العمل، الأجر، الترقية، التكوين، المكانة الاجتماعية، المشاركة في اتخاذ القرار)، وشمل العبارات من 8 إلى 21 من الاستبيان.

- مقياس الولاء التنظيمي: وقد اشتمل على المتغيرات التالية: (قبول أهداف وقيم التنظيم، الاستعداد لبذل مجهود كبير، الرغبة بالبقاء في المنظمة)، وشمل هذا الجزء العبارات من 22 إلى 30 من الاستبيان.

3.1.4- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تمت الاستعانة ببرنامج SPSS، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

المتوسط الحسابي Mean لوصف محاور الاستبيان؛ اختبار Independent Sample t-test مدى وجود اختلافات في اتجاهات أفراد الدراسة حول الولاء التنظيمي حسب كل من متغير الجنس، ومتغير طبيعة الأستاذ؛ أسلوب اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد (One Way ANOVA) لبيان مدى وجود اختلافات في اتجاهات أفراد الدراسة حول الولاء التنظيمي باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية التالية: السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، الكلية؛ معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة القائمة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي.

3.2- تحليل نتائج الدراسة

قبل الوصول الى النتائج النهائية للدراسة يمكن بداية قياس مستوى الرضا لدى اساتذة الجامعة قيد الدراسة، ثم التعرف على مستوى الولاء لديهم، وأخيرا البحث في مدى تأثير عدد من المتغيرات على درجة الولاء.

3.2.1 - مستوى الرضا الوظيفي

يتضح من خلال قراءة بيانات الجدول رقم (01) المدرج في الملحق أن أفراد عينة الأساتذة راضون عن عملهم في جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,48، متفاوتة بين الموافقة بشدة وعدم الموافقة في المجال

[4,46-2,4]. وأكثر العناصر التي حصلت على الموافقة وعدم الموافقة حسب وجهة نظر أفراد الدراسة تمثلت في العبارات التالية:

- جاءت العبارة رقم (15) وهي (ما مدى رضاك عن العلاقة التي تجمعك مع باقي الأساتذة) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها (موافق بشدة) بمتوسط مقداره 4,46، مما يدل على أن الأساتذة راضون عن جماعة العمل.

- ثم جاءت العبارة رقم (16) وهي (ما مدى رضاك عن العلاقة التي تجمعك مع الطلبة) في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها (موافق بشدة) بمتوسط حسابي بلغ 4,35، وهذا يدل على أن الأساتذة راضون عن العلاقة التي تجمعهم مع الطلبة.

- العبارة (14) وهي (ما مدى رضاك بتقدير المشرفين لك في حالة بذل جهد مضاعف) في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة (موافق بشدة) بمتوسط حسابي بلغ 4,28، مما يدل على أن الأساتذة راضون على نمط الإشراف.

- العبارة (19) وهي (ما مدى رضاك بالفرص المتاحة بمؤسستك لتطوير قدراتك) في المرتبة الثالثة عشر من حيث الموافقة (نوعا ما) بمتوسط حسابي بلغ 2,76، مما يدل على أن الأساتذة راضون نوعا ما عن التكوين في الجامعة.

- العبارة (17) وهي (ما مدى رضاك عن الراتب التي تتقاضاه) في المرتبة الرابعة عشر و الأخيرة من حيث الموافقة (غير موافق) بمتوسط حسابي بلغ 2,4. مما يدل على أن الأساتذة غير راضون عن الأجر.

3.2.2- مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعة الشلف

ويوضح الجدول رقم (02) اتجاهات أفراد عينة الأساتذة حول الولاء التنظيمي، حيث تم قياس المحور ب (09) عبارات، وتبين النتائج أن الأساتذة لديهم ولاء معتبرا اتجاه كلياتهم ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,59، متفوتة بين الموافقة بشدة و عدم التأكد (نوعا ما) في المجال [4,49-2,73]. وأكثر العناصر التي حصلت على الموافقة وعدم الموافقة حسب وجهة نظر أفراد الدراسة تمثلت في العبارات التالية:

- جاءت العبارة رقم (23) وهي (اشعر بتجانس أهداف الكلية مع أهدافي الشخصية) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة (موافق بشدة) بمتوسط بلغ 4,49، مما يدل على قبول أهداف الكلية من طرف الأساتذة.

- جاءت العبارة رقم (26) وهي (مستعد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني لأساعد على نجاح الكلية) في المرتبة الثانية من حيث الموافقة (موافق بشدة) بمتوسط بلغ 4,42، مما يدل على أن للأساتذة رغبة في بذل مجهود كبير لنجاح الكلية.

