

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de gestion.

جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير.

## الموضوع

أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي في  
المؤسسات الجامعية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي جامعة بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: ادارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

محمد قريشي

إعداد الطالب(ة):

عباسي نائلة

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	أنسواق مهني	أستاذ محاضر (ب)	رئيسا	جامعة بسكرة
2	محمد قريشي	أستاذ محاضر (أ)	مشرفا	جامعة بسكرة
3	فايزة جيجخ	أستاذ محاضر (ب)	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

" اللهم اني اسالك خير المسألة وخير الدعاء

وخير النجاح وخير العلم"

الشكر الجزيل والحمد الكثير لله العلي القدير الذي وفقني واعانني على اتمام هذا العمل المتواضع الذي اسال الله تعالى أن يضيف قيمة إلى هذا العلم.

يسرني تقديم الشكر الجزيل لوالدي ووالدي اللذان سهرا على تربيتي وتعليمي منذ أن بدأت حياتي، وأشكر استاذي ومشرقي ومعلمي الدكتور "قريشي مُجّد" الذي وجهني حيث الخطأ وشجعني عند الصواب، ولم يدخل عليه بتوجيهاته القيمة، كما لا يفوتني تقديم الشكر الى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين يرجع لهم الفضل بعد الله عز وجل في تلقيني، وشكر موجه كذلك لإدارة جامعة مُجّد خيضر لحسن توفيرهم وتسهيلهم الخدمات للطلاب ومساعدتهم في كل الأمور التي من شأنها أن تخول لهم فضاءً مريحاً للدراسة وطلب العلم في أمان ونظام، في الأخير أوجه شكري وتقديري لصاحب لزملائي وزميلاتي طلبة علوم التسيير ماستر LMD دفعة 2020/2019 واتمنى لهم التوفيق والنجاح في حياتهم.

نائلة عباسي



## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة، حول مستوى الرضا الوظيفي لديهم وأثرها على الولاء التنظيمي. ولتحقيق ذلك صيغت ثلاثة فرضيات رئيسية، تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة، والبالغ عددهم (1094) موظف، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة قوامها (120) موظف وذلك من خلال عدة زيارات ميدانية، وقمنا باسترجاع (110) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، واعتمدنا في التحليل البيانات على عدة أساليب إحصائية منها مقياس الاحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري)، تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance)، تحليل الانحدار الخطي المتعدد، تحليل التباين الأحادي، اختبار T للعينات المستقلة... الخ.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود اثر ذو دلالة احصائية للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي بجامعة بسكرة وذلك عند مستوى دلالة (0.05). وأن (33.8%) من التغيرات الحاصلة في الولاء التنظيمي تفسر من خلال التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل ( $R_a^2$ ).

وخلصت الدراسة إلى عدت اقتراحات أبرزها: قيام الجامعة بتعزيز شعور الموظفين بالأمن والاستقرار الوظيفي، وتعزيز نظام الترقيات والمكافآت لديها، وتعزيز الشعور بالفخر والاعتزاز لديهم كونهم جزء من الجامعة.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، ظروف العمل، محتوى العمل، الامن والاستقرار الوظيفي، التقدير واحترام الذات وعلاقات العمل، الخوافز والمكافآت، الولاء التنظيمي، الولاء العاطفي، الولاء المعياري، الولاء المستمر.

## Abstract :

This study aimed to indentify the perceptions of the administrative employees of university of Biskra, about the level of job's satisfaction and its impact on organizational loyalty. To achieve this, three main hypotheses were formulated. The study population consisted of all administrative employees at the university of Biskra, where they are (1094) workers, where the questionnaire was distributed by simple random sample estimated

(120) employees, and that is through several field visits, and we have retrieved (110) valid resistive analysis, In analyzing the data, we relied on several statistical methods, including descriptive statistics scale ( mean, standard deviation), regression variance analysis, multiple regression analysis, one-way analysis, test T independent...etc . The study reached a group of measurements, the most important one is the presence of a statistically signification on organizational loyalty reeling at a level of significance (0.05). And (33.8%) of the changes in organizational loyalty are explained by the changes in job satisfaction by relying on the suspicion of the adjusted R-squared ( $R_a^2$  ). The study concluded with several suggestions, the most important are:

The university enhances the employees sense of security and job Stability, promotes the system of promotions, rewards and foster a sense of pride and grace to be a part of the university.

**Key words:**

**Job satisfaction, work conditions, work content, job security and stability, appreciation and self-esteem and work relationships, incentives and rewards, organizational loyalty, affective loyalty, moral loyalty, continuous loyalty.**

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
أ	شكر وعرفان
ب	الملخص
ب	<b>Astract</b>
د	فهرس المحتويات
و	قائمة الجداول والاشكال
1	المقدمة
<b>الفصل الاول: منهجية البحث والدراسات السابقة</b>	
4	1- اشكالية البحث
4	2- الدراسات السابقة
12	3- نموذج وفرضيات الدراسة
14	4- التموضع الابستمولوجي ومنهجية الدراسة
17	5- تصميم الدراسة
17	6- اهمية الدراسة
18	7- خطة الدراسة
18	الخلاصة
<b>الفصل الثاني: الولاء التنظيمي - تأطير نظري-</b>	
	تمهيد
20	المبحث الاول: ماهية الولاء التنظيمي
20	المطلب الاول: مفهوم الولاء التنظيمي واهميته
20	الفرع الاول: مفهوم الولاء التنظيمي
22	الفرع الثاني: اهمية الولاء التنظيمي
22	المطلب الثاني: انواع الولاء التنظيمي
22	المطلب الثالث: ابعاد الولاء التنظيمي
23	المطلب الرابع: خصائص الولاء التنظيمي
24	المبحث الثاني: مراحل تكوين الولاء التنظيمي، العوامل المؤثرة فيه، والنماذج المفسرة له
24	المطلب الاول: مراحل تكوين الولاء التنظيمي
24	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
29	المطلب الثالث: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
<b>الفصل الثاني: الرضا الوظيفي - تأطير نظري-</b>	
	تمهيد
37	المبحث الاول: ماهية الرضا الوظيفي
37	المطلب الاول: مفهوم الرضا الوظيفي واهميته

37	الفرع الاول: مفهوم الرضا الوظيفي
38	الفرع الثاني: اهمية الرضا الوظيفي
38	المطلب الثاني: انواع الرضا الوظيفي
39	المطلب الثالث: عناصر الرضا الوظيفي
41	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، النظريات المفسرة، واساليب القياس
41	المطلب الاول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
43	المطلب الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
49	المطلب الثالث: اساليب قياس الرضا الوظيفي
50	المبحث الثالث: نتائج الرضا وعلاقته بالولاء التنظيمي
50	المطلب الاول: نتائج الرضا الوظيفي
52	المطلب الثاني علاقة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي
	الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض
	تمهيد
55	المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
55	المطلب الاول: نبذة تاريخية حول جامعة محمد خيضر -بسكرة-
56	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
58	المبحث الثاني: خصائص مبحوثي الدراسة
59	المبحث الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة
59	المطلب الاول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف - سمرونوف "Kolmogorov- Smirnov"
60	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة (الاجابة على الاسئلة)
65	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات
72	خلاصة
75	الخاتمة (نتائج وتوصيات)
	قائمة المراجع
78	المراجع باللغة العربية
82	المراجع باللغة الاجنبية
	قائمة الملاحق
85	الاستبانة

## قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	معاملات الصدق والثبات	16
02	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	58
03	اختبار التوزيع الطبيعي ( <i>1-sample Kolmogorv –Smirnov</i> )	59
04	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات محور الرضا الوظيفي	60
05	تحليل اجابات افراد عينة البحث حول محور الولاء التنظيمي	63
06	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى	65
07	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر ابعاد الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي	66
08	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج لاختبار اثر ابعاد الرضا الوظيفي المؤثرة في الولاء التنظيمي بالجامعة محل الدراسة	67
09	نتائج اختبار <i>T</i> لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس	68
10	نتائج تحليل التباين الاحادي ( <i>ANOVA</i> ) لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير العمر	68
11	نتائج تحليل التباين الاحادي ( <i>ANOVA</i> ) لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي	69
12	نتائج تحليل التباين الاحادي ( <i>ANOVA</i> ) لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة	69
13	نتائج اختبار <i>T</i> لاختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي حسب متغير الجنس	70
14	نتائج تحليل التباين الاحادي ( <i>ANOVA</i> ) لاختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي حسب متغير العمر	71
15	نتائج تحليل التباين الاحادي ( <i>ANOVA</i> ) لاختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي	71
16	نتائج تحليل التباين الاحادي ( <i>ANOVA</i> ) لاختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة	72

## قائمة الأشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	مزيج الحوافز المقدمة للعاملين	25
02	تأثير دعم المشرفين والعمل كفريق وتوفير بيئة عمل امنة على ولاء العامل	26
03	نموذج <i>Martenesen &amp; Grnholdt</i> لولاء العاملين	27
04	تأثير بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية على الولاء التنظيمي	28
05	نموذج <i>Steers 1997</i>	30
06	نموذج <i>Wiener 1982</i>	33
07	نموذج <i>Porter &amp; Lawer</i>	47
08	الهيكل التنظيمي بجامعة محمد خيضر - بسكرة-	57



## المقدمة:

نتيجة لتطور الفكر الاداري ظهرت مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية والتي ارتبطت ارتباطا وثيقا بمدرسة السلوك الانساني فاهتمت أساسا بما وصفته بـ ( الطريقة العلمية لدراسة السلوك الانساني). واستعملت في ذلك مفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الانسان لتوسيع المعرفة بسلوك الفرد وقد كان تركيز هذه الدراسة على حركة النشاط الانساني من جهة ومدى ارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي والحضاري الذي يتم في هذا النشاط. وأيضا كان تركيزها على الفهم المتبادل بين اعضاء المنظمة اذا ترى ان يفهم الناس بعضهم بعضا، لان توافر مثل هذا الفهم يساعد في تحقيق اهدافهم.

وفي اواسط هذه المدرسة تبلور مفهوم الولاء التنظيمي وغيره من المفاهيم في المجال الاداري. أما علماء الاجتماع فيعتبرون مفهوم الولاء مفهوما قديما وان الولاء التنظيمي عندهم هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه. ولكنهم ايضا اعتبروا الولاء التنظيمي مدخلا من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة لان تلك المنظمات تسعى لتحقيق أكبر قدرا من ولاء الافراد لها (عبد الواحد، 2015، صفحة 11).

ويعد موضوع الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى انسجام افراد التنظيم مع بعضهم. كما يعد موضوع الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى الانسجام القائم بين الافراد ومنظمتهم، فالأفراد ذوو الولاء المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيدا من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم (غنيم، 2007، الصفحات 33-66).

وكذلك أصبح موضوع الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تحظى باهتمام السلوكيين والإداريين وذلك ببحث الجوانب المختلفة لوسائل ومصادر الرضا لدى الموظف وقياس درجة رضا الافراد نحو وظائفهم وكذلك بحث اسباب ومصادر عدم الرضا ولقد تم التوصل الى مجموعة من العوامل التي تؤدي الى الرضا واعتبار وجودها ضروريا وأساسيا لتحقيق الرضا المنشود للموظف، وفقدان هذه العوامل يؤدي الى وضع الموظف في حالة من عدم الرضا وبالتالي ينعكس ذلك على ادائه في العمل وقيامه بواجباته على الوجه المطلوب وقد ارتبط مفهوم الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي للعاملين والقيام بالأدوار والواجبات المطلوبة منهم، كما نجد أن أداء الفرد يختلف من فرد لآخر، ويعتمد ذلك على الجهد المبذول من قبل الفرد واقتناعه بأهداف المنظمة، وولائه العميق لها والتزامه بواجباته المطلوبة (العاجز، 2014، صفحة 4).

وفي دراستنا هاته سوف نحاول تسليط الضوء على أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي بجامعة بسكرة وذلك من وجهة نظر الموظفين الاداريين لديها.

الفصل الاول:

منهجية البحث والدراسات

السابقة

1- إشكالية البحث:

إن رضا الفرد العامل يعبر عن تكامل حالته النفسية ووظيفته, ومع توقعاته نحو ما يحصل عليه من العوائد المادية والمعنوية، ولاشك أن هناك عوامل مؤثرة في رضا الفرد عن وظيفته، بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه، وبعضها يتعلق بطبيعة العمل والمهمات، وبعضها مرتبط بالعلاقات مع الزملاء، ومنها ما يرتبط بالراتب الذي يتقاضاه الموظف، وكل ذلك يشعره بالسعادة ومن ثم بالرضا الوظيفي والذي بدوره يؤثر على الأداء الذي يعتبر عنصراً من عناصر الانتاجية وعلى ولاء الموظف اتجاه منظمته، وعليه تتلخص مشكلة الدراسة في الكشف عن أثر الرضا الوظيفي لموظفي جامعة بسكرة وأثره على ولائهم الوظيفي. ونظراً لأهمية الرضا الوظيفي من جهة وتأثيره على مستوى اداء العاملين وولائهم من جهة أخرى، ونظراً لقلّة الدراسات حول هذا الموضوع طرحنا التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى الموظفين الاداريين بجامعة بسكرة؟

ويندرج ضمن الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الاداريين بجامعة بسكرة؟
- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين الاداريين بجامعة بسكرة؟
- ما أثر للحوافز والمكافآت على الولاء التنظيمي بجامعة بسكرة؟
- ما أثر لظروف العمل على الولاء التنظيمي بجامعة بسكرة؟
- ما أثر التقدير واحترام الذات وعلاقات العمل على الولاء التنظيمي بجامعة بسكرة؟
- ما أثر المحتوى العمل على الولاء التنظيمي بجامعة بسكرة؟
- ما أثر الأمن والاستقرار الوظيفي على الولاء التنظيمي بجامعة بسكرة؟

2- الدراسات السابقة:

حظي موضوع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت العديد من دراساتهم من خلال رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، وفي بعض الكتب، وفيما يلي سوف نقوم بعرض أهم الدراسات السابقة مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الاحداث الى الأقدم، وذلك كما يلي:

➤ الدراسة الأولى: جميلة صالح ابكر فطر. (2014). الصراع التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.

هدفت إلى: اجراء مقترح لتفعيل العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي بما يحقق الاهداف الخدمية للرعاية الصحية. والتوصل الى نتائج التي تكشف عنها المعلومات والبيانات الميدانية التي تخص اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي التي تساهم في التقليل من الصراعات التنظيمية للعاملين وتحسين مستوى رضاهم الوظيفي. وقد استخدم الباحث اساليب الاحصاء الوصفي والتحليلي لجمع البيانات الدراسة والتحقق من فرضياتها حيث استخدم: الإعتمادية، التحليل العاملي، النسب المئوية، معامل ارتباط بيرسون، معامل الانحدار الخطي، الوسيط، والانحراف المعياري، وللحصول على نتائج دقيقة استخدم البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، وبرنامج Excel لتفريغ بيانات الدراسة التي تم جمعها بواسطة الاستبيان والمتمثلة في: المتوسطات الحسابية والتكرارات والانحرافات المعيارية كما استخدم تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لمعرفة الفروق الإحصائية، واختبار الفاكرونباخ للتعرف على صدق وثبات أداة الدراسة، كآي تريبع ومعامل بيرسون. وقد تمثلت عينة الدراسة في العاملين بمستشفى الخرطوم التعليمي.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج ابرزها:

- ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي.
- ان أكثر انواع الصراعات انتشارا هي الصراعات بين الجماعات والإدارة. وان هناك عدم رضا وظيفي لدى العاملين في المستشفى عن ابعاد الرضا الوظيفي (بعد الرواتب، بعد الحوافز والمكافآت، بعد مهام العمل وواجباته، وبعد علاقات العمل).

➤ الدراسة الثانية: ايمان صبيان. (2012). أثر الرضا الوظيفي على اداء المورد البشري دراسة حالة بمؤسسة نسج وطبع الحريريات SOITINE ندرومة - تلمسان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

هدفت إلى: دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. ودراسة تأثير النظام الاداري وسلوك المؤسسة على اتجاهات الموظفين ومستوى ادائهم. ودراسة مختلف المعوقات والعراقيل التي يمكن ان تؤثر على اداء الافراج وتقلل من مردوديته. بالإضافة الى دراسة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية بمؤسسة

"سواتين" لإنتاج النسيج - ندرومة - تلمسان - وعلاقته بمستويات ادائهم. وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج التاريخي والوصفي فيما يخص الجانب النظري اما الجانب التطبيقي فقد اعتمد فيه على مزيج من المناهج يتقدمها كل من المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الوصفي الارتباطي. وقد استخدم في دراسته على مجموعة من الادوات للحصول على البيانات والمعلومات اهمها الكتب والمجلات المتخصصة والمكتبيات والمقالات المتاحة عبر شبكة الانترنت، هذا فيما يخص الجانب النظري، اما الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم استخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة بيانات الاستبيان وترجمتها الى نسب وتكرارات ومتوسطات وانحرافات...، واستخراج معاملات الارتباط. وقد طبقت هذه الدراسة على احدى المؤسسات الصناعية الجزائرية وهي مؤسسة انتاج النسيج SOITINE ندرومة - تلمسان-. خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2011/2012م.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج ابرزها:

- لا يؤثر الرضا عن الحوافز المادية والمعنوية في ارتفاع الاتجاهات الايجابية للموارد البشرية بالمؤسسة نحو الاداء بقدر ما يؤثر فيها الرضا عن سهولة العمل وانسجامه مع قدرات الافراد.
- لا تؤثر استثمارات الموظفين وإشراكهم في النقاشات واتخاذ القرارات في ارتفاع الاتجاهات الايجابية للموارد البشرية بالمؤسسة نحو الاداء بالقدر ما يؤثر الرضا عن وضوح الادوار والتعليمات.
- لا يؤثر الرضا العام عن ظروف المادية والمعنوية في ارتفاع الاتجاهات الايجابية للموارد البشرية بالمؤسسة نحو الاداء بقدر ما يؤثر فيه الرضا عن العوامل الاخرى كالقيم والعادات.