- جاءت العبارة رقم (28) وهي (لدي رغبة بالبقاء في الكلية رغم بقاء الأحوال على ما هي عليه) في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة (موافق) بمتوسط بلغ 3,86، مما يدل على أن للأساتذة رغبة في البقاء بالكلية مع عدم توفر فرص أخرى أفضل.

- جاءت العبارة رقم (30) وهي (إذا عرض علي عمل آخر لدى جامعة أخرى أفضل سمعة فلن اترك الكلية) في المرتبة الثامنة من حيث الموافقة (نوعا ما) بمتوسط بلغ 2,86، مما يدل على أن الأساتذة ليس لديهم رغبة شديدة بالبقاء في الجامعة مع توفر فرص عمل أخرى لدى جامعات أفضل سمعة.

- جاءت العبارة رقم (29) وهي (إذا عرض علي عمل آخر باجر أعلى فلن اترك الكلية) في المرتبة التاسعة من حيث الموافقة (نوعا ما) بمتوسط بلغ 2,73، مما يدل على أن الأساتذة ليس لديهم رغبة شديدة بالبقاء في الجامعة مع توفر فرص عمل أخرى أحسن راتبا.

3.3.3- اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة حسب المتغيرات الشخصية

1- اثر الجنس: أظهرت نتائج اختبار (Independent Sample t-test) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الأساتذة في مستوى الولاء التنظيمي وذلك تبعا لجنسهم، إذ بلغت قيمة (T) 1,09 ومستوى الدلالة كان 0,27 وهي أكبر من 0,05 لذا فهي غير دالة إحصائيا، وهذا يعني أن الولاء التنظيمي للأساتذة لا يختلف باختلاف الجنس.

2- اثر السن: يوضح الجدول رقم (04) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد (One Way Anova) لمستوى الولاء التنظيمي بحسب السن لعينة الدراسة، ويتضح من النتائج عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة جامعة الشلف بحسب السن وذلك عند مستوى معنوية (5%)، إذ بلغت قيمة (F) 0,94 ومستوى دلالة 0,42. ويتبين من هذه النتائج أن الولاء التنظيمي لأساتذة جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف لا يختلف باختلاف أعمارهم.

3- اثر المؤهل العلمي: يوضح الجدول رقم (05) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد (One Way Anova) لمستوى الولاء التنظيمي بحسب المؤهل العلمي لعينة الأساتذة، ويتضح من النتائج وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة جامعة الشلف بحسب المؤهل العلمي وذلك عند مستوى معنوية (1%)، إذ بلغت قيمة (F) 5,67 ومستوى دلالة 0,004. ويتبين من هذه النتائج أن الولاء التنظيمي لأساتذة جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف يختلف باختلاف مؤهلهم العلمي.

ونلاحظ من خلال الجدول أن الأساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير هم أكثر ولاء والتزاما للجامعة مقارنة مع الأساتذة الحاصلين على شهادة الليسانس والدكتوراه، وقد يعود السبب في ذلك كون الفئة الأولى (أساتذة الماجستير) فئة شابة لها رغبة وإرادة في العمل وبذل جهد كبير في سبيل المنظمة، أما الأساتذة الحاصلين على شهادة الليسانس فهم أساتذة مؤقتين، يرغبون في الحصول على وظائف دائمة للاستقرار، وبذلك فإن إمكانية تركهم للجامعة كبيرة، حيث أن القانون لا يسمح بتزسيم هؤلاء الأساتذة، كما أن الأساتذة الحاصلين على شهادة الدكتوراه أقل ولاء للجامعة من الأساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير نتيجة التباين في المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي وحتى الخبرة المهنية، فالأساتذة الحاصلين على شهادة الدكتوراه يرغبون في الحصول على وظائف أكثر إغراء وأكثر توفرا على السلطة والنفوذ مثلا.

4- اثر سنوات الخبرة: ويوضح الجدول رقم (06) من الملحق نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد (One Way Anova) لمستوى الولاء التنظيمي بحسب سنوات الخبرة لعينة الأساتذة، ويتضح من النتائج عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة جامعة الشلف بحسب سنوات الخبرة وذلك عند مستوى معنوية (5%)، إذ بلغت قيمة (F) 0,39 ومستوى دلالة 0,68. ويتبين من هذه النتائج أن الولاء التنظيمي لأساتذة جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف لا يختلف باختلاف سنوات خبرتهم.