➤ الدراسة الثالثة: شفيق شاطر. (2010)، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية

بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء "سونلغاز" بجيجل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.

هدفت إلى:القاء الضوء على ضغوط العمل، للتعرف على طبيعتها في المؤسسة الاقتصادية عموما والمؤسسة الصناعية خصوصا.وتتبع اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي وعلى صحة الموارد البشرية وأداء المؤسسات. وقد اعتمد الباحث في دراسته على مزيج من المناهج، يتقدمها كل من المنهج الموجي والمنهج الوصفي التحليلي اللذان يعتمدان على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول الى نتائج محددة. كما اعتمد على المنهج التاريخي خاصة فيما يتعلق بالجزء النظري من الدراسة، واستخدم منهج دراسة الحالة والمنهج الاحصائي. واعتمد على مجموعة من الادوات للحصول

على البيانات والمعلومات، أهمها الكتب والمجلات المتخصصة والمقتنيات والمقالات المتاحة عبر شبكة الانترنت، هذا فيما يخص الجانب النظري للدراسة. اما الجانب التطبيقي والذي يعكس الدراسة الميدانية فتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة الى الوثائق والسجلات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة. واستخدم الباحث البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة بيانات الاستبيان وترجمتها الى نسب وتكرارات ومتوسطات وانحرافات... الخ. وقد مست الدراسة الميدانية احدى المؤسسات الصناعية الجزائرية وهي مؤسسة انتاج الكهرباء - سونلغاز - بيججل وذلك خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2010/2009.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج ابرزها:

- رضا المورد البشري عن عنصر معين من عناصر الرضا الوظيفي في فترة معينة لا يعني بالضرورة استمرار هذا الرضا مستقبلا كما انه ليس دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الاخرى.
- تعاني الموارد البشرية بمؤسسة انتاج الغاز "سونلغاز" بيججل من مستوى مرتفع من ضغوط العمل.
- مستوى الرضا الوظيفي الذي تشعر به الموارد البشرية بمؤسسة انتاج الغاز "سونلغاز" بيججل ظهر بوجه عام منخفض.

➤ الدراسة الرابعة: منوبة مزوار. (2013). اثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، تخصص ادارة اعمال.

هدفت الى: تسليط الضوء على الولاء التنظيمي والتعرف على ادبياته. وتوضيح العلاقة بين التحفيز والوصول الى كسب ولاء العمال. وكذا معرفة درجة ولاء العمال في المؤسسات محل الدراسة (المجمع الصناعي للاسمنت الجزائر، الشركة الوطنية لمنشات السكة الحديدية). اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي، وكذلك المنهج الاحصائي من اجل اختبار الفرضيات والإجابة على الاشكالية. اما فيما يخص جمع البيانات فقد استخدم الباحث عدة طرق منها المسح المكتبي لمختلف الكتب والمقالات ومواقع الانترنت. اما الجانب التطبيقي فاعتمد على اسلوب الاستبيان لقياس التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع وأيضا اعتمد على اسلوب المقابلات. وقد طبقت الدراسة على عينة من مؤسسات القطاع العمومي تنتمي لأكبر مؤسستين عموميتين تتمثلان في الشركة الوطنية لأشغال السكك الحديدية، والمجمع الصناعي لاسمنت الجزائر. وفيما يخص تقديم المعطيات فقد تطرق الباحث الى معطيات 3 سنوات الاخيرة

(2010-2010)، وقد تم توزيع الاستبيان على عينة من العمال من جميع المستويات الادارية وركز على فئة الاطارات.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج ابرزها:

- الولاء التنظيمي حافز ذاتي قوي يؤدي بالفرد الى تبني اهداف المنظمة ويسعى الى تحقيقها كأنها اهدافه.
- الولاء التنظيمي عقد معنوي بين العامل ومنظمتة ومفاده السعي لإنجاحها والرقى بها.
- الولاء التنظيمي له اثر ايجابي على اداء الافراد حيث يرفع انتاجيتهم ويقلل من معدلات الغياب ودوران العمل وبالتالي التقليل من تكاليف احلال العمالة.

➤ الدراسة الخامسة: احمد جمال غزالي حسن رضوان. (2016). اثر الولاء التنظيمي على اداء العاملين دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة، جامعة بنها، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال.

هدفت الى: تحديد وقياس درجة تأثير الولاء التنظيمي للعاملين على مستوى ادائهم. وتقديم المقترحات للاستفادة من النتائج التي تم التوصل اليها. وقد اعتمد الباحث في دراسته على اسلوبين اساسيين هما الاسلوب المكتبي وذلك باستخدام الكتب والدوريات والأبحاث والرسائل العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة والأسلوب الميداني وذلك من خلال قائمة الاستقصاء وتحليل ما بها. وقد قام الباحث بتحديد مجتمع الدراسة حيث شمل (مديري العموم، مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والأخصائيين) الموجودة في كل من مستشفى بنها الجامعي ومصلحة الضرائب على المبيعات، والتأمينات الاجتماعية بنها، ديوان عام المحافظة، شركة توشيبا العربي (فرع بنها)، وقد وجد الباحث ان مجتمع الدراسة بلغ 2270 مفردة. وقد قام الباحث بتفريغ البيانات وتحليلها من خلال تطبيق بعض الاساليب الاحصائية من خلال البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج ابرزها:

- وجود اثر معنوي لأبعاد الولاء التنظيمي على ابعاد اداء العاملين في المنظمات محل الدراسة.
- وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اراء المستقصى منهم فيما يتعلق بالولاء التنظيمي وفقا لمجموعة من الخصائص الديمغرافية (النوع، العمر، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي).
- وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اراء المستقصى منهم فيما يتعلق بالولاء التنظيمي وفقا لمجموعة من المتغيرات التنظيمية (ملكية المنظمة، نوع النشاط، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المنظمة).



➤ الدراسة السادسة: شبلي اسماعيل مرشد السيوطي. (2016). اثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية. اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.

هدفت الى: معرفة تأثير جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي للموظفين في الوزارات الفلسطينية. ومعرفة واقع جودة حياة العمل بعناصره المختلفة لدى موظفي الوزارات الفلسطينية. وكذا معرفة واقع الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى موظفي الوزارات الفلسطينية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع المديرين العاملين والمديرين ورؤساء الاقسام في وزارة التربية والتعليم العالي، ووزارة الصحة، ووزارة الاوقاف، ووزارة المالية، ووزارة الشؤون الاجتماعية في الضفة الغربية والبالغ عددهم (2644) مديرا عاما ومديرا ورئيس قسم، وتكونت عينت الدراسة من (264) مديرا من المدراء العامين والمديرين ورؤساء الاقسام في كل من الوزارات السابقة الذكر.

توصلت الدراسة الى عدت نتائج ابرزها:

- اكدت الدراسة على ضعف الاهتمام بجودة التكامل التنظيمي في الوزارات الفلسطينية من خلال ضعف تشجيع بناء علاقات تسعى الى زيادة اواصر التكاتف بين الموظفين وتشجيع العمل ضمن فريق.
- عدم كفاية الرواتب والأجور لطموحات واحتياجات الموظفين.
- السياسات السائدة لا تتيح حصول الموظفين على حوافر عادلة تتلاءم مع انجازاتهم.

➤ الدراسة السابعة: ايداد فتحي العالول. (2016). اثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي جوال في قطاع غزة. اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.

هدفت الى: التعرف على اثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لموظفين شركة جوال. والتعرف على اثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لموظفين شركة جوال. وكذا التعرف على اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لموظفين شركة جوال. بالإضافة الى التعرف على دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في دراسته حيث استخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع وتحليل بيانات الاستبيان واستخدم برنامج SPSS لترجمة البيانات الى نسب وتكرارات ومتوسطات، وانحرافات معيارية...، ومعاملات ارتباط. وتكونت عينة الدراسة

الاستطلاعية من 30 موظف، تم اختيارهم بطريقة عشوائية اما العينة الفعلية فقد تم توزيع 150 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 133 استبانة .

توصلت الدراسة الى عدة نتائج ابرزها:

- وجود علاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي، وتبين ان المتغيرات المؤثرة على الولاء التنظيمي هي: الاتصالات، القيادة والدعم الإداري، تطوير وتنمية العاملين.
- وجود علاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي وتبين ان المتغيرات سابقة الذكر اثرة ايضا على الرضا الوظيفي.
- وجود تأثير للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي.

➤ الدراسة الثامنة: عبد الفتاح خليفات ومنى الملاحه. (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الاردنية. مجلة جامعة دمشق، جامعة مؤتة، مج (25) ع (3-4)، الصفحات 239-340.

هدفت إلى: التعرف على مستوى الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الاردنية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال اداة الاستبانة وكذلك استخدم مقياس الذي طوره كل من الن وماير (Allen & Mayer, 1990) لدراسة المتغير المستقل واستخدام الاستبانة وقد اختيرت عينة قصدية من 6 جامعات وهي عمان الاهلية وفيلا دلفيا والاسراء والعلوم التطبيقية والبتراء والزيتونة، لكونها اقدم الجامعات واكبرها من حيث عدد الكليات وعدد اعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم 1288 عضوا وقد كانت حجم العينة المسحوبة 644 عضوا وزعت الاداة عليهم من قبل الباحثين واسترجعت 580 استبانة استبعد منها 21 لعدم صلاحيتها. وقد طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الاول 2005/2006م.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج ابرزها:

- وجود مستوى منخفض من الولاء التنظيمي اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة مقارنة بالأبعاد الاخرى للولاء التنظيمي.
- يفسر وجود مستوى عالي من الرضا لدى اعضاء هيئة التدريس عن بعد العلاقة مع الزملاء الى ان حجم الجامعات صغير مما يزيد من فرص التواصل بينهم وتبادل العلاقات الاجتماعية.

- وجود علاقة قوية ايجابية بين ابعاد الولاء التنظيمي (العاطفي، المستمر، والمعيارى) والرضا الوظيفي اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة بصورة مفردة او مجتمعة، حيث كانت اقوى الابعاد ارتباطا بمتغير الرضا الوظيفي بعد الولاء المستمر يليه بعد العاطفي تم المعيارى.

— الدراسة التاسعة: ايهاب احمد عويضة. (2008). اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال .

هدفت إلى: تحديد اثر العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية. وتحليل وتقييم وتحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية من خلال ربطه بالعناصر الستة المحددة للرضا الوظيفي. وكذا التعرف على المشاكل والعوامل التي تعيق وجود ولاء تنظيمي للعاملين في المنظمات الاهلية في محافظات غزة. وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة حيث اعتمد في جمع البيانات على الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمهنية المتخصصة، وكذا تم الحصول على البيانات والمعلومات الاولية عن طريق الاستبانة التي تم تفريغها وتحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية spss وتم استخدام الاختبارات الاحصائية الاتية: النسب والتكرارات، اختبار الفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة، معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات، واختبار كولومجروف سمرنوف (1- Sample K-S) لمعرفة نوع البيانات وهل تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، واختبار One sample T test، واختبار Independent sample t test و اختبار ANOVA. وقد اقتصرت الدراسة على المنظمات الاهلية بمحافظات غزة، وقد كان حجم عينة التطبيقية للدراسة تقدر بـ 360 موظفا وموظفة. وقد اجريت الدراسة خلال النصف الثاني من عام 2007. توصلت الدراسة الى عدة نتائج ابرزها:

- وجود علاقة ايجابية بين عوامل الرضا الوظيفي وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في اعمالهم ومنظماتهم الاخرى.
- المستوى العام لإجمالي الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الاهلية بمحافظات غزة جيد نسبيا.
- المستوى العام لإجمالي الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمات الاهلية بمحافظات غزة عالي نسبيا.
- ان مستوى الرضا عن الاجر لدى العاملين في المنظمات الاهلية بمحافظات غزة ايجابي ولكن منخفض.

- ان مستوى الرضا الوظيفي عن النمو والتطور ايجابي ولكن منخفض.
- هناك مستوى جيد من الرضا عن كل من اسلوب ونمط القيادة والإشراف، ومجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية، وبيئة العمل.

### 3- نموذج وفرضيات الدراسة:

◆ اولا: نموذج الدراسة:

✓ متغيرات الدراسة: اشتمل البحث على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

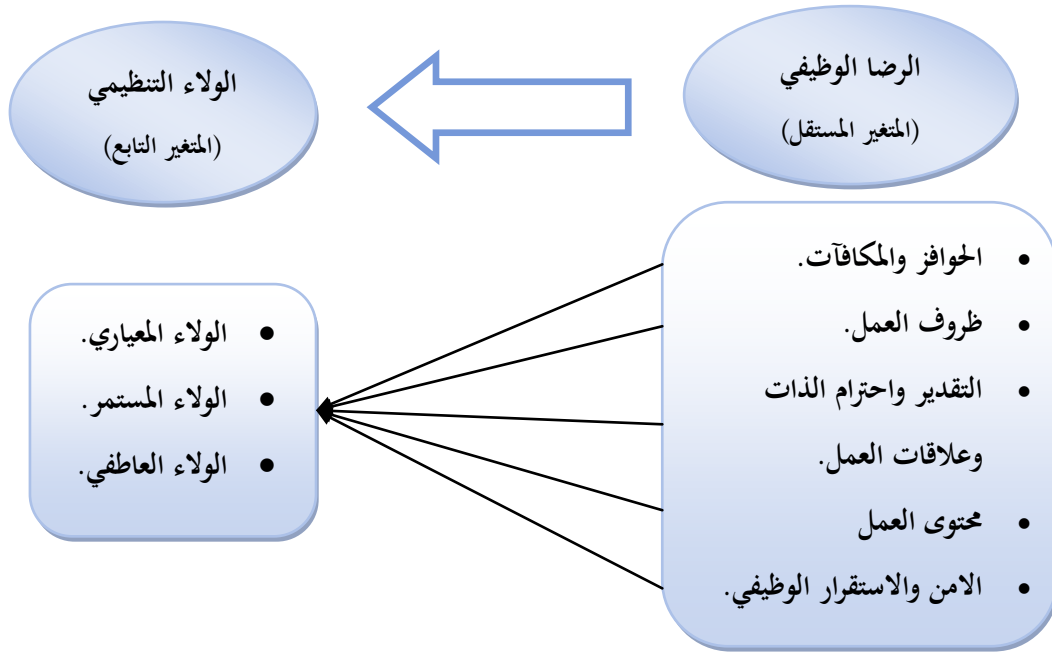
**المتغير المستقل**: وهو الرضا الوظيفي، ويتضمن عدة متغيرات مستقلة فرعية وهي:

- الحوافز والمكافآت.
- ظروف العمل.
- التقدير واحترام الذات وعلاقات العمل.
- محتوى العمل.
- الامن والاستقرار الوظيفي.

**المتغير التابع**: وهو الولاء التنظيمي، ويتضمن عدة متغيرات مستقلة فرعية وهي:

- الولاء الاخلاقي (المعياري).
- الولاء المستمر.
- الولاء العاطفي.

✓ نموذج الدراسة: يقوم هذا البحث على النموذج الفرضي التالي:



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على دراسة (صالح خليفات، 2009) ودراسة (صالح ابكر فطر، 2014) ودراسة (غزالي حسن رضوان، 2016).

◆ ثانيا: فرضيات الدراسة:

تماشيا مع اشكالية وأراء الكتاب والباحثين في وجود تباين لدرجة العلاقة والتأثير بين ابعاد الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في جامعة بسكرة واختبارا لنموذجها فقد تم وضع الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة في مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين الاداريين بجامعة بسكرة وذلك عند مستوى دلالة (0.05).

يندرج ضمن هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية:

1. هناك اثر ذو دلالة احصائية لمتغير الحوافز والمكافآت على الولاء التنظيمي لدى الموظفين الاداريين بجامعة بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

2. هناك اثر ذو دلالة احصائية لمتغير ظروف العمل على الولاء التنظيمي لدى الموظفين الاداريين بجامعة بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

3. هناك اثر ذو دلالة احصائية لمتغير التقدير واحترام الذات وعلاقات العمل على الولاء التنظيمي لدى الموظفين الاداريين بجامعة بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).
4. هناك اثر ذو دلالة احصائية لمتغير محتوى العمل على الولاء التنظيمي لدى الموظفين الاداريين بجامعة بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).
5. هناك اثر ذو دلالة احصائية لمتغير الامن والاستقرار الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى الموظفين الاداريين بجامعة بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الاداريين بجامعة بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية) وذلك عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين الاداريين بجامعة بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية) وذلك عند مستوى دلالة (0.05).

#### 4- التوضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة:

##### ■ التوضع الاستمولوجي:

إعتمدنا في دراستنا على مصادر عديدة للبحث عن المعرفة منها النظرية ومنها التطبيقية، هذه المعرفة نشأة عن طريق الشرح واستخدام المنطق الإستنتاجي وقد تم تقديمها في اطار موضوعي بعيدا عن التحيز والأحكام المسبقة وذلك بدراسة واقع ملموس وملاحظ بالاعتماد على المقاربات العلمية التقليدية وبالاعتماد على التجارب السابقة، وباعتبار ان المحيط ما هو إلا نتيجة تفاعلات الافراد فيما بينهم. أما فيما يخص منهجيتنا فاتبعنا المنهج الكمي الموضوعي واعتمدنا على الطرق التقنية والإحصائية.

وأما بحثنا هذا فيخضع للنموذج الوصفي والذي يركز على ان المعرفة هي وصف للواقع والهدف هو محاولة الفهم والشرح عن طريق ملاحظته بحيث يكون الهدف مستقل عن موضوع الدراسة أو الظاهرة محل الدراسة.

##### ■ منهجية الدراسة:

ان اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه ويعرف المنهج على انه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، وللإجابة عن الاسئلة والاستفسارات التي يثيرها

موضوع البحث"، بالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي والذي هو مجموعة من الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول الى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة.

#### - طرق جمع البيانات:

يعتمد البحث على نوعين اساسيين من البيانات:

1- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss Statistical Package for Social Science) وباستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول الى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2- البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء بشكل مباشر او غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، حيث تم استخدام طوابط التهميش وفقا لجمعية علم النفس الامريكية (APA الطبعة السادسة). والهدف من خلال اللجوء الى المصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الاسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك اخذ تصور عام عن اخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

#### - اداة الدراسة:

بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث، تم اعداد استبانة حول "اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي"، حيث قمنا بتقسيمها الى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: ويشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: ويشمل محاور الاستبانة او الدراسة، ويتكون من 39 عبارة موزعة على محورين رئيسيين:

- المحور الأول: خاص بالرضا الوظيفي ويحتوي على (27) عبارة موزعة على خمسة ابعاد وهي: الرضا عن الحوافز والمكافآت، ظروف العمل، محتوى العمل، التقدير واحترام الذات وعلاقات العمل، الامن والاستقرار الوظيفي.

- المحور الثاني: خاص بالولاء التنظيمي ويحتوي على (12) عبارة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة.

★ صدق وثبات اداة الدراسة (الاستبانة)

■ **صدق اداة الدراسة:**

يقصد بصدق الاداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث اعتمدنا على صدق المحك حيث تم حساب معامل صدق المحك من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "الفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (I-1) اذ نجد ان معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.958)، وهو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ ايضا ان معاملات الصدق لمحوري البحث كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث.

■ **ثبات الاداة (Reliability):**

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج او نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الاداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول (01): معاملات الصدق والثبات

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الرضا الوظيفي	27	0.896	0.947
الولاء التنظيمي	12	0.860	0.927
الاستبانة ككل	39	0.918	0.958

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول (1) نلاحظ ان معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.918) وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث، كما يعتبر معاملات الثبات لمحاور البحث مرتفعة جدا ومناسبة لأغراض البحث. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات اداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

5- **تصميم الدراسة:**

تسعى الباحثة من خلال هذا البحث الى تحقيق جملة من الاهداف اهمها:

✓ التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة بسكرة.



- ✓ تحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بجامعة بسكرة.
- ✓ التعرف على المعوقات والمشاكل التي تحول دون وجود ولاء تنظيمي لدى العاملين بجامعة بسكرة.

✓ تحديد اثر العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

1- اما بخصوص نوع الدراسة فقد تمت بناء على علاقة الارتباط بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، فمن خلال الدراسة الميدانية في الجامعة محل الدراسة حاولت الباحثة الامام بكافة الوقائع والأحداث التي تسبب في ظهور متغيرات الدراسة دون التغيير فيها او السيطرة عليها، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار المجتمع من جميع عمال الادارة في جامعة بسكرة حيث بلغ عددهم (1094) عامل حسب احصائيات سنة 2016. وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (120) عامل، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (110) استبانة. وبعد فحصها لم يستبعد اي منها نظرا لتحقيقها شروط الاجابة الصحيحة، انجزت الدراسة الميدانية لهذا البحث خلال الفصل الاول من السنة الجامعية (2019-2020).

#### 6-اهمية الدراسة:

- ❖ تقديم اطار نظري عن الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.
- ❖ البحث عن اثر الرضا الوظيفي على سلوك الموظفين الاداريين في المؤسسة محل الدراسة ومدى تأثيره على ولائهم التنظيمي.
- ❖ التعرف على سلوك المؤسسة محل الدراسة تجاه عمالها.
- ❖ تقديم بيانات وتوصيات ومقترحات موثقة وصالحة مستمدة من الدراسة الميدانية تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الولاء التنظيمي للموظفين الاداريين داخل المؤسسة محل الدراسة.

#### 7-خطة الدراسة:

قسمت الدراسة الى اربعة أجزاء، الجزء الاول تناولنا فيه منهجية البحث والدراسات السابقة، بينما الاجزاء الثلاث الاخرى في جزء تناولنا فيه:

الفصل الاول:الاطار النظري للولاء التنظيمي، حيث تطرقنا فيه الى ماهية الولاء التنظيمي كمبحث اول يتضمن اربعة مطالب تتمثل في: مفهوم الولاء التنظيمي وأهميته، أنواع الولاء التنظيمي، ابعاد الولاء

التنظيمي، خصائص الولاء التنظيمي. بينما المبحث الثاني فتطرقنا الى مراحل حدوث الولاء التنظيمي، العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، والنماذج المفسرة للولاء التنظيمي.

الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي، فقد قسمناه الى ثلاثة مباحث، المبحث الاول يتضمن ثلاثة مطالب تتمثل في: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته، انواع الرضا الوظيفي، وعناصر الرضا الوظيفي. بينما المبحث الثاني فتناولنا فيه العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، واهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، واساليب قياس الرضا الوظيفي. في حين تطرقنا في المبحث الثالث نتائج الرضا الوظيفي، وعلاقته بالولاء التنظيمي.

الفضل الثالث: ويخص عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض.

#### خلاصة:

من خلال هذا الفصل تطرقنا الى اشكالية البحث، الدراسات السابقة، نموذج وفرضيات البحث، التموضع الاستمولوجي ومنهجية البحث والتي تناولنا فيها طرق جمع البيانات وأداة الدراسة، كما تطرقنا الى تصميم الدراسة الي تناولنا فيه اهداف الدراسة ونوعها ونوع المنهج المتبع بالإضافة الى معرفة حدود الدراسة المكانية والزمنية وأهميتها وفي الأخير تطرقنا الى خطة الدراسة.

الفصل الثاني:

الولاء التنظيمي

- تأطير نظري -

تمهيد:

أخذ مفهوم الولاء التنظيمي حيزاً واهتماماً كبيرين لدى علماء الإدارة كونه يرتبط بتحفيز العاملين من أجل تعزيز حبهم لعملهم، وبالتالي الحصول على ولائهم وحبهم للمنظمات التي يعملون بها، وهذا الأمر يعتبر غاية في الأهمية حيث يحتاج الولاء التنظيمي إلى عمل دؤوب من قبل المنظمات من خلال القيام بسلسلة من الإجراءات والبرامج للحصول على ولاء العاملين وحبهم لعملهم، وبالتالي تكون العملية تبادلية بين الطرفين.

ويعد الولاء التنظيمي من الموضوعات الهامة الجديرة بالدراسة لإثارة العوامل والعناصر الإيجابية في سلوك العنصر البشري في المنظمات، وما لذلك من تأثير إيجابي على مخرجات المنظمات وانتظام أدائها على النحو المرغوب، وبالتالي محافظتها على حصتها السوقية وتنافسيتها واستمرارها، وكل ذلك مرده إلى إخلاص العاملين وتفانيهم في العمل، وعكس ذلك يؤدي للعديد من السلبيات أهمها التسرب الوظيفي والغياب وعدم الرضا وعدم المحافظة على الممتلكات، وبالتالي تأثير على الإنتاجية والأداء.

### المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي

#### المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي وأهميته

##### الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

يعتبر مفهوم الولاء مفهوماً قديماً تطرق إليه كلاً من علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة حيث حاولوا إعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف. بين الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه. ولقد تعددت التعاريف التي توضح مفهوم الولاء التنظيمي فقد عرفه بعض الباحثين بأنه حالة استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم (كاظم، 2014، الصفحات 227-249)

ويعتبر (Steere & Porter & Mowday) من أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الولاء التنظيمي وماهيته، وقد عرفوا الولاء التنظيمي بأنه: "مدى قوة اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها وأوضحوا أن

الفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مرؤوسيه (ناصر علي، 2017، الصفحات 783-816).

ويعرفه (Burunc): " بأنه حالة يتمثل فيها الفرد بالقيم والأهداف المنظمة ويرغب في المحافظة عليها لتسهيل تحقيق أهدافه". كما يعرفه (Kantor) بأنه " استعداد الفرد لبذل طاقته والوفاء للتنظيم" (رجب سكر، 2018، الصفحات 523-546).  
بينما عرفه اخرون بانه:

الحالة التي تصف شعور الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها، ومدى توافق اهدافه وقيمه مع اهداف وقيم المنظمة، واستعداده لتقديم طاقته وجهده ووقته من أجل مصلحة المنظمة وليس من اجل مصالحه الشخصية، والرغبة القوية في البقاء فيها والعمل بكل تفاني وإخلاص من اجل زيادة انتاجيتها.  
نستنتج مما تقدم من مفاهيم ان هناك اتفاق واضحاً على مفهوم الولاء التنظيمي على الرغم من الاختلاف في التفسير، ويمكن القول ان الولاء التنظيمي ما هو إلا " عملية الايمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة ممكنة لتحقيق تلك الاهداف وتجسيد القيم.

ولهذا يمكن القول ان للولاء التنظيمي مقومات اساسية تتمثل في:

- 1- قبول أهداف المنظمة وقيمها.
- 2- بذل مستوى عال من الجهد لتحقيق اهداف المنظمة.
- 3- ان يكون على درجة عالية من الانغماس الشديد في التنظيم والولاء له.
- 4- الرغبة الشديدة في البقاء في التنظيم لفترة طويلة.
- 5- الميل لتقويم التنظيم تقوياً ايجابياً (مُجَدِّد و شيلان، 2019، الصفحات 359-375).

وحسب دراسة (السيوطي، 2016، صفحة 94) للولاء التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المنظمات، كما ان له أثر كبير على سير العمل في هذه المنظمات كي تحقق اهدافها بشكل فاعل ومميز، ويرتبط ذلك بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دوراً هاماً بتوجيه الافراد داخل المنظمة للوجهة الصحيحة، ويقلل من السلوكيات السلبية لديهم مثل ترك العمل والتغيب وإهمال العمل او الشعور بالإحباط.

الفرع الثاني: أهمية الولاء التنظيمي

إن للولاء التنظيمي أهمية كبيرة في المنظمات تتمثل فيما يلي:

- الولاء التنظيمي يمثل عنصرا هاما يربط بين المنظمة والعاملين فيها خاصة بالأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمة تقديم الحوافز للعاملين لديها لدفعهم للمزيد من العمل وتحقيق اعلى الانجازات.
- ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما بالتنبؤ ببقائهم في منظماتهم او تركهم للعمل والانتقال لمنظمة اخرى.
- يعتبر الولاء التنظيمي من اكثر الامور التي تترك القائمين على المنظمات، لذلك برزت الحاجة لإيلاء السلوك الانساني بالتعامل مع العنصر البشري فيها الاهتمام اللازم من خلال تحفيزه لزيادة درجة ولاءه وإيمانه بأهداف المنظمة وقيمها.
- ولاء الافراد لمنظماتهم التي يعملون بها يعتبر من العوامل الهامة لنجاح المنظمات وبقائها وزيادة انتاجيتها.

المطلب الثاني: أنواع الولاء التنظيمي

ينقسم العاملين الى اربعة انواع وفقا لدرجة ولائهم حسب دراسة (Goodarzi, 2012, pp. 8995-8998) كالآتي :

- الولاء الحقيقي Truly loyal: الموظفون الذين يشعرون بالالتزام لمنظماتهم، ويخططون للبقاء والعمل بها في المستقبل.
- الولاء المنفتح Accessible loyalty: الموظفون الذين يشعرون بالالتزام لمنظماتهم، لكن التغيرات المستقبلية في الحياة العائلية وغيرها من المشاكل قد تؤدي بهم الى مغادرة المنظمة.
- الولاء المقيد Trapped loyalty: الموظفون الغير ملتزمون بالعمل لدى المنظمة، لكنهم قد يبقون فيها لبعض الاسباب مثل الأجور والإمتيازات.
- الولاء مرتفع الخطورة High risk loyalty: يتميزون بعدم الالتزام للعمل بالمنظمة، ولا ينوون البقاء بها مستقبلا.

المطلب الثالث: أبعاد الولاء التنظيمي

كما اقترح (Goodarzi, 2012, pp. 8995-8998) ان الولاء التنظيمي يتحدد بثلاثة أبعاد هي:

- التطابق مع اهداف المنظمة وقيمها

- مدى المشاركة في الانشطة
  - الميل للبقاء والاستمرار في العمل بالمنظمة.
  - كما تتمثل ابعاد الولاء التنظيمي حسب دراسة (حسن رضوان، 2016، صفحة 30) كالآتي:
  - الولاء العاطفي **Affective loyalty**: ويقصد به مدى معرفة العامل للخصائص المميزة لعمله، درجة استقلاليته، أهمية وتنوع المهارات المطلوبة، ومدى تفاعل المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة احساس العامل بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو بصفة شخصية، وهذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمتهم وعرض انشطتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين، وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو اخوي يربطه بعمله.
  - الولاء الاستمراري **Continuous loyalty**: ويقصد به درجة ولاء الفرد التي تقاس بالقيمة الإستمرارية، والتي من الممكن ان يحققها الفرد اذا استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بمنظمة اخرى.
  - الولاء الاخلاقي (المعياري) **Moral loyalty**: ويقصد به مدى إحساس العامل بالالتزام نحو البقاء في المنظمة، وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لأعضائها، والسماح لهم بالمشاركة، ليس فقط في تحديد الاجراءات وكيفية تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الاهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزم اخلاقيا لتحقيق هذه الأهداف وتنفيذ تلك السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك التزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.
- المطلب الرابع: خصائص الولاء التنظيمي**
- يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص حسب دراسة (العالول، 2016، صفحة 32) والمتمثلة في:
- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الافراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
  - إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية والتنظيمية وظواهر ادارية اخرى داخل التنظيم.
  - إن الولاء التنظيمي لن يصل الى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون اقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الادارية الاخرى.

- إن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال عن تعدد أبعاد الولاء التنظيمي إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.

### المبحث الثاني: مراحل الولاء التنظيمي، العوامل المؤثرة فيه والنماذج المفسرة له

#### المطلب الأول: مراحل تكوين الولاء التنظيمي

أن عملية تكوين ونمو الولاء التنظيمي لدى افراد اية منظمة تعتبر عملية على درجة كبيرة من التعقيد نوعا ما، ويمكن عرض مراحل التطور والنمو في المراحل الثلاث التالية: (السقاف، 2015، صفحة 220)

- المرحلة الأولى: التجربة والقبول: First stage : Experience and Acceptance وهي مرحلة تبدأ قبل الدخول الى العمل، وتستمر هذه المرحلة لعام واحد، وتعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات عمل سابقة إن وجدت حيث أن الافراد يدخلون المنظمات ولديهم مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي، نابعة من توقعاتهم وظروف العمل وطبيعة البيئة الإجتماعية، وما تمثله من قيم ومبادئ واتجاهات وأفكار. وفي هذه المرحلة يسعى الفرد الى تحقيق الامن والحصول على القبول من المنظمة التي يعمل بها، وبالتالي فهو يبذل الجهود للتعايش والتأقلم مع بيئة العمل الجديدة.
- المرحلة الثانية: التنفيذ: Second stage : Execution وهي المرحلة التنفيذية والتطبيقية من قبل العامل للأنظمة واللوائح والتعليمات في المنظمة، وهي تعتمد في مرحلتها الاولى في الأشهر الاولى من العمل وتتراوح الفترة الزمنية لها ما بين عامين الى أربعة اعوام وخلال هذه الفترة يحدث الانخراط الفعلي مع قيم المنظمة وأهدافها وتظهر قيم الولاء التنظيمي، ويصبح العامل جزءا مهما في المنظمة.
- المرحلة الثالثة: الثقة في المنظمة Therd stage : Trust on organisation وتظهر هذه المرحلة عادة في السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل، حيث تزداد درجات نمو الولاء التنظيمي في هذه الفترة حيث يصل الفرد الى مرحلة النضوج والانسجام الكامل مع المنظمة.