5- اثر المستوى الوظيفي: كذلك يوضح الجدول رقم (07) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد (One Way Anova) لمستوى الولاء التنظيمي بحسب المستوى الوظيفي لعينة الأساتذة، ويتضح من النتائج وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة جامعة الشلف بحسب المستوى الوظيفي وذلك عند مستوى معنوية (1%)، إذ بلغت قيمة (F) 4,5 ومستوى دلالة 0,002. ويتبين من هذه النتائج أن الولاء التنظيمي لأساتذة جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف يختلف باختلاف مستواهم الوظيفي.

ونلاحظ من خلال الجدول أن الأساتذة المحاضرين هم أكثر ولاء في حين أن الأساتذة المعيديين هم أقل ولاء إلى جامعتهم، وهذا راجع إلى كون الأساتذة المحاضرين لديهم فترة زمنية معتبرة بالجامعة، كما تربطهم علاقات و صداقات مع المنظمة، في حين أن الأساتذة المعيديين هم أساتذة مؤقتون دائما يبحثون على فرص عمل أخرى للاستقرار، وبذلك إمكانية ترك وظائفهم كبيرة.

6- اثر الحالة الوظيفية للأساتذ: أظهرت نتائج اختبار (Independent Sample t-test) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في مستوى الولاء التنظيمي وذلك تبعا لطبيعتهم، إذ بلغت قيمة (T) 0,15 ومستوى الدلالة كان

0,8 وهي اكبر من 0,05 لذا فهي غير دالة إحصائياً، وهذا يعني أن الولاء التنظيمي لا يختلف باختلاف طبيعة الأستاذ سواء كان دائم أم مؤقت.

7- اثر اختصاص الكلية: يوضح الجدول رقم (09) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد (One Way Anova) لمستوى الولاء التنظيمي بحسب الكلية التي تنتمي إليها عينة الدراسة، ويتضح من النتائج عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة جامعة الشلف بحسب الكلية التي ينتمون إليها وذلك عند مستوى معنوية (5%)، إذ بلغت قيمة (F) 3,39 ومستوى دلالة 0,19. ويتبين من هذه النتائج أن الولاء التنظيمي لأساتذة جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف لا يختلف باختلاف الكليات التي ينتمون إليها. ويمكن إرجاع هذه الظاهرة إلى وجود إدارة مركزية لتحديد وتسيير الملفات الإدارية للأساتذة.

3.4.4 - العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى الأساتذة

يوضح الجدول (10) معاملات الارتباط بين متغيرات الرضا الوظيفي ومتغير الولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعة الشلف، ويتضح من الجدول وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 5% عند بعض متغيرات الرضا الوظيفي ومتغير الولاء التنظيمي، كما أن البعض منها ليس لها علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 5% والمتمثلة في (العوامل الفيزيائية، البرامج التعليمية، الأجر والعلاوات، التكوين). كما يتبين من النتائج أن جميع معاملات الارتباط الدالة إحصائياً موجبة، مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرات التنظيمية والولاء التنظيمي، وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد الدراسة الذين لديهم ولاء تنظيمي مرتفع هم الذين يرون أن متغيرات الرضا الوظيفي في الجامعة ملائمة، وبالتالي كلما تحسنت هذه المتغيرات كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي.

كما يتضح من الجدول أيضاً وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط 0,59، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 5%، وهذه النتيجة تشير إلى تأثير الرضا الوظيفي على مستوى الولاء التنظيمي للأستاذ، وبالتالي كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي أدى ذلك إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي له.

3.4.5- نتائج الدراسة

اظهرت هذه الدراسة جملة من النتائج يتلخص أهمها فيما يلي :

أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حسبية بن بو علي بالشلف يعتبر مرتفعاً؛ وكذلك يعد مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حسبية بن بو علي بالشلف مرتفعاً .

للعوامل التنظيمية ومنها على الخصوص (الموقع، الخدمات الاجتماعية، ساعات العمل، الترقية) تأثير على مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة؛ لعوامل الجماعة مثل (العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الإدارة، العلاقة مع المشرف، العلاقة مع الطلبة) تأثير في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة أيضاً؛ وللعوامل الوظيفية (المكانة الوظيفية، المشاركة في اتخاذ القرار) كذلك تأثير في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن الولاء التنظيمي لأساتذة جامعة الشلف لا يختلف باختلاف المتغيرات الشخصية مثل (الجنس، السن، وسنوات الخبرة)، أو عامل الحالة الوظيفية للأستاذ، أو عامل اختصاص الكلية التي ينتمي إليها. بينما بينت نتائج الدراسة أن الولاء التنظيمي لأساتذة جامعة الشلف يختلف باختلاف المتغيرات الشخصية التالية: المؤهل العلمي و المستوى الوظيفي.

وأكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباط طردية بين الرضا الوظيفي و لولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشلف.