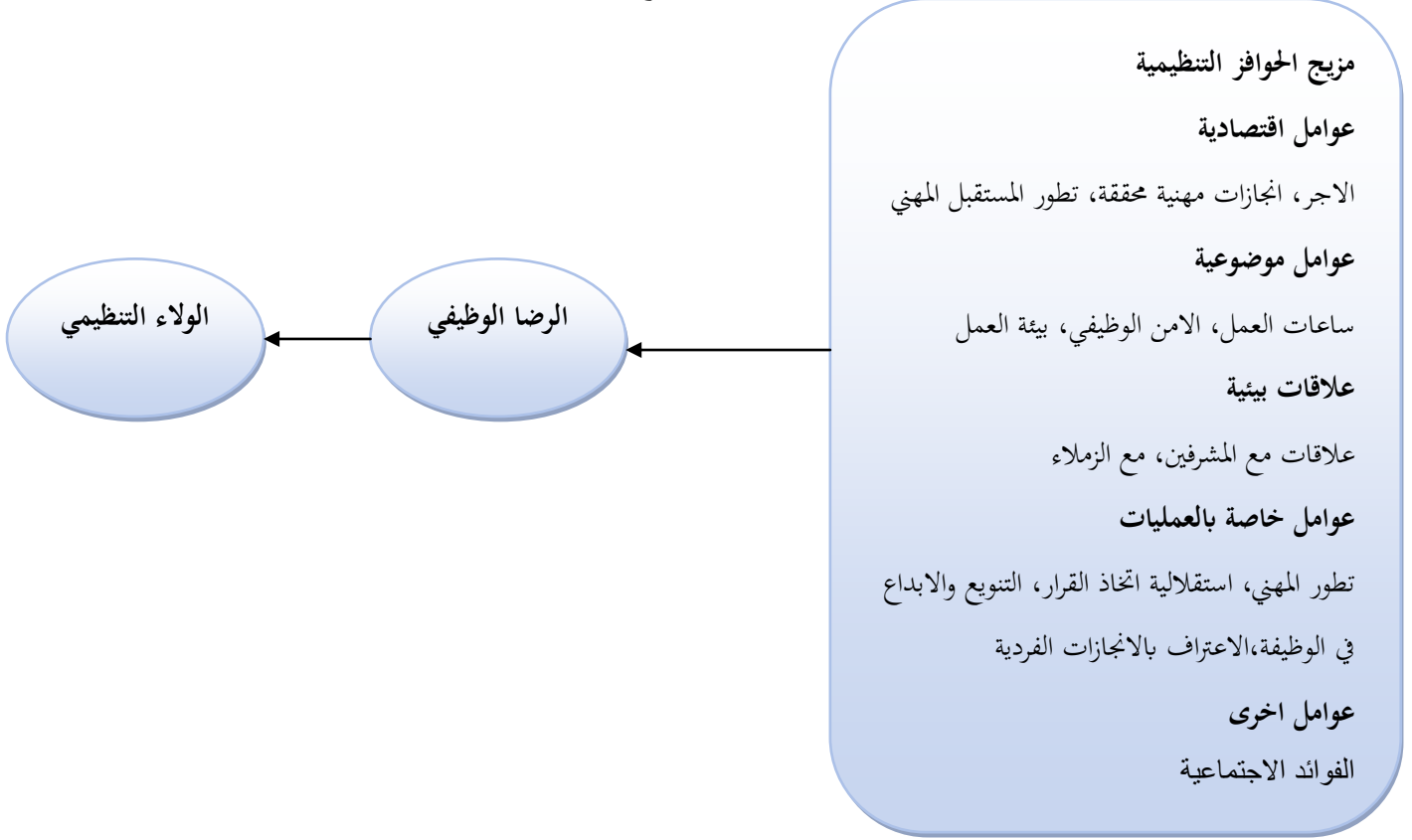
#### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

- تعددت العوامل التي ذكرها الباحثين في دراساتهم، إلا انها في جملتها تنقسم الى قسمين:
- عوامل خاصة بإدارة المنظمة: ومنها ما يلي:



- مزيج الحوافز المقدمة للعاملين، وذلك حسب دراسة (Borzaga & tortia, 2006, p. 241) حيث وضحا مزيج الحوافز المقدمة للعاملين في الشكل (01) التالي:

الشكل (01) : مزيج الحوافز المقدمة للعاملين



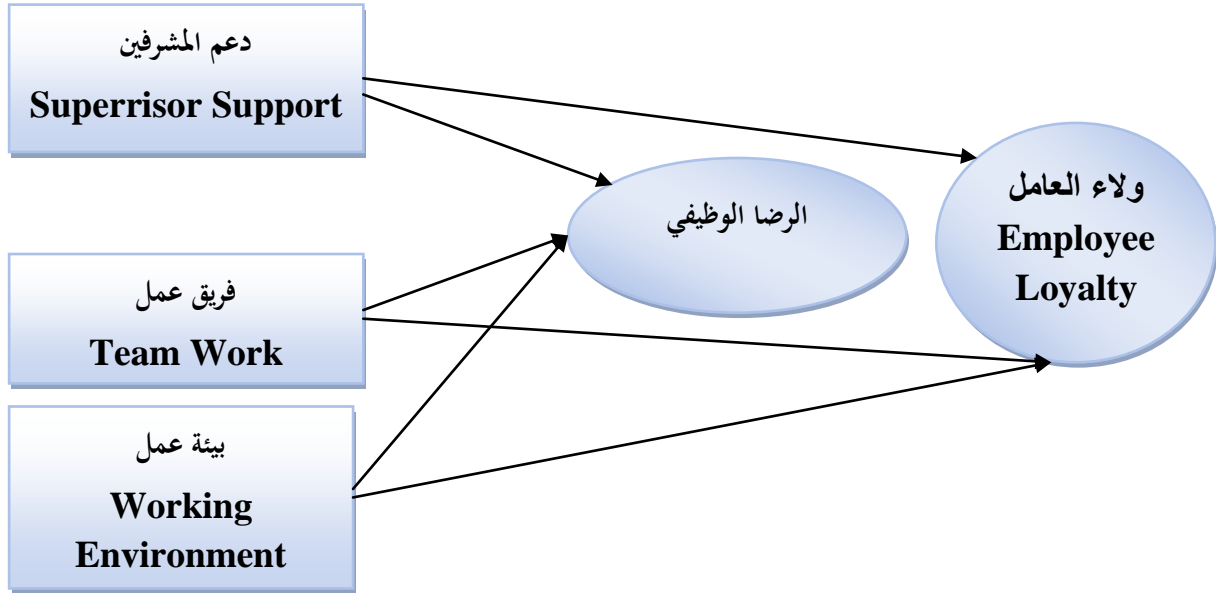
**Source :** (Borzaga & tortia, 2006, p. 228)

- جهة العمل، خصائص الوظيفة، العدالة التنظيمية بجانبها، عدالة الاجراءات وعدالة التوزيع، الدعم الاداري الجيد، التدريب، تفويض العامل، والعلاقات الشخصية الجيدة بالزملاء، ممارسات ادارة الموارد البشرية التي تعتبر من اهم الادوات المستخدمة في تكوين والحفاظ على ولاء ودوافع العاملين نحو العمل. (حسن رضوان، 2016، صفحة 33)

- التسهيلات اللازمة للتعلم اثناء العمل، وتقديم برامج تدريبية في عدة مجالات مثل تعلم اللغات الأجنبية، والحاسب الآلي، والقيام باجتماعات عمل منتظمة، تكون اسبوعيا او شهريا، والتعرف الجيد للمهام، التحسينات المستمرة في بيئة العمل من اجل جعل بيئة العمل مكانا أمن، وفهم وتحديد الادارة لاحتياجات العاملين. (Goodarzi, 2012, p. 8896)

- التأثير الايجابي لدعم المشرفين، العلاقة بين العامل ورئيسه، الدعم التنظيمي المدرك، الحصول على عوائد اضافية، العمل كفريق، وتكوين بيئة عمل صحيحة في تنمية الاحساس بالولاء في المنظمة. (Mai ngoc & Tien, 2013, p. 85) والشكل (02) يوضح ذلك:

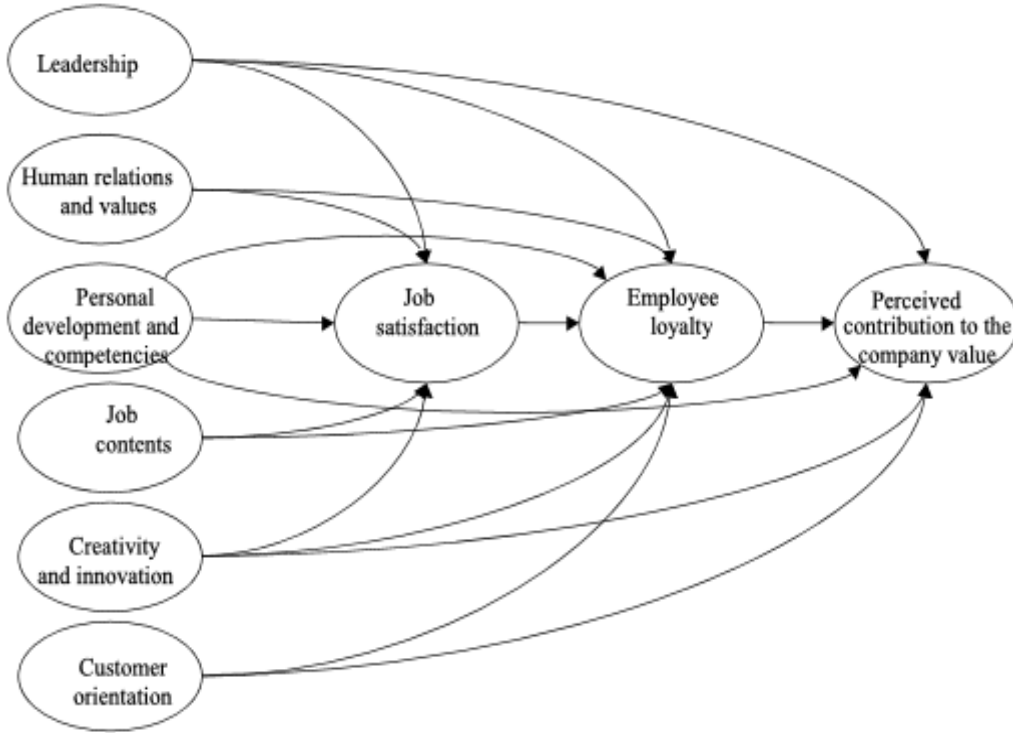
الشكل رقم (02): تأثير دعم المشرفين، والعمل كفريق، وتوفير بيئة عمل امنة على ولاء العامل



**Source :** (Mai ngoc & Tien, 2013, p. 91)

- تمكين العاملين يؤثر ايجابيا في الولاء التنظيمي بشكل غير مباشر، من خلال توسط الاتراء الوظيفي للعلاقة بينهم. (Niehoff, Moorman, Blakely, & Jack, 2001, p. 95)
- كذلك فان شعور العاملين بالأمان الوظيفي، قدرة المديرين على الاتصال، والتشجيع المستمر للعاملين والثقافة المجتمعية المتمثلة في ثقافة العاملين بالمنظمة لها دور كبير في نفوس العاملين. (Arai, 1995, p. 21)
- اضاف Martensen & Grnholdt أن اسلوب القيادة، القيم والعلاقات الإنسانية، الكفاءات والتنمية الشخصية، المحتوى الوظيفي، امكانية الابداع والابتكار، والرضا الوظيفي تمثل عوامل تاثير ايجابية عند توافرها لدى العاملين. (Martensen & Grnholdt, 2006, p. 93) والشكل (03) يوضح ذلك:

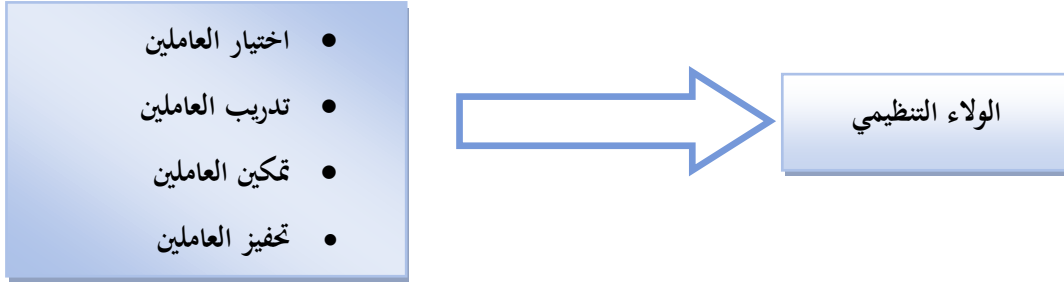
الشكل رقم(03): نموذج Martensen & Grnholdt لولاء العاملين



**Source :** (Martensen & Grnholdt, 2006, p. 94)

- أشار Linz وزملاؤه ان عدم توقع العاملين للمكافآت والفوائد عند بقائهم بالمنظمة، يؤثر سلبا على ولاء العامل واتجاهه لمغادرة المنظمة. (Linz, Linda, & Busch, 2013, p. 16)
- التأكيد على الثقافة التنظيمية القوية، مما يؤثر ايجابيا في الولاء التنظيمي تجاه المنظمة، من خلال التطابق في القيم والمعتقدات، معاملة العاملين بوصفهم شركاء لا مجرد أفراد، منح مزايا مادية وأخرى معنوية، اتاحة فرص التطوير المهني والوظيفي، توطيد العلاقة بين المدير والعامل، اتاحة فرص المشاركة في صنع القرارات الادارية، وترك الحرية للاعضاء في اختيار المجموعة التي يعملون معها، بالإضافة الى جودة التدريب، التحفيز الجيد، ومكافآت الاجاء المنتظمة. (حسن رضوان، 2016، صفحة 35)
- اشارت دراسة (Al- Ma'ani) ان اسلوب اختيار العاملين، التدريب، تمكين العاملين وتحفيزهم من اهم العوامل التي تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى العاملين. (Al- Ma'ani, 2013, p. 882) كما هو موضح في الشكل (04) التالي:

الشكل رقم(04): تأثير بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية على الولاء التنظيمي



**Source :** (Al- Ma'ani, 2013, p. 882)

● عوامل شخصية :

- هي مجموعة المتغيرات والخصائص التي تتعلق بالفرد وتميزه عن غيره وتشمل:
  - الجنس: وقد ظهرت مجموعة من الدراسات ان الولاء التنظيمي للإناث يفوق الولاء التنظيمي للذكور في معظم الاحيان، ويرجع السبب في ذلك الى كثرة فرص العمل المتاحة امام الذكور مقارنة بالإناث، وعلى العكس من نتائج هذه الدراسات، فان الذكور اكثر ولاء واستقرارا في المنظمة من الإناث وذلك يعود الى ارتفاع التكاليف المرتبطة بترك العمل، وفقدان المزايا والمنافع.
  - العمر: أكدت نتائج العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي ان هناك ارتباطا ايجابيا بين عمر الفرد والولاء التنظيمي، فكلما زاد عمر الافراد زاد ولاؤهم التنظيمي.
  - المؤهل العلمي: تباينت نتائج الدراسات حول طبيعة العلاقة بين المؤهل العلمي والولاء التنظيمي، الى ان المؤهل العلمي يرتبط سلبيا بالولاء التنظيمي، وذلك بسبب توفر العديد من فرص العمل البديلة امام الافراد ذوي المؤهل العلمي المرتفع، بحيث يجري هؤلاء الافراد مقارنة بين الحوافز التي يحصلون عليها في المنظمة، وما يمكن ان يحصلوا عليه في عمل آخر، فإذا لم تتوفر الميزات الايجابية للعمل فانه من المتوقع ان يبحث هؤلاء الافراد عن فرص عمل اخرى. (مُجد عثمان، 2018، صفحة 37).
  - مدة الخدمة: المرؤوسين من ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة أكثر ولاء لمنظمتهم ممن هم اقل خدمة.
  - المسؤولية الاجتماعية: المرؤوسين من ذوي المسؤولية العائلية أكثر ولاء لمنظمتهم ممن لا يتحملون هذه المسؤولية (ناصر علي، 2017، الصفحات 783-816).

### المطلب الثالث: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها او انتاجها او موضوعها إلا انها لم تستطيع الخروج بنموذج محدد للدراسة الولاء التنظيمي.

#### ➤ نموذج (Etzioni 1961):

تعتبر كتابات اترزيوني من اهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي حيث يستند الى ان القوة او السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء او الالتزام ويأخذ ثلاثة اشكال:

- الولاء المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الاهداف والمعايير.
- الولاء القائم على أساس المزايا المتبادلة: وهو اقل درجة في رأيه من حيث اندماج الفرد مع منظمتها والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع ان تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من ان يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.
- الولاء الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي من علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها. حيث اندماج الفرد مع منظمتها غالبا ما يكون خارج عن ارادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد. (عبد الله محمد، 2018، صفحة 49)

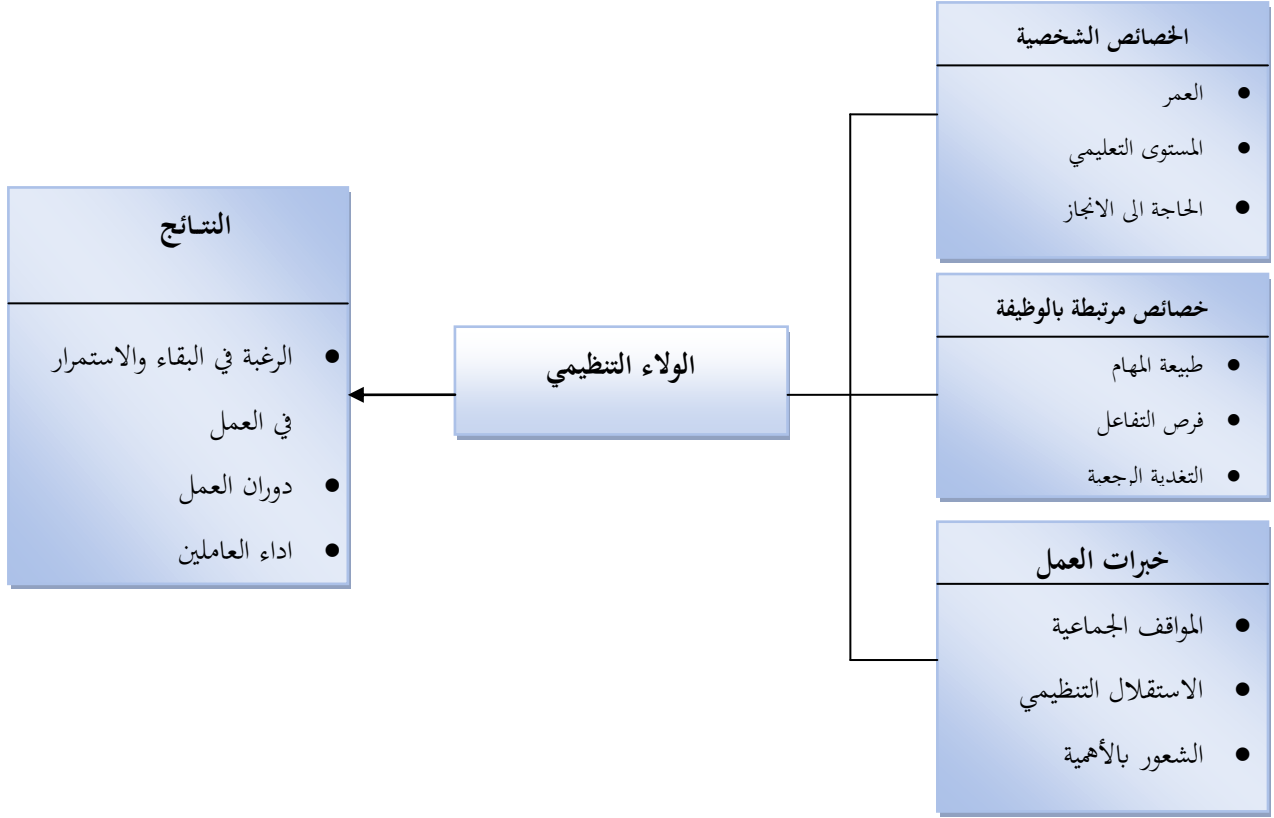
#### ➤ نموذج (Steers 1977):

لقد حاول ستيرز من خلال نمودجه اعطاء نظرة شاملة عن الولاء التنظيمي، من حيث المحددات، والنتائج وقد تبنى في تعريفه للولاء التنظيمي المدخل التبادلي، بمعنى ان الفرد يبقى في المؤسسة اذا كانت عوائده التي يحصل عليها من تلك المؤسسة مرضية بالنسبة له.

وقد بنى Steers نمودجه انطلاقا من دراسته التي قام بها على نوعين من العينات تنتمي لمؤسسات مختلفة، تشمل العينة الاولى عمال تنفيذيين، تقنيين بمتوسط عمر 35 سنة ومتوسط اقدمية يبلغ 8 سنوات من الخدمة، والمستوى التعليمي لهؤلاء الموظفين يكون من الثانوي الى الماجستير، والعينة الثانية تشمل اداريين، وتقنيين مختصين بمتوسط عمر 38 سنة، ومتوسط اقدمية 10 سنوات خدمة، ومستوى تعليم الخريجين من البكالوريا الى الدكتوراه.

ومن خلال نتائج دراسته هذه قام ببناء نموذج للولاء التنظيمي الذي سنوضحه من خلال الشكل (05) التالي:

الشكل رقم(05): شكل يوضح نموذج Steers 1977



**Source :** (Mustapha, 2000, p. 33)

من الشكل نلاحظ أن Steers ميز بين ثلاث مجموعات رئيسية تؤثر على الولاء التنظيمي:

- 1- مجموعة الخصائص الشخصية: والتي تشمل العمر، المستوى التعليمي، الحاجة الى الانجاز التي هي دافع شخصي للفرد، ولقد استعمل لقياس هذه المتغيرات المستقلة مقياس "Le Manifest Needs Questionnaire (M.N.Q)" الذي طوره Steers & Braunstein في سنة (1976).
- 2- مجموعة الخصائص المتعلقة بالوظيفة: والتي تشمل طبيعة المهام، وفرص التفاعل، والتغذية الرجعية بمعنى امكانية التعلم واكتساب خبرات جديدة بفعل التغذية العكسية. وقد الاستعانة بالاستقصاء الذي طوره Hackman & Lawler عام 1971 لقياس هذه المتغيرات،
- 3- مجموعة خبرات العمل: وهي مجموع ما تكون لدى الفرد خلال مدة خدمته في المؤسسة من شعور بالأهمية، الانضمام لجماعات العمل، وهل هناك استقلالية ام لا، وقد تم قياس هذه المتغيرات بالاستبانة التي طورها Buchanan سنة 1974،

وقد توصل Steers الى وجود علاقة ايجابية بين مجموع هذه المتغيرات المصنفة في ثلاث مجموعات وبين مستوى الولاء التنظيمي، وقد استعمل Steers الاستبيان المطور من طرف Porter et Col سنة 1974 المعروف باسم (O.C.Q) "L'organizational Commitment Questionnaire" لقياس الولاء التنظيمي. وقد بين ايضا من خلال نموذج هذا اهمية كسب ولاء العامل من خلال تطرقه لمختلف النتائج الايجابية التي تعود على المؤسسة جراء كسبها لولاء عمالها والمتمثلة في:

- خفض معدلات الغياب ودوران العمل
- زيادة الرغبة في البقاء لخدمة المؤسسة
- الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، وجعل اهداف المؤسسة وكأنها جزء من أهدافه الشخصية
- زيادة معدلات الاداء. (Mustapha, 2000, pp. 30-32)

➤ نموذج (Mowday 1977):

وهو نموذج اعد لدراسة العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل عن طريق دراسة ميدانية مطبقة على التقنيين النفسانيين بالولايات المتحدة الامريكية وهذا النموذج مكون من ثلاثة ابعاد رئيسية هي:

1- اعتقاد وقبول قوي بأهداف المنظمة: كل منظمة تبني استراتيجية وأهداف لإدارة انشطتها وتتحكم في سلوكيات اعضاء التنظيم من خلال القيان بترسيخ قيمها في اذهانهم وحتى تنمي الادارة قابلية الافراد على الاخذ بأهدافها وقيمها عليها تفادي ما يلي:

- عدم التوضيح للأفراد الاهداف المشتركة للإدارة ككل
- وضع اهداف متواضعة تضعف من تحدي الافراد
- عدم استخدام النتائج كأساس للابتكار الحقيقي واكتشاف ما هو جديد
- ائثال كاهل الموظف بأهداف تتجاوز طاقته.
- غموض الدور وعدم استيعاب المسؤوليات في المراكز المناسبة للعمل
- تجاهل المعوقات الحقيقية التي تحول دون وصول الافراد الى اهدافهم.

و كلما عملت الادارة على تثبيت عناصر العدالة والمساواة والاحترام والأمان الوظيفي كلما جعل الافراد اكثر تحرر وتفاعل مع الاخرين كلما ممكنه ذلك من الاحساس بأهمية تواجده مما يقوي من درجة الترابط والتلاحم بين اعضاء التنظيم

2- الاستعداد لبذل أقصى جهد لإنجاح المنظمة:

يعمل الفرد على تحقيق اهداف المنظمة ويحرص على ضمان إستمراريتها حين تتوفر في المنظمة قيادة جيدة تقوم بتحديد اهداف العمل وإتاحة الفرصة للفرد في الترقية والتقدم مع تقديرها لمختلف جهوده والمحافظة على سلامته ومنحه حرية أكبر في العمل.

3- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار العضوية للمنظمة:

إذا تمكنت المنظمة من اشباع حاجات الافراد وتوفيرها لجميع الشروط الملائمة للعمل وتوفيرها للعائد المادي الذي يتناسب مع متطلبات الوظيفة يبني لدى الافراد الشعور بضرورة العمل على تحقيق اهداف المنظمة والحرص على استمراريتها. (Mowday, steers, & porter, 1979, pp. 224-247)

➤ نموذج (Wiener 1982) :

يميز نموذج الذي اقترحه Wiener (1982) ثلاثة فئات رئيسية من محددات الولاء التنظيمي، وهي المتغيرات الشخصية والمتغيرات التنظيمية والمتغيرات المتعلقة بالتوافق بين الافراد والمنظمة. المتغيرات الشخصية تتمثل في موقع رقابة الموظفين، عمرهم، مستوى تعليمهم، اقدميتهم في المنظمة، اقدميتهم في المنصب ومدة بقاءهم مع المشرف عليهم. اما المتغيرات التنظيمية فهي الاشراف الهيكلي والرضا عن الاشراف بينما المتغيرات المتعلقة بالتوافق بين الفرد والمنظمة فتتمثل في التفاعل بين موقع الرقابة والاشراف الهيكلي والشكل رقم(06) يوضح ذلك.

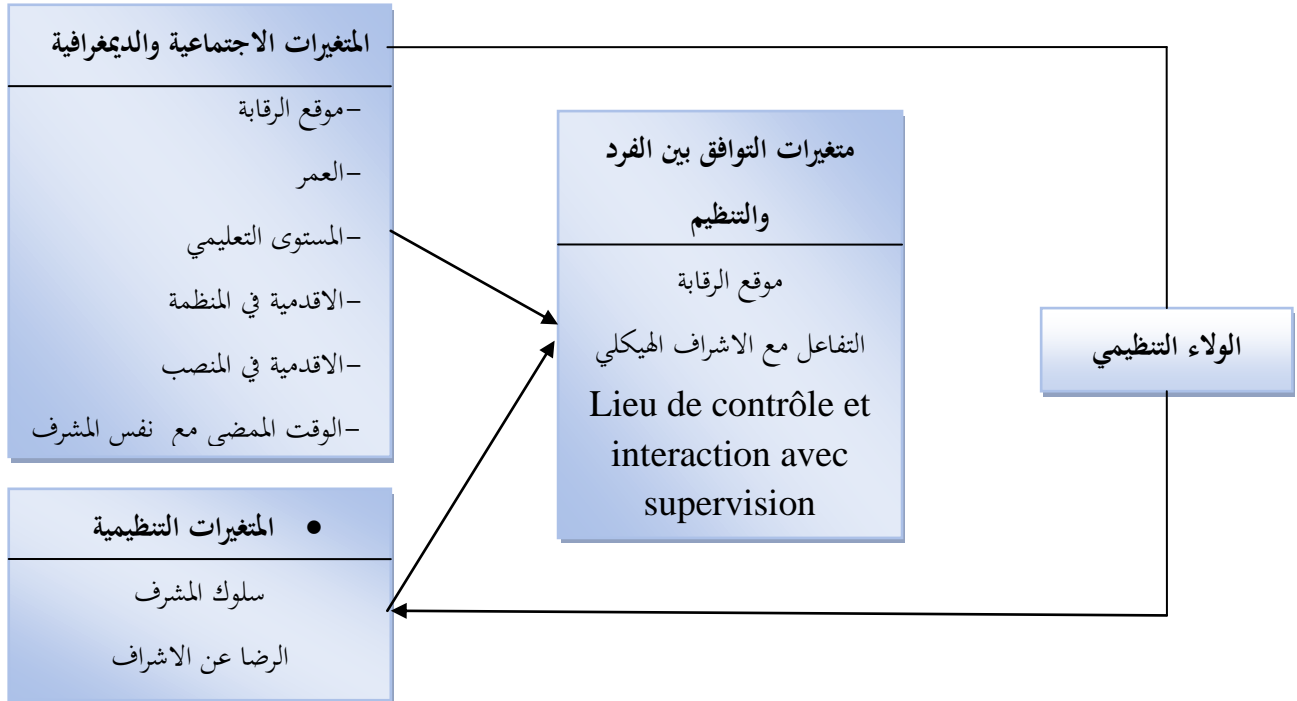
أجرى Wiener دراسته على عينة مكونة من 406 موظف ينتمون الى مؤسسات صغيرة وكبيرة الحجم الناشطة في قطاعات متعددة منها قطاع الخدمات، المؤسسات العمومية، الصحة، التعليم، القطاع الصناعي... الخ حيث ان: (96%) من افراد العينة تتراوح اعمارهم بين (20-60 سنة)، و (70%) منهم تقل اعمارهم عن 36 سنة. اما فيما يخص المستوى التعليمي فقد وجد ان (41%) من الموظفين تلقوا دورات جامعية وحوالي نفس العدد لديهم مستويات البكالوريا والليسانس. في حين وجد ان (58%) من الموظفين لديهم اقدمية تتراوح بين السنة الى 10 سنوات من الخدمة، و (10%) من الموظفين مدة خدمتهم اقل من 6 اشهر و (5%) اعلى من 20 سنة. كذلك وجد Wiener ان (3/1) العينة اقدميتهم في المنصب لغاية وقت الدراسة تكون اقل من سنة بينما تتراوح من سنة الى 3 سنوات للثلث الثاني، اما الثلث الاخير من العينة اقدميتهم أكثر من 3 سنوات. اما بالنسبة للوقت الذي يقضيه الموظف مع المشرف الحالي فوجد Wiener ان (18%) من العينة تفوق المدة التي قضوها تحت اشراف نفس



المشرف تبلغ 6 اشهر و (28%) من العينة تتراوح مدتهم بين 6 اشهر الى السنة، في حين (38%) من العينة تتراوح هذه المدة لديهم من سنة الى سنوات ، بينما (16%) من العينة تفوق المدة التي قضوها مع نفس المشرف 3 سنوات.

توصل Wiener الى وجود علاقة ارتباط بين متغيرات العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية بالأنواع التي اوردها مع الولاء التنظيمي، اما فيما يخص متغير الاشراف الهيكلي قصد به Wiener ان المشرف هو الذي يحدد كل صغيرة وكبيرة ويبين للموظفين ماهي مهامهم وكيفية أدائها، ما يؤدي الى تراجع مستوى الولاء التنظيمي، بسبب عدم احساس الموظف بثقة رئيسه فيه وفي قدراته، اما متغير موقع الرقابة الى جانب نمط الاشراف فيقول Wiener ان الولاء التنظيمي مهم في حالة ان نمط القيادة يشجع الفرد على تحمل المسؤولية وموقع الرقابة يكون داخلي وبالتالي تغلب على الفرد ما يعرف بالرقابة الذاتية بمعنى ان الموظف يحاسب نفسه بنفسه، وأيضا الولاء التنظيمي مهم عندما يكون نمط الاشراف مباشر ومكان الرقابة خارجية، في الاخير توصل الى ان موقع الرقابة له تأثير مهم على مستوى الولاء التنظيمي. (Mustapha, 2000, p. 34)

الشكل رقم(06): نموذج Wiener 1982



Source : (Mustapha, 2000, p. 37)

➤ نموذج (Angel & Perry 1983):

هذا النموذج يبنى على أساس البحث عن اسباب الولاء التنظيمي والتي يمكن تصنيفها الى نموذجين هما:

1- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:

يعتبر هذا النموذج ان جوهر الولاء التنظيمي يبنى على اسس وخصائص وتصرفات الفرد على اعتبار انها مصدر للسلوك المؤدي الى هذا الاتجاه وان يكون هذا السلوك ثابتا وتطوعيا وتتمثل هذه الخصائص والتصرفات في المتغيرات الديموغرافية التي تؤثر على السلوك في العمر والجنس والتعليم والخبرات السابقة.

2- نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي:

ويتعلق هذا النموذج بالعمليات ذات الصيغة القانونية التي تحدد العلاقة بين الفرد والمنظمة، فالمنظمة تطالب الافراد بضرورة الولاء لها من خلال التمسك بالأنظمة والقوانين والأهداف وبذل اقصى الجهود بغية زيادة الانتاجية وبالمقابل تتعهد الادارة بتوفير البيئة الادارية المساعدة على اشباع حاجات الافراد المادية والمعنوية وترفع هذه الصيغة القانونية من مستوى الولاء والذي ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية كالتغيب والتاخر. (Angle & Perry, 1981, pp. 1-14)

➤ نموذج (O'reilly & Chatman 1986):

إهتم هذا النموذج بدراسة الرابط النفسي بين الفرد والمنظمة حيث درسا كل من O'reilly & Chatman ذلك خاصة عند الموظفين الجدد (New Comers) واستخلصا ثلاثة عناصر للارتباط النفسي بين الفرد والمنظمة وتتمثل في:

1- الإبطان Internatization: هو ارتباط الفرد وقبوله لاهداف المنظمة نتيجة لادراكه التوافق بين القيم الشخصية له والقيم المتبناة من قبل المنظمة.

2- الإذعان Compliance: هو ارتباط الفرد وقبوله لاهداف المنظمة نتيجة لبروز الرغبة لدى الافراد في نيل الثواب وتجنب العقاب.

3- المماثلة Identification: هو ارتباط الفرد وقبوله لاهداف المنظمة نتيجة الرغبة في اقامة علاقات مع افراد التنظيم والمحافضة عليها. (O'Reilly & Chatman, 1986, pp. 492-499)

➤ نموذج (Meyer & Allen 1991):

تم بناء هذا النموذج من قبل الباحثين على ثلاثة اعتبارات اساسية هي الارتباط العاطفي بالمنظمة وادارة التكاليف والالتزام اتجاه المنظمة وقد استخدم هذا النموذج في دراستنا حيث انه يقوم على ثلاثة مكونات اساسية هي الولاء العاطفي والولاء المستمر والولاء الاخلاقي وقد تطرق لهم الباحث سابقا بنوع من الشرح

حيث ان هذا النموذج يعتبر ان الولاء العاطفي هو الاكثر اهمي في دراسات الولاء. (Meyer & Allen, 1991, p. 63) ويرى (stallworth) ان لهذه المركبة من الولاء (العاطفي) علاقات ارتباطية جوهرية مع تحديات الوظيفة ومع درجة استقلالية الفرد في الوظيفة واختلاف المهارات المستخدمة من قبل الفرد بالمقابل يشير (Turnly & Feldman) ان لهذه المركبة علاقة ارتباطية عكسية مع كل من غموض الدور ومعدل دوران العمل والغياب. (ادم قوز، 2016، صفحة 43)

➤ نموذج (Morrow 1993):

يشمل هذا النموذج مكزونات كافة اوجه علاقة الفرد بالتنظيم وتتمثل هذه المكونات كما جاءت في دراسة (رضا، 2002) في العناصر الخمسة الاتية:

الولاء العاطفي والولاء المستمر والولاء للمسار المهني Crier Loyalty الانخراط في العمل Job Involvement وتأيد اخلاقيات العمل فالعنصرين الاولين معروفان مسبقا في ادبيات الدراسة اما الولاء للمسار المهني فيمثل مدى اعتقاد الفرد في مدى نجاحه في تحقيق مسار المهني ايجابي من حيث الفرص المتاحة والامتيازات المقدمة والمكانة الاجتماعية المرغوبة وفيما يخص الانخراط في العمل فانه وكلما زادت مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل كلما زاد تعلقه بوظيفته وتضاءلت امكانية مغادرته اما تأيد اخلاقيات العمل فتتعلق ببرز مجالات اوسع لمتابعة اخلاقيات المهنة وتطبيق التعليمات بالعدالة والنزاهة مع اعتقاد الافراد بانه لا يمكن العمل في منظمة لا تأيد اخلاقيات العمل واحترام كرامة الاشخاص ومشاعرهم وضمنا حقوقهم. (بوسالم، 2010، صفحة 56).

الفصل الثالث:

الرضا الوظيفي

-التأثير النظري-

## تمهيد:

حظي موضوع الرضا الوظيفي منذ بداية الثلاثينيات من القرن الماضي باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات الادارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي. فلا يكاد يخلو مؤلفا في هذه المجالات من فصل او اكثر عن هذا الموضوع، وذلك نظرا لارتباطه بأهم مورد تملكه المؤسسة ألا وهو "المورد البشري" باعتباره موردا يلعب دورا كبيرا في نجاح المؤسسات واستمرارها. لذا فان الاهتمام بمشاعره امر تستهدفه المؤسسات جميعا بغرض الرفع من مستوى الاداء وتحفيز معدلات الغياب وحوادث العمل، وغيرها من نواتج العمل.

## المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

## المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

الفرع الاول: مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح او السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه "محتوى العمل" وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة" (المغربي، 2017، صفحة 313).

يرى فروم ان الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيمة ايجابية اي انه عبارة عن ترادف التكافؤ وانه الاتجاهات المؤثرة في الافراد اتجاه عملهم وأدائهم، وتن هناك خمسة عوامل مهمة تؤدي الى الرضا عن العمل ( الأجر، والطاقة المبذولة في العمل، ونتاج السلع والخدمات، والتفاعل الاجتماعي، والمكانة المهنية) ويرى فروم ان الاجر يرتبط بالمكافآت المادية والتي تعد من المصادر المهمة للرضا عن العمل (خالدية و العزاوي، 2013، الصفحات 105-133).

يقدم المؤلفون والباحثون مناهج مختلفة نحو تعريف "الرضا الوظيفي" ، في اطار القوى الدافعة للسلوك التنظيمي من وجهة نظر كل منهم كما توضحه الامثلة التالية:

- يركز الباحث A على رؤية العامل في مكان العمل، ولذلك يعرف الرضا الوظيفي على انه التوجهات الوجدانية من جانب الافراد نحو ادوار اعمالهم التي يشغلونها حاليا.
- يرى الباحث B ان الرضا الوظيفي ينشأ من تضافر ظروف نفسية، مادية وبيئية تحمل الشخص على ان يقول بصدق انه راض او غير راض مع وظيفته (او وظيفتها).
- الرضا الوظيفي يشير الى تدرج مزيج المشاعر والمعتقدات التي لدى العاملين حول وظيفة كل منهم الحالية. يمكن ان يتدرج قياس مستويات درجة الرضا الوظيفي من الرضا في حده الاقصى الى عدم الرضا الى حده

الاقصى ايضا على مقياس (ليكرت). بالإضافة الى تعبير العامل عن اتجاهاته نحو وظيفته ككل، فانه يستطيع ايضا ان تتكون لديه اتجاهات متنوعة حول الواجه المختلفة لمكونات او عوامل وظيفته والسياق الذي يعمل في اطاره مثل نوع العمل، زملاء العمل، الرؤساء والمرؤوسين، ومعدلات الاجر والحوافز المادية والمعنوية (الخزامى، 2017، صفحة 2).

### الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

ويمكن تلخيص أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة والعاملين والمجتمع في النقاط التالية:

أولاً: بالنسبة للعاملين

إن ارتفاع الشعور بالرضا لديهم عن وظائفهم ترفع لديهم: القدرة على الابداع والابتكار، القدرة على تحقيق التلاؤم والتوافق مع بيئة العمل، الرغبة على الانجاز وتحسين الأداء، الرضا عن الحياة بصفة عامة ومستوى الطموح والتقدم.

ثانياً: بالنسبة للمؤسسة

المؤسسة التي تسعى الى زيادة شعور عمالها بالرضا الوظيفي تتمتع بما يلي: ارتفاع الانتاجية، ارتفاع مستوى الكفاءة وفاعلية اداء العمال، ارتفاع انتماء وولاء العمال للمؤسسة، انخفاض معدلات دوران العمل والغياب والتاخير عن مواعيد العمل الرسمية والشكاوي وتقليل الاعباء المالية واقتصاد الوقت.

ثالثاً: بالنسبة الى المجتمع

إن المجتمع الذي يتمتع افراده العاملين بالرضا عن وظائفهم ترتفع به: معدلات الانتاجية والكفاءة الإقتصادية، معدلات التنمية والتطوير للمجتمع، انخفاض معدلات ترك العمل مما يؤدي الى استقرار العائلي وتماسك المجتمع وازدهاره. (قريشي و السبي، 2015، الصفحات 59-89).

### المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجها نحو زملاء العمل او محتوى العمل او ظروفه، وان هناك اختلاف في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية، يقسم الرضا الى عدة أقسام وفقاً لاعتبارات معينة لشمولته او زمنه:

- أنواع الرضا الوظيفي وفق شموليته:

أولاً: الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق هذا النوع من الرضا الوظيفي بالجوانب (الذاتية) للموظف، و تتمثل تلك العوامل في الاعتراف والتقدير، القبول، الشعور بالتمكين والانجاز، التعبير عن الذات.

ثانيا: الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق هذا النوع من الرضا الوظيفي بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل، وتمثل تلك الجوانب في المدير، زملاء العمل، مميزات العمل المادية، طبيعة ونمط العمل. ثالثا: الرضا الوظيفي الكلي (العام): وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الابعاد الداخلية والخارجية معا. (ابكر فطر، 2014، صفحة 65).

- أنواع الرضا الوظيفي وفق زمنه: وهي نوعين

اولا: الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من الرضا من خلال عملية الاداء الوظيفي اذا كان متوقعا ان ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة. ثانيا: الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بما النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي. (مركمال، 2014، صفحة 113).

### المطلب الثالث: عناصر الرضا الوظيفي

تتمثل عناصر الرضا الوظيفي فيما يلي:

- الأجر: يعرف الاجر بأنه ذلك المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني و/او الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع والخدمات. وتكتسب الاجور اهمية بالغة سواء بالنسبة للمورد البشري او بالنسبة للمؤسسة. فبالنسبة للمورد البشري تعتبر الاجور بمثابة الوسيلة الفعالة لإشباع الحاجات المختلفة كالأكل والشرب والسكن... الخ. اما بالنسبة للمؤسسة فان الاجور تساعد على جذب الكفاءات للعمل فيها وعلى المحافظة على الكفاءات العاملة حاليا، وهو وسيلة مهمة لنشر العدالة بين الموارد البشرية.

- محتوى العمل: يعبر محتوى العمل عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها المورد البشري في عمله ومن بين اهم هذه المتغيرات نجد:

أ- السلطة والمسؤولية المرتبطة بالعمل،

ب- طبيعة أنشطة العمل،

ت- فرص الانجاز والنمو التي يوفرها العمل.

- فرص الترقية: يقصد بالترقية نقل المورد البشري الى مركز او وظيفة أعلى، وغالبا ما تتم الترقية نتيجة لتقييم الوظائف و/او تصنيف المهام. ولكي تعطي برامج وخطط الترقية الفوائد المرجوة منها ينبغي ان تبني على معايير او اسس موضوعية تفهمها الموارد البشرية وتتقبلها. تنحصر هذه المعايير او الأسس في:

- أ- الأقدمية: حيث يتم ترقية المورد البشري على اساس مدة خدمته في المؤسسة (الخبرة).
- ب- الكفاءة: حيث يتم ترقية المورد البشري الذي يملك قدرات عالية على انجاز العمل مقارنة مع غيره. (شاطر، 2018، الصفحات 42-62)
- نمط الاشراف: يتفق اغلبية الباحثين على تعريف الاشراف بأنه "علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الاشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات. وتهدف هذه العلاقة الى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الاهداف المسطرة".
- هذا ويميز الباحثون بين ثلاثة انماط رئيسية من الاشراف هي الاشراف الفوضوي، الاشراف الأوتوقراطي والإشراف الديمقراطي. والتي نوضحها كما يلي:
- أ- الاشراف الفوضوي (التساهلي): يقصد بالإشراف الفوضوي قيام المشرف بمنح المشرف عليهم صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات الى الحد الذي يجعله عاجزا احكام السيطرة على المشرف عليهم الذين يكونون في فوضى.
- ب- الاشراف الاوتوقراطي (الاستبدادي): يقصد بالإشراف الاوتوقراطي قيام المشرف بإصدار اوامر التي يجب ان تطاع دون نقاش، وهو يهتم باحتكار الصلاحيات في يده ولا يتيح فرصة للمرؤوسين في صنع القرارات.
- ت- الاشراف الديمقراطي هذا النمط من الاشراف يعبر عن الاستعداد الذي يبديه المشرف في تشجيع ومنح المشرف عليهم الفرصة الكافية والمناسبة للقيام بدور فعال في صنع القرارات. وهذا يعني اتاحة المشرف الامكانية للمشرف عليهم بالبحث عن مشاكل العمل وتحليلها واختيار البدائل وتقديم الاقتراحات والأفكار لاتخاذ القرارات.
- جماعات العمل: يتفق اغلبية الباحثين على تعريف جماعات العمل بأنها "وحدة تتكون من فردين او اكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو يسمح بان يدرك كل عضو في الجماعة العضو الاخر وان يؤثر فيه ويتأثر به".
- من خلال هذا التعريف يتضح لنا اهمية جماعات العمل في المؤسسة، اذ تؤدي الجماعة المتضامنة والتي يسود بين اعضاءها التعاون والثقة المتبادلة الى شعور المورد البشري بالحب والانتماء، وهو ما ينعكس بالإيجاب على ادائه في العمل ومن ثم اداء المؤسسة.



- ظروف العمل المادية: وهي تمثل مختلف الظروف المادية التي تتميز بها البيئة الداخلية للمؤسسة مثل الضوضاء الحرارة، الاضاءة، ترتيب المكاتب... الخ. وكلما كانت هذه الظروف مساعدة للمورد البشري كلما ادى ذلك الى زيادة مستوى اداءه (شاطر، 2010، صفحة 8)

### المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، النظريات المفسرة له وأساليب قياسه

#### المطلب الاول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه او العمل الوظيفي او من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وذلك من قبل الكتاب والباحثين، فحسب دراسة (شاطر، 2018، صفحة 14) نجد ان عوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي تتمثل فيما يلي:

#### ● العوامل المرتبطة بالمورد البشري وأثرها على الرضا الوظيفي:

تشير الابحاث الى ان الرضا الوظيفي تؤثر فيه العديد من العوامل المرتبطة بشخصية المورد البشري منها ما يلي:

#### 1- احترام الذات والرضا الوظيفي:

من المتوقع انه كلما كان المورد البشري يمتلك شخصية تميل الى الاعتزاز بالنفس وتقدير الذات، كلما كان اكثر رضا، والعكس صحيح بالنسبة للمورد البشري الذي لا يملك خاصية الاعتزاز بالنفس وتقدير الذات.

#### 2- تحمل ضغوط العمل والرضا الوظيفي:

من المتوقع ان الموارد البشرية التي تتميز بان لديها قدرة عالية على تحمل ضغوط العمل والتكيف معها، تكون اكثر رضا من تلك التي تتميز بان لديها قدرة ضعيفة على تحمل الضغوط حيث تنهار بسرعة فور وجود عقبات امامها.

#### 3- المكانة الاجتماعية والرضا الوظيفي:

من المتوقع ان الموارد البشرية التي ترتفع لديها المكانة الاجتماعية تكون اقل رضا عن تلك التي تحضى بمكانة اجتماعي متواضعة. فعندما نكون امام موارد بشرية من مكانة اجتماعية عالية فان ذلك يخلق لديها

ثقافة ومكانة قد تصبح معها أكثر مشروطة ومطالبة بظروف عمل جيدة، فرص ترقية أكبر... الخ، وهو ما يعني انخفاض رضاها الوظيفي.

4- الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي:

من المتوقع ان الموارد البشرية الراضية عن حياتها الاجتماعية عموماً وحياتها العائلية والزوجية خصوصاً عادة ما تنقل هذا الشعور الى عملها، والعكس صحيح بالنسبة للموارد البشرية غير الراضية عن حياتها الاجتماعية حيث تنقل مشاعر الاستياء الى عملها.

● العوامل المرتبطة بالتنظيم وتأثيرها على الرضا الوظيفي:

هناك العديد من العوامل المرتبطة بالتنظيم والتي لها تأثير على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي نذكر منها ما يلي:

1- العوائد والرضا الوظيفي:

تشير العوائد الى مختلف القيم المادية الأجر، العلاوات... الخ) وغير المادية (التقدير والاحترام، التكريمات... الخ) التي يحصل عليها المورد البشري من خلال تأديته لمهام وظيفته. ويزداد شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي كلما ادرك ان هذه العوائد تلي تطلعاته ويراع فيها مبدأ العدالة.

2- نخط الاشراف والرضا الوظيفي:

كلما كان المشرف مهتماً بحاجات ومشاعر مرؤوسيه ويتيح لهم فرص التعبير عن آراءهم ومقترحاتهم بكل حرية، كلما ارتفع لديهم مستوى الشعور بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح في حالة مشرف استبدادي.

3- سياسات المؤسسة والرضا الوظيفي:

تشير سياسات المؤسسة الى تلك الاجراءات التي تنظم العمل. فكلما كانت هذه الاجراءات واضحة وبسيطة ومرنة، كلما ازدادت قدرة الموارد البشرية على التحكم في عملها وهو ما يؤدي الى زيادة مستوى رضاها الوظيفي، والعكس صحيح في حالة وجود اجراءات جامدة ومعقدة.

4- تصميم العمل والرضا الوظيفي:

كلما كان العمل مصمم بالشكل الذي يعطي للمورد البشري فرصة وحرية أكبر للإبداع في العمل والاستقلالية في تخطيطه وتنفيذه ومراقبته، كلما ادى ذلك الى زيادة مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح في حالة وجود تصميم سيء للعمل.

5- ظروف العمل المادية والرضا الوظيفي:

كلما كانت الظروف المادية للعمل من تهوئة، اضاءة، ترتيب المكاتب... الخ ظروف مناسبة كلما ازدادت درجة تقبل المورد البشري لبيئة عمله، وهو ما ينعكس بالإيجاب على مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح في حالة وجود ظروف مادية سيئة للعمل.

6- فرص الترقية والرضا الوظيفي:

تشير نتائج الدراسات الى ان هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية وبين الرضا الوظيفي. حيث يرى فكتور فروم (victor vroom) ان العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا هو توقعات المورد البشري عن هذه الفرص. فكلما كان توقع او طموح المورد البشري للترقية اكبر من ما هو متاح فعلا، كلما قل مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح.

7- جماعات العمل والرضا الوظيفي:

تشير الدراسات الى انه في الحالة التي يكون فيها هناك تماسك وتضامن ما بين اعضاء الجماعة فان ذلك يؤدي الى زيادة مستوى شعور اعضاءها بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح في حالة وجود صراع وعدم ثقة وتعاون بين اعضاء الجماعة.

### المطلب الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

نال موضوع الرضا الوظيفي اهتماما كبيرا من الباحثين، واعتمدت دراساتهم في بدايتها بشكل كبير على النظريات التي فسرت الدوافع الإنسانية، والتي من خلالها حاولوا تفسير المتغيرات المتصلة بالرضا الوظيفي. وقد توصلوا من خلال استخدامهم للطرق الحديثة في أبحاثهم الى عدد من النظريات التي ساعدت في تفسير حالة الرضا الوظيفي لدى العاملين وانعكاسها على الفرد والجماعة والمؤسسة ومن النظريات التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي وعوامله ومسبباته ما يلي:

#### 1- نظرية الادارة العلمية (1856-1917):

حيث وضعت على يد روادها تاييلور (Taylor) وفير (Feber) وفايول (Fayol)، واهتمت بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، فحاولت هذه النظرية توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل، لتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى، ورغم ذلك لم تستطع الادارة ان تصل للرضا المطلوب، ويؤخذ على هذه النظرية اهمالها للجوانب الإنسانية، فهي فقط للدوافع المادية (اسليم، 2013، صفحة 47)

## 2- نظرية تدرج الحاجات لماسلو (Maslow 1943):

نتيجة للدراسات المستفيضة للإنسان تعرف علماء النفس الى ان الاحتياجات تنظم نفسها حسب نظام اولويات معينة فإذا ما اشبع الانسان رغباته وحاجاته الدنيا فانه يرتقي الى اشباع حاجاته الكامنة على المستويات الوسطى والعليا.

وبمعنى اخر فان الانسان يؤجل عملية من شأنها محاولة اشباع حاجاته العليا قبل اشباع جميع حاجاته الدنيا. ويعود الفضل في وضع نظاما للأولويات لعالم النفس ماسلو الذي بين الاحتياجات الانسانية تتدرج بالتوالي في خمس مستويات هي على النحو التالي:

■ حاجات الفسيولوجية الأساسية: وتقع هذه الحاجات على ادنى درجات السلم تتضمن احتياجات الفرد المحددة كالمأكل والمشرب والملبس وغيرها. وتسبع هذه الاحتياجات عادة بواسطة تصرفات الفرد الاقتصادية حيث يعمل من اجل الحصول على الاجر الذي يقوم بواسطته اشباع الحاجات الفسيولوجية الدنيا.

■ حاجات الأمان: يعمل الانسان على حماية نفسه من اخطار البيئة والطبيعة، فإذا ما اشبع احتياجاته الفسيولوجية فانه يأخذ الاجراءات التي تضمن له السمة من الاخطار.

■ حاجات الحب والحنان والخدمة الاجتماعية: الانسان اجتماعي بطبيعته يكره العزلة، والإنفراد، ولهذا فهو يقوم بتكوين الاسرة، والعشيرة، والأمة، والمجتمع ويعمل كل ما في وسعه للمحافظة عليها، فهو يؤثر في مجتمعه، ويتأثر به، ويتعاون مع الآخرين، حتى يتمكن من سد حاجاته.

■ احترام وتقدير الذات: يسعى الفرد دائما من اجل الحصول على تقدير الآخرين، واحترامهم، فهو بحاجة الى الشعور بأنه ذو قيمة واحترام في المجتمع الذي يعيش فيه، وان اعضاء هذا المجتمع افراد ذو قيمة يجدر به ان يحترمهم، فالانسان يرغب دائما في تبادل هذه المشاعر مع افراد المجتمع، ويجدر بالذكر هنا ان العقائد الدينية، والقيم الاخلاقية السائدة تلعب دورا كبيرا في تحقيق الحاجات الانسانية خاصة في اشباع حاجة احترام الذات وتقدير النفس.

■ تحقيق الذات والكياسة في العمل: القدرة على القيام بالعمل والكياسة في الإنجاز، وتقع هذه الحاجة في اعلى درجات الأولويات، فهي ارقى الحاجات الانسانية، واسماها وقلها تحديدا (ابو زيد، 2017، صفحة 17).