3.4.6- التوصيات

ضرورة توفير وسائل النقل والمواصلات، بالإضافة إلى توفير مختلف المرافق الضرورية، وزيادة الأمن خاصة في القطب الجامعي الجديد بأولاد فارس، والذي شهد عدة حوادث للسرقة؛ توفير البيئة المادية المناسبة من إضاءة و تهوية ودرجة حرارة ووسائل وأدوات تساعد الأساتذة على أداء عمله بأكمل وجه.

توفير مختلف الخدمات الاجتماعية للأساتذة من تغذية وصحة وسكن وكذلك خدمات ترفيهية كإقامة دورات رياضية في مناسبة معينة؛ العمل على رفع العائد المالي للأستاذ بشكل يتيح له الحياة الكريمة، لأن عدم كفاية الراتب له أعمق الأثر على مواقف الأساتذة تجاه جامعتهم.

إعادة النظر في معايير الترقية، والنقل بين الدرجات، بالإضافة إلى انتهاج مبدأ الترقية على أساس الإنتاج العلمي؛ تحسين نوعية الخدمات التدريبية والتعليمية المقدمة للأستاذ.

العمل على تعزيز مقومات الولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعة الشلف مثل الاستعداد للتضحية في سبيل الجامعة، والرغبة بالبقاء بها وعدم تركها لأي سبب من الأسباب؛ كما يوصي الباحثان القيام بدراسة متغيرات أخرى لها تأثير على

الولاء التنظيمي وتحتاج إلى المزيد من البحث كالثقافة التنظيمية، تمكين العاملين، الاتصال... الخ.

الملاحق :

مقياس الرضا الوظيفي:

غير راض تماما	غير راض	لا ادري	راض	راض جدا	العبارة
					08 ما مدى رضاك عن موقع الكلية؟
					09 ما مدى رضاك عن ظروف العمل المادية داخل الكلية (التهووية، الإضاءة، الضوضاء)؟
					10 ما مدى رضاك عن الخدمات الاجتماعية داخل الكلية (خدمات النقل، الصحة، السكن، التثقيف و الترفيه).
					11 ما مدى رضاك بتوقيتك الأسبوعي؟
					12 ما مدى رضاك بالبرامج التعليمية التي تنفذها؟
					13 ما مدى رضاك بطريقة الإشراف والمراقبة لأعمالك من طرف الإدارة؟
					14 ما مدى رضاك بتقدير المشرفين لك في حالة بذل جهد مضاعف؟
					15 ما مدى رضاك عن العلاقة التي تجمعك مع باقي الأساتذة؟
					16 ما مدى رضاك عن العلاقة التي تجمعك مع الطلبة؟
غير راض تماما	غير راض	لا ادري	راض	راض جدا	العبارة
					17 ما مدى رضاك عن الراتب التي تتقاضاه؟
					18 ما مدى رضاك عن فرص للترقية في هذه المهنة؟
					19 ما مدى رضاك بالفرص المتاحة بمؤسستك لتطوير قدراتك؟
					20 ما مدى رضاك بمكانة وظيفتك مقارنة بالمهن الأخرى في المجتمع؟
					21 ما مدى رضاك بالفرص المتاحة للاشتراك في اتخاذ القرار في الكلية؟

مقياس الولاء التنظيمي:

غير موافق بشدة	غير موافق	نوعا ما	موافق	موافق بشدة	العبارة
					22 اهتم بمستقبل الكلية.
					23 اشعر بتجانس أهداف الكلية مع أهدافي الشخصية.
					24 أو من بأهداف وقيم الكلية ومستعد للتضحية من أجلها.
					25 أقدم المصلحة العامة للكلية على مصلحتي الخاصة.
					26 مستعد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني لأساعد على نجاح الكلية.
					27 أنجز أعمال إضافية دون التطلع لمكافآت.
					28 لدي رغبة بالبقاء في الكلية رغم بقاء الأحوال على ما هي عليه.
					29 إذا عرض علي عمل آخر باجر أعلى فلن اترك الكلية.
					30 إذا عرض علي عمل آخر لدى جامعة أخرى أفضل سمعة فلن اترك الكلية.

الجدول رقم(03): اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي حسب الجنس:

المحور	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
الولاء التنظيمي	ذكر	95	3,87	1,09	0,27
	أنثى	85	3,76		

الجدول رقم(04): اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة حسب السن:

المحور	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
الولاء التنظيمي	اقل من 30 سنة	85	3,88	0,94	0,42
	من 30 إلى 40 سنة	62	3,78		
	من 41 إلى 50 سنة	27	3,8		
	أكثر من 50 سنة	6	3,44		
	المجموع	180	3,82		

الجدول رقم(05): اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي حسب المؤهل العلمي:

المحور	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
الولاء التنظيمي	ليسانس	44	3,61	5,67	0,004
	ماجستير	109	3,95		
	دكتوراه	27	3,63		
	المجموع	180	3,82		

الجدول رقم(06): اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي حسب سنوات الخبرة:

المحور	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
الولاء التنظيمي	أقل من سنة	37	3,89	0,39	0,68
	من سنة إلى 4 سنوات	87	3,83		
	أكثر من 4 سنوات	56	3,77		
	المجموع	189	3,82		

الجدول رقم(07): اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي حسب المستوى الوظيفي:

المحور	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
الولاء التنظيمي	أستاذ	0	0	4,5	0,002
	أستاذ محاضر أ	7	4,19		
	أستاذ محاضر ب	10	3,73		
	أستاذ مساعد أ	39	3,66		
	أستاذ مساعد ب	87	3,99		
	أستاذ معيد	37	3,54		
	المجموع	180	3,82		

الجدول رقم(08): اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي حسب طبيعة الأستاذ:

المحور	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
الولاء التنظيمي	دائم	97	3,8	0,15	0,8
	مؤقت	82	3,83		

الجدول رقم(09): اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي حسب كلية الأستاذ:

المحور	كلية	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
الولاء التنظيمي	العلوم الاقتصادية	52	3,98	3,39	0,19
	العلوم القانونية	55	3,76		
	الأدب و اللغات	44	3,91		
	معهد التربية البدنية	29	3,53		
	المجموع	180	3,82		

الجدول رقم (10): معاملات الارتباط بين متغيرات الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للأساتذة:

متغير الولاء التنظيمي		المتغيرات التنظيمية
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0,016	*0,49	الرضا عن الموقع
0,07	0,18	الرضا عن العوامل الفيزيائية
0,04	*0,28	الرضا عن الخدمات الاجتماعية
0,00	**0,53	الرضا عن ساعات العمل
0,29	0,19	الرضا عن البرامج التعليمية
0,00	**0,58	الرضا عن العلاقة مع الإدارة
0,00	**0,67	الرضا عن نمط الإشراف
0,00	**0,75	الرضا عن جماعة العمل
0,00	**0,73	الرضا عن العلاقة مع الطلبة
0,33	-0,16	الرضا عن الأجر
0,019	*0,60	الرضا عن الترقية
0,32	0,22	الرضا عن التكوين
0,00	**0,69	الرضا عن المكانة الاجتماعية
0,03	*0,53	الرضا عن المشاركة في اتخاذ القرار
0,02	*0,59	مجموع المتغيرات

الهوامش:

- ¹ - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، 2003، ص 118.
- ² - الرواشدة خلف سليمان، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمان والولاء التنظيمي، دار ومكتبة حامد، عمان، 2007، ص 87.
- ³ - عويذة سلطان المشعان، الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك الاغتراب والمعاناة النفسية، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 33، العدد 4، 2005، ص 798.
- ⁴ - بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، مدحت ابو النصر، مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 45.
- ⁵ - د. محمد سرحان خالد المخلافي، أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء- كلية التربية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد الثاني، 2001، ص 192.
- ⁶ - زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر، عمان، 2006، ص 220.

⁷ - Wagner and Hollenbeck, management of organization behaviour, prentice hall, new jersey, 1992, p 245

⁸ - عبد الحميد محمد العباسي، الرضا الوظيفي لدى ضابط الأمن الكويتي، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 32، العدد 4، 2004، ص 873.

⁹ - خالد وهيب الراوي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الأهلية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد و الإدارة، مجلد 14، العدد 2، 2000، ص 98.

¹⁰ - بوعنق كمال، دوافع اختيار مهنة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بدرجة الرضا الوظيفي عند أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2006، ص 161.

¹¹ - راشد شبيب العجمي، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد و الإدارة، المجلد 13، العدد 1، 1999، ص 54.

¹² - د. ايمان جودة و رندة، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي، وعدم الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق، المجلد الثامن عشر، العدد الأول، 2002، ص 78.

¹³ - محمد الصيرفي، السلوك الإداري «العلاقات الإنسانية»، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص 134.

¹⁴ - سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، ملتقى البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد و الإدارة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 15.

¹⁵ - بوزريعة، الكتاب مجهول، متعلق بالتربية، ص 287

¹⁶ - إيهاب احمد عويضة، اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2008، ص 37.

¹⁷ - عبيدات، ذوقان وآخرون، البحث العلمي : مفهومه وأدواته وأساليبه، ط 6، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2001. ص 187-188.