**3- نظرية هارزبرج (Harzerg 1959):**

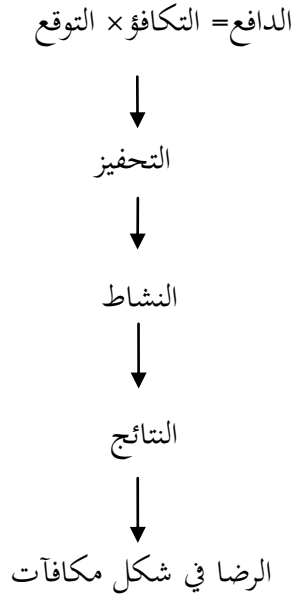
تسمى بنظرية العاملين وهي ترتبط بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل حيث رأى "هارزبرج" ان هناك مجموعتين من العوامل احدهما تعتبر بمثابة دوافع تؤدي الى رضا العاملين عن اعمالهم واطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة او العمل نفسه، وقد حصرها احساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفر فرص الترقية للموظف الاعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، اما المجموعة الاخرى من العوامل فيعتبرها بمثابة دوافع تؤدي الى عدم رضا العمال عن اعمالهم، واطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة او العمل وقد حصرها في تلت الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة او الادارة او الاشراف او نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل (السحابي، 2012، صفحة 40)

**4- نظرية التوقع (vroom 1964):**

ان الرضا الوظيفي يتأثر بتوقعات العاملين، وتقول نظرية التوقع بان الرضا الوظيفي ينتج من المقارنة بين ما هو كائن وما يتوقع ان يكون، فإذا توقع العامل ان مكافأته عن عمل قام به ستكون مئة دينار وكان المكافأة التي اعطيت له اقل من ذلك فان عدم الرضا يتولد لديه ويكون مقداره متناسبا مع الفرق بين توقعة وما حصل عليه.

ان هذه النظرية تؤكد على اهمية فهم توقعات العاملين عندما يراد التعرف على مقدار رضاهم الوظيفي (ابو سمورة، 2014، صفحة 108).

وحسب دراسة (Thangaswamy & Thiyagaraj, 2017, pp. 464-470)، تقول نظرية التوقع انه يمكن تحفيز الموظف على الاداء بشكل افضل عندما يكون هناك اعتقاد بان الاداء الافضل سيؤدي الى تقييم الاداء الجيد وان هذا سيؤدي الى تحقيق الهدف في شكل بعض المكافآت. لذلك فان:



### 5- نظرية العدالة (1963) :

تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد و العدالة، وتفترض ان درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة و حوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة درجة شعوره بالرضا، مما يؤثر في مستوى ادائه وإنتاجيته.

وقد قام ادمز (1963) بالبحث في نظرية عدالة العائد، وقد اعتبر ان هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمؤسسة التي يعمل فيها، حيث يقدم الموظف جهوده وخبرته مقابل الحصول على عوائد مثل الاجر والترقيات، والتأمينات الصحية وغيرها من هذه المؤسسة، فيقوم الموظف بإجراء عملية موازنة بين معدل عوائده الى ما يقدمه للمؤسسة، وبين معدل عوائد الاخرين الى ما يقدمونه الى المؤسسة، فإذا ما تساوى المعدلان شعر عندها بالرضا عن العمل، وإذا وجد اختلال بينهما من وجهة نظره، فانه يشعر بالظلم، مما يؤثر على ادائه الوظيفي ويزداد تغيبه عن العمل، وإذا وجد عمل اخر سيزرك عمله الحالي (اسليم، 2013، صفحة 50).

### 6- نظرية بورتير و لولر (Porter & Lawer 1968):

طور بورتير و لولر (Porter and Lawer) عام (1968) نموذج فروم وقد ربطا الرضا بكل من الانجاز والعائد، فهما يصفان حلقة وسيطة بين الانجاز والرضا وهي العوائد، وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع الفوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الانجاز او الجهد المبذول، فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء الانجاز تعادل او تزيد عن العوائد التي يعتقد الفرد انها عادلة فان

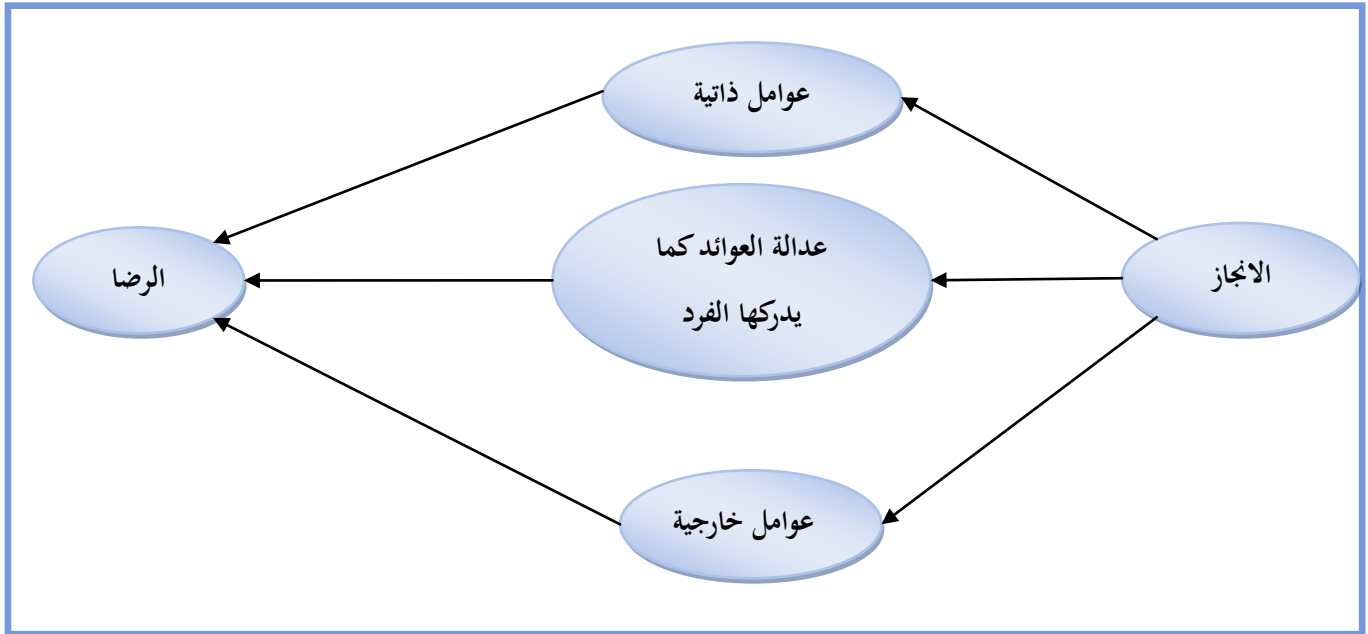
الرضا المحقق سيدفع الفرد الى تكرار الجهد، اما اذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد انه يستحقه، فستحدث حالة عدم رضا ويوقف الدافعية للاستمرار في المهنة.

واضاف (بورتير ولولر) عامل الانجاز الى الرضا وربطاه مع العائد بنوعيه العائد الذاتي والعائد الخرجي ويلاحظ الباحث ان للعوائد تأثيرا كبيرا على الرضا مما يؤدي الى زيادة الدافعية والانجاز لدى الفرد وعلى المهتمين بموضوع الرضا الوظيفي ضرورة تحديد العوائد المتوقعة للعاملين والعمل على تحقيقها.

وقد بين كل من بورتير ولولر ان هناك نوعان من العوائد:

- عوائد ذاتية: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الانجاز المرتفع وهذا يشبع الحاجات العليا عند الفرد
- عوائد خارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لاشباع حاجاته الدنيا، كالترقية، والاجور، والامن الوظيفي (ابو جراد، 2015، صفحة 30)

الشكل رقم (07): نموذج Porter & Lawer



المصدر: (ابو جراد، 2015، صفحة 30)

### 7- نظرية الدافع للانجاز (1976):

ناقش ميكلييلاند في نظريته الحاجات الاساسية التي يطورها الفرد، وهذه الحاجات من وجهة نظره هي:

- الحاجة للانجاز (Need of Achievement)
- الحاجة للقوة (Need of Power)
- الحاجة للانتماء (Need of Affiliation) (ابو رمضان، 2004، صفحة 16).

الحاجة الى الإنجاز: وهي الدافع للتفوق وتحقيق الانجاز وفق مجموعة من المعايير، والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع للتفوق والكفاح من اجل النجاح، وتحقيق النجاح يتحقق الرضا. حيث ان هذه الفئة مهتمة نفسيا بانجاز الاعمال بصورة افضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي.

الحاجة الى القوة: القوة والسيطرة حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك الطريق الذي يوفر لديه الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة الى القوة يرون في المنظمة والعمل فرصة للوصول الى المركز وامتلاك السلطة، وحددت خمس مصادر للقوة:

أ- قوة منح المكافأة وهي القدرة على مكافأة الآخرين.

ب- القوة القسرية وهي القدرة على معاقبة الآخرين لعدم امتثالهم للأوامر.

ت- القوة الشرعية وهي السلطة القانونية في تحديد سلوك الآخرين.

ث- قوة الاعجاب وهي مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة.

ج- قوة الخبرة الفنية وهي مبنية على امتلاك المعرفة الخاصة في مجالات العمل.

الحاجة الى الانتماء: وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين، ويشبع الافراد هذه الحاجة من خلال صداقات العمل، وإقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين والتواصل الفعال معهم، فالأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للانتماء يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديدة، كما انهم يندفعون وراء المهام الجماعية التي تتطلب المشاركة مع زملاء العمل.

وبناء على هذه النظرية فان الرضا الوظيفي يتحقق من خلال اشباع حاجة الإنجاز، والقوة والانتماء، كما ان هذه الحاجات تسهم في تحقيق اهداف الفرد والمنظمة مما ينعكس ايجابيا على توافقه في عمله ورضاه الوظيفي (ابو زيد، 2017، صفحة 21)

### 8- نظرية التعزيز:

يعتبر سكينر (Skinner) احد اهم رواد نظرية التعزيز وتدعيم السلوك في تفسير الرضا الوظيفي، وبنى افكاره حول العلاقة بين المثير والاستجابة، حيث ان سلوك الفرد على نحو معين هو استجابة لمثير خارجي، والفرد يستجيب للعوائد والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر، بينما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر.

وتتفاوت فاعلية المثير في احداث السلوك المرغوب فيه عند الافراد حسب عدد مرات التعزيز التي تصاحب ذلك السلوك، وعلى قوة التأثير الذي يتركه وعلى اقتران التعزيز بالاستجابة (ابو زيد، 2017، صفحة 22)



### المطلب الثالث: أساليب قياس الرضا الوظيفي

هناك العديد من الأساليب والطرق لقياس الرضا الوظيفي، وسنتطرق فيما يلي الى ابرز هذه الأساليب:

- طريقة هرزبيرج (طريقة القصة): تنسب هذه الطريقة الى العالم النفسي F.Herzberg وزملاؤه الذين اجروا قياسا للرضا الوظيفي على مجموعتين من المهندسين و المحاسبين من فئة الادارة الوسطى، وتعتمد هذه الطريقة على ان يطلب من مفردات العينة في مقابلات شخصية ان تتذكر الاوقات التي شعرت فيها بأنها كانت راضية عن عملها وكذلك الاوقات التي شعرت فيها بعدم رضاها، ثم يطلب من هذه المفردات ان تحاول تذكر الاسباب التي كانت وراء هذا الرضا او الاستياء وانعكاسات هذا الشعور على ادائها لأعمالها ايجابيا او سلبيا.

وقد خلصت هذه الطريقة الى نتيجة هامة وهي ان العوامل التي يؤدي وجودها - ايجابا - الى الرضا الوظيفي وتنمية مشاعره بين العاملين، لا يؤدي غيابها - سلبا - الى الاستياء او عدم الرضا، وبالمثل فان العوامل التي يؤدي وجودها الى الاستياء وعدم الرضا لن يؤدي غيابها بالضرورة الى وجود الرضا الوظيفي (حرز الله، 2007، صفحة 54).

- اتباع اسلوب المقابلة: بسؤال العمال مباشرة عن مدى رضائهم او عدمه، كذلك استخدام الملاحظة المباشرة لسلوكيات الموظفين، إلا ان هذه الطريقة لا توفّي أكلها بالصورة المطلوبة، اذ انه من الوارد ان يخفي الموظف مشاعره الحقيقية اتجاه وظيفته، خاصة اذا تبين له ان ذلك سيلحق به أذى، وهي اكثر فعالية في معرفة الرضا عن العمل (العاجز، 2014، صفحة 40).

- طريقة الملاحظة: ويمكن من خلال متابعة سلوك العاملين على ارض الواقع، وجمع المعلومات عن سلوك العاملين التي لها علاقة بقياس مدى الرضا الوظيفي عن عملهم (سالم السقا، 2009، صفحة 20).

- مقياس مينيسوتا (MSQ) Minnesota: وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الفرد في هذا المقياس عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل الاجر وفرص الترقية، ويعتبر رضاء العاملين واحدا من أكثر المقاييس الوصفية اهمية (غواش، 2008، صفحة 21)

- مقياس وصف المهنة (JDI) Job Descriptive Index: ويتناول هذا المقياس خمسة مفاهيم للعمل وهي: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، والعلاقة مع الزملاء، ويتضمن المقياس قائمة تصف كل بعد من الابعاد الخمسة بكلمات او جمل قصيرة، ويصف العامل شعوره تجاه الكلمة او الوصف بالإجابة نعم او لا.

• مقياس Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ) : ويهتم هذا المقياس بالحالات النفسية اتجاه العوامل المختلفة لجوانب انظمة الاجور مثل الرضا عن مستوى الاجر الحالي والرضا عن الزيادات في الاجر و الانتظام في الزيادة، ويتم الاجابة عليه باستخدام مقياس متدرج من 5 مستويات (الطيب، 2008، صفحة 56)

### المبحث الثالث: نتائج الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي

#### المطلب الاول: نتائج الرضا الوظيفي

للمديرين اهتمام عملي بنتائج الرضا الوظيفي، فماذا يحدث حينما يكون العاملون راضيين بوظائفهم؟ حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي، بما في ذلك من اثره على الاداء والغياب ودوران العمل.

#### ✓ الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:

يقودنا التفكير المنطقي الى افتراضات انه كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية. لقد اجريت عدة دراسات تهدف الى اختبار صحة هذا الفرض. وقد اظهرت كل الدراسات (بدرجات متفاوتة) ان هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى انه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل الى الانخفاض.

#### ✓ الرضا عن العمل ومعدل الغياب:

نستطيع ان نتصور ان العامل يتخذ قرارا يوميا فيما اذا كان سيذهب الى العمل في بداية اليوم ام لا، ولا شك ان العامل المحدد لنوع القرار هو الفرص البديلة المتاحة للعامل اذا قرر عدم الذهاب الى العمل، فان كانت هذه الفرص مغرية ولها الافضلية لدى العامل، فسوف يتغيب عن العمل، والعكس صحيح. ومن العوامل الاساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن عمل. والفرض هنا انه اذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا اثناء وجوده في عمله امثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه اذا تغيب عن العمل، فنستطيع ان نتنبأ بانه سوف يحضر الى العمل، والعكس صحيح (عبد الباسط عباس، 2011، صفحة 226).

#### ✓ الرضا عن العمل والإصابات:

ان الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب او ترك العمل، انما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع عن اداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته. وعلى هذا يميل

الباحثون الى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل. وتفسر الظاهرة بان العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده اقرب الى الإصابة، اذ ان ذلك هو سبيله الى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يجبه. ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد فرووم يرجح الرأي القائل بان الاصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس. وأيا كان هذا التفسير فان البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل.

✓ الرضا عن العمل ومعدل اداء العمل:

لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعا لكثير من اعمال البحث والجدل على مر السنين. ويعتقد بعض المديرين والعلماء ان الرضا الوظيفي يفضي الى الأداء، وبعبارة اخرى ان العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى اخرون ان الاداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الاداء المتفوق على الرضا من ادائه الجيد في الوظيفة. وهناك اخرون ايضا يعتقدون ان الرضا والأداء يسببان بعضهما بعضا: فالعامل الراضي اكثر إنتاجية، والعامل الاكثر إنتاجية يصبح اكثر رضا وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة. وقد تكون المسألة ان العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد. ومع ذلك فالحقيقة السائدة ان الاداء والرضا الوظيفي يتمازجان.

والآن يتبقى التساؤل هل الرضا الوظيفي غاية ام وسيلة؟! بمعنى اخر هل يجب ان يكون هدف الادارة هو رضا العاملين؟

يمكن القول انه من المهم ان يكون للعمال اتجاه جيد نحو اعمالهم اي ان يكون موقفهم تجاه عمله إيجابيا، وذلك لان الرضا يرتبط عكسيا بالغياب ومعدل دوران العمل والإصابات، ايضا وجود عمال راضيين يمكن ان يؤدي الى خفض تكاليف الاستخدام والتنمية للعمالة. من ناحية اخرى يمكن الدفع بان الذي يهم هو سلوك الاداء اي ان الفيصل بالنسبة للمنظمة هو سلوك الاداء وليس حالة الرضا.

ولقد كان الاعتقاد التقليدي ان العامل المنتج هو العامل السعيد، وان الاتجاه الايجابي والموقف الجيد عن العمل يؤدي الى سلوك اداء جيد، وان الرضا المرتفع يرتبط بالأداء المرتفع، إلا ان الابحاث التي اجريت على هذا الموضوع لا تؤكد او تدعم ان الاداء المرتفع يلي الرضا المرتفع، فلم تصل العديد من الدراسات الرئيسية في هذا المجال الى وجود علاقة ذات مغزى بين الرضا والإنتاجية، لكن ظهر من دراسة تمت عن طريق

استعراض 23 بحثا مستقل في هذا الموضوع ان في كل هذه الابحاث (ما عدا 3 ابحاث منها) توجد علاقة موجبة ولكن ضعيفة بين الرضا والإنتاجية وكان معامل الارتباط المتوسط (0.14).

ان المنظمات توجد لتحقيق أهداف، وإذا غابت الاهداف عن منظمة تصبح بلا غاية، وبالتالي فان اي مقياس لفاعلية المنظمة يجب ان يرتبط بين ادائها الفعلي والمعايير او المستويات التي حددتها كأهداف لها، وبالمثل ان المقياس الحقيقي الوحيد لفاعلية الفرد في وظيفته هو مستوى أدائه، وفي حالة غياب مقاييس واضحة لأداء تستخدم بعض المنظمات بدائل للأداء، ويمثل الرضا الوظيفي احد الخصائص التي تستخدمها المنظمة عادة كبديل للأداء وان كما يبدو ان هناك بعض العلاقة بين الرضا والأداء فهذه العلاقة ليست نهائية او مطلقة.

وبالتالي كلما استمرت المنظمات في استخدام الرضا كبديل للأداء فان العديد من الاعمال التي تقوم بها الادارة ستنصب فقط على زيادة الرضا، الامر الذي قد ينتهي بالمنظمة الى امتلاك قوة عمل قوية الولاء والالتزام وراضية ولكن غير منتجة.

ان المنظمات لا توجد بغرض اسعاد العاملين وإنما توجد كما سبق القول لتحقيق أهداف، فإذا وجد بالتالي ان اداء عامل ما غير مرضي او لا يرقى الى المستوى المطلوب، يجب على المنظمة ان تتخذ الاجراءات الكفيلة بتصحيح هذا الوضع، و يجب افتراض انه يمكن تغيير كل الاداء غير المرضي لان الاهداف التي قد يسعى بعض الافراد لتحقيقها او إشباعها، لا يمكن تحقيقها إلا على حساب المنظمة (انور سلطان، 2003، الصفحات 205-207)

### المطلب الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي

من الامور اللافتة للنظر عند دراسة كلا المفهومين كل على حدة، تنوع الدراسات وكثرتها، في حين ان طبيعة العلاقة بينهما لم تحظى بتلك الكثرة، ومع ذلك يمكننا القول انه وبعد مراجعة بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي توصلنا الى وجود ثلاثة اراء هي:

■ الرأي الأول: ويرى اصحاب هذا الرأي ان العلاقة بين المفهومين علاقة غامضة وغير واضحة، وقد يرجع السبب في ذلك الى ان كلا من المفهومين يتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة التي تتعلق بالفرد والمنظمة، وهذه العوامل متباينة ومتنوعة، ومع ذلك يمكن ان يكون الرضا الوظيفي احد المؤشرات للولاء التنظيمي، ولكن لم يتمكن اي من الباحثين من تحديد طبيعة تلك العلاقة.

■ الرأي الثاني: ويذكر اصحاب هذا الرأي ان العلاقة بين المفهومين علاقة قوية ومتبادلة ولكن الاختلاف في ايهما السبب في الآخر، وفي هذا الصدد توجد وجهتي نظر مختلفتين، وجهة النظر الاولى تذكر ان كلاهما يتأثر بمجموعة من العوامل المتشابهة، سواء العوامل الشخصية او العوامل المتعلقة بالمنظمة ككل، في حين ان وجهة النظر الثانية تذكر ان العلاقة عكسية تماما، حيث ان الولاء التنظيمي هو السبب في الشعور بالرضا الوظيفي (مبارك العماري، 2008، الصفحات 99-142).

كما وقد استنتجت العديد من الدراسات التي تبحث في العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي انه بزيادة الرضا الوظيفي يزداد مستوى الولاء التنظيمي، وان مسببات الولاء التنظيمي تختلف عن مسببات الرضا الوظيفي، ونتوقع بالتالي ان يكون هناك ارتباط وثيق بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل وان يؤثر الولاء التنظيمي في الاتجاه نحو العمل، حيث اظهرت الدراسات ان التغيير في الولاءات الجماعية للفرد اي الولاء للجماعات المختلفة غالبا ما يؤدي الى تغيير اتجاهاته، وبالتالي فان تغير الولاء للمنظمة يمكن ان يؤثر على اتجاه الفرد نحو عمله سلبا او ايجابيا.

وقد اكد بعض الباحثين ان الرضا الوظيفي والولاء مرتبطان بالمواقف والاتجاهات المتميزة، وان رضا الافراد عن العمل لا يرتبط بالضرورة بدافعيتهم او إنتاجيتهم، فحصول الفرد على مزايا وعوائد من وظيفته لا يجعله بالضرورة راغبا في اداء العمل الموكل اليه ويستدل من ذلك على ان رضا الافراد عن الوظيفة لا يعني بالضرورة زيادة ادائهم، حيث قال Kahn "اريد ان ابدأ بالتأكيد بدون رجعة بان الاداء والرضا لا يسيران بالضرورة معا" وهذا المنطق ينطبق مع الرأي القائل بان وجود الولاء لدى الافراد لا يعني بأي حال زيادة ادائهم، وأشار بيتمان Bateman الى ان الرضا الوظيفي هو نتاج الولاء التنظيمي، وان للولاء التنظيمي تأثيرا سببيا ايجابيا على الرضا الوظيفي، وأشار ايضا الى انه ربما يصبح العاملون مرتبطون بالولاء للمنظمة قبل ان يمكن لمواقف الرضا ان تظهر بشكل ذي معنى، وقد يبدأ الولاء التنظيمي في وقت مبكر تماما، وربما حتى كدليل للخبرات السابقة للانضمام للتنظيم (احمد عويضة، 2008، صفحة 37).

## الفصل الرابع:

عرض وتحليل نتائج الدراسة  
الميدانية واختبار الفروض

## تمهيد:

بعد استعراض اهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، سنتطرق في هذا الفصل الى دراسة اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي بجامعة -بسكرة -، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف الموظفين الإداريين، حيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة.

## المبحث الاول:التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

سيكون اهتمامنا في هذا المبحث منصبا على تقديم جامعة مُجَد خيضر -بسكرة - اين تم اجراء الدراسة الميدانية والتعريف بها من حيث تاريخ نشأتها.

### المطلب الاول: نبذة تاريخية حول جامعة مُجَد خيضر - بسكرة -:

جامعة مُجَد خيضر بسكرة هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية. تقع الجامعة على بعد حوالي كيلومترين من وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي الى مدينة سيدي عقبة. أنشأت جامعة بسكرة بالمعاهد الوطنية الاتية:

- معهد الري (المرسوم رقم: 254-84 المؤرخ في: 18-08-1984).
  - معهد الهندسة المعيارية ( المرسوم التنفيذي رقم: 253-84 المؤرخ في: 05-08-1984).
  - معهد الكهرباء التقنية في عام 1986 (المرسوم التنفيذي رقم: 169-86 المؤرخ في: 18-08-1986).
- تحولت هذه المعاهد الى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في: 07-07-1992 وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 98-219 الموافق ل: 07 جويلية 1998 تحول المركز الجامعي الى جامعة تضم ثلاث كليات وسبعة اقسام. كما تم اضافة كلية رابعة بعد ذلك. وبمقتضى المرسوم رقم: 14-129 المؤرخ في: 05 افريل 2014، اصبحت الجامعة تتشكل من هيئة ( مجلس الادارة ومجلس علمي)، رئاسة الجامعة، كليات ومعاهد وملحقات، كما تتضمن مصالح ادارية وتقنية مشتركة. كما تتشكل من اربع نيابات وستة كليات ومعهد جامعي و(32) قسم.

● التأطير البيداغوجي والإداري:

✓ العدد النظري لإجمالي الاساتذة الدائمين 1383 استاذا باحثا في مختلف التخصصات والرتب العلمية.

✓ وفي الجانب الإداري تأطر الجامعة 1094 موظفا للسنة المالية 2016.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يشمل الهيكل التنظيمي للجامعة محل الدراسة ما يلي:

- رئاسة الجامعة: وتشمل رئيس الجامعة وأعضاء مجلس الإدارة
- نيابات مديرية الجامعة:

✓ التكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج:

وتشمل مصلحة التعليم والتدريب والتقييم، ومصلحة الشهادات والمعدلات.

✓ التكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج:

وتشمل مصلحة ما بعد التدرج، ومصلحة التأهيل الجامعي، ومصلحة البحث العلمي.

✓ العلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية: وتشمل مصلحة العلاقات الخارجية

والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية، ومصلحة التعاون والتبادل والشراكة.

✓ التنمية والإشراف والتوجيه: وتضم مصلحة الاحصاء والاستشراف، ومصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز

الجامعة.

✓ الامانة العامة: وتشمل المديرية الفرعية لشؤون الموظفين والتكوين، المديرية الفرعية للنشاطات الرياضية

والثقافية، المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة، المديرية الفرعية للوسائل العامة والصيانة.

- كليات الجامعة:

✓ كلية العلوم وعلوم الطبيعية والحياة: قسم الرياضيات، قسم الاعلام الآلي، قسم علوم المادة، قسم علوم

الارض والكون، قسم العلوم البيولوجية، قسم العلوم الزراعية.

✓ كلية العلوم والتكنولوجيا: قسم هندسة الطرائق، قسم الهندسة المدنية والري، قسم الهندسة الميكانيكية، قسم

الهندسة الكهربائية، قسم الهندسة المعمارية.

✓ كلية الاداب واللغات: قسم اللغة والأدب العربي، قسم الاداب واللغات الاجنبية.

✓ كلية العلوم الانسانية والاجتماعية: قسم العلوم الإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية.

✓ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: قسم العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، قسم علوم

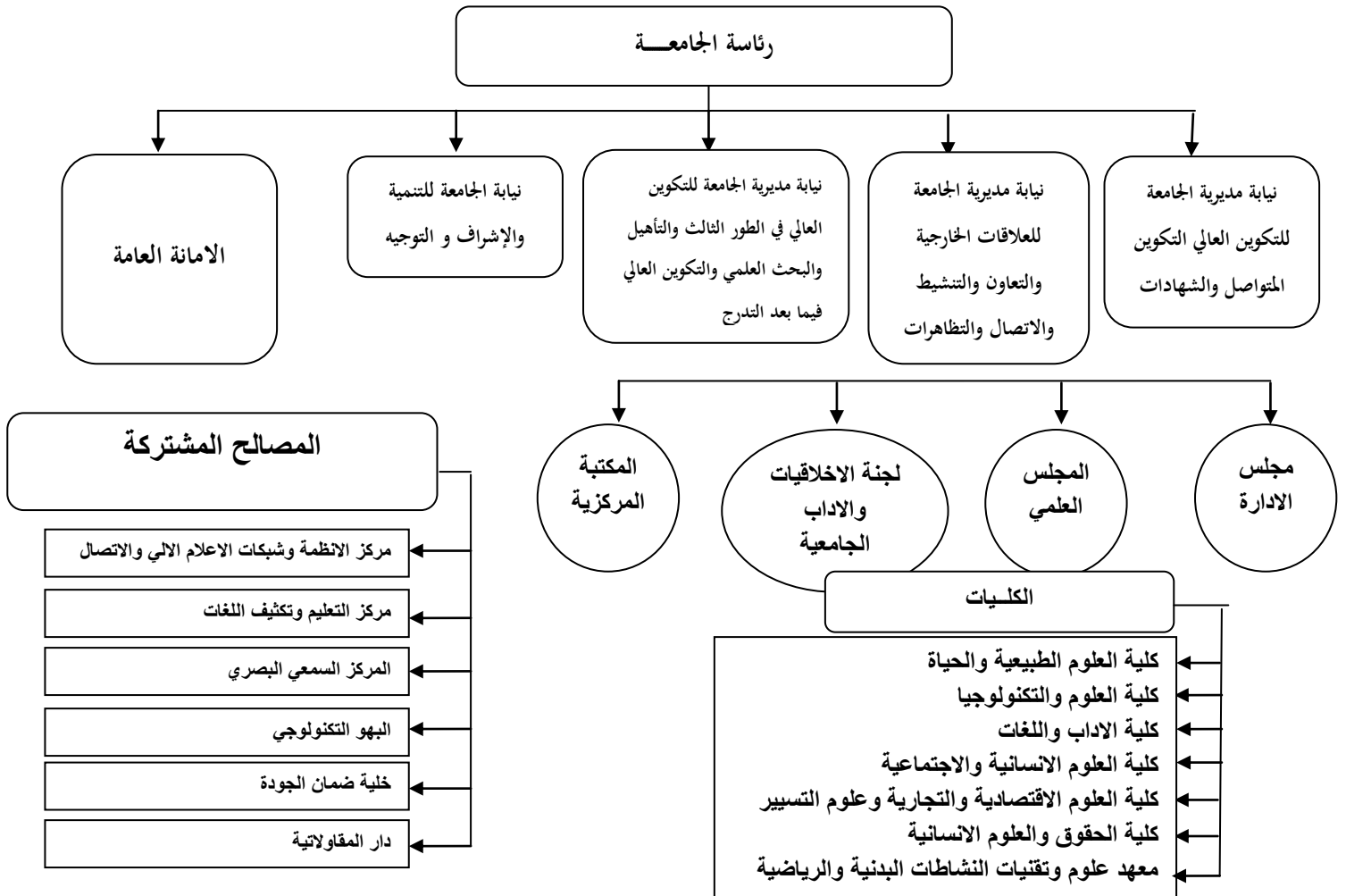
التسيير

✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية: قسم الحقوق، قسم العلوم السياسية.



- ✓ معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية: قسم الادارة والتسيير الرياضي، قسم التدريب الرياضي، قسم التربية الحركية.
- المصالح المشتركة:
- ✓ مركز الانظمة والشبكات الاعلام الالي والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.
- ✓ مركز تعليم وتكثيف اللغات.
- ✓ المركز السمعي البصري.
- ✓ البهو التكنولوجي.
- ✓ خلية ضمان الجودة.
- ✓ دار المقاولاتية.

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة .

المبحث الثاني: خصائص مبحوثي الدراسة:

في الجدول الموالي سوف نتطرق الى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول (02): توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	45	40,9 %
	انثى	65	59,1%
	<b>المجموع</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>
العمر	اقل من 30 سنة	36	32,7%
	من 30 الى اقل من 40 سنة	57	51,8%
	من 40 الى اقل من 50 سنة	13	11,8%
	50 سنة فأكثر	4	3,6%
	<b>المجموع</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>
المؤهل العلمي	تقني سامي	30	27,3%
	ليسانس	52	47,3%
	مهندس	3	2,7%
	الدراسات العليا	25	22,7%
	<b>المجموع</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	41	37,3%
	من 5 الى اقل من 10 سنوات	42	38,2%
	من 10 الى اقل من 15 سنة	20	18,2%
	15 سنة فأكثر	7	6,4%
	<b>المجموع</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

يتضح من خلال الجدول (02) ان:

(59,1%) من افراد عينة البحث هم من الإناث، في حين أن (40,1%) كانت من الذكور. اما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الافراد الذين ينتمون الى الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (32,7%)، بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 الى اقل من 40 سنة) بلغت (51,8%)، في حين نسبة المبحوثين الذين ينتمون الى الفئة العمرية (من 40 الى اقل من 50 سنة)

كانت (11,8%)، وفي الأخير نجد (3,6%) من أفراد عينة البحث بلغت اعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج ان غالبية المبحوثين هم الفئة الشابة.

اما متغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح أن (27,3%) منهم حاصلون على شهادة تقني سامي، و(43,3%) حاصلون على شهادة ليسانس، بينما كانت نسبة حاملي شهادة دراسات عليا(22,7%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة مهندس بلغت (2,7%). وعليه فجامعة بسكرة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تملك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظيفة.

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد ان (37,3%) تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و(38,2%) من افراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 الى 10 سنوات)، في حين (18,2%) من افراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 الى 15 سنة)، اما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم بـ: (6,4%).

### المبحث الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة:

في هذا المبحث سوف نتأكد من ان البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ام لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الاستبانة.

#### المطلب الاول: اختبار التوزيع الطبيعي. (اختبار كولموجروف- سمرنوف (1-sample K-S))

اختبار كولموجروف- سمرنوف يستخدم لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، وهو اختبار ضروري عند تحليل الانحدار الخطي، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط ان يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول (03) نتائج الاختبار، حيث ان قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، ما يدل على ان البيانات (الظاهرة محل الدراسة) تتبع التوزيع الطبيعي.

#### جدول (03): اختبار التوزيع الطبيعي (1-sample Kolmogorov- Smirnov)

المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة المحسوب (sig)
الرضا الوظيفي	0,751	0,625
الولاء التنظيمي	0,635	0,815

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الاجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الاحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت "1-5") لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين "الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي"، وقد تقرر ان يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة وعن كل بعد ما يلي:

من (1-2,33) دالا على مستوى "منخفض" من القبول او التوفر، ومن (2,34-3,67) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3,68-5) دالا على مستوى "مرتفع". حيث تم ايجاد هذه المجالات او الفئات وفق الطريقة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الاعلى} - \text{الحد الادنى}) / \text{عدد المستويات}$$

$$\text{طول الفئة} = 3 / (1-5) = 1,33$$

ويظهر الجدولان (04) و(05) تلك النتائج كما يلي:

1- تحليل المحور الاول للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى الرضا الوظيفي بجامعة بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (04).

جدول (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات محور الرضا الوظيفي

الرقم	الرضا الوظيفي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
اولا	الرضا عن الحوافز والمكافآت	1.9927	0.84329	5	منخفض
01	يتناسب الاجر والحوافز مع احتياجاتي المعيشية.	1.62	0.938	5	منخفض
02	العمل وواجباته تتناسب مع الاجر الذي احصل عليه.	1.87	1.015	4	منخفض
03	هناك عدالة تامة في تطبيق نظام الترقيات وتوزيع المكافآت.	2.10	1.022	3	منخفض
04	اشعر بالرضا عن اجري الذي اتقاضاه مقارنة بالوظائف الاخرى خارج القطاع الذي اعلم فيه.	2.13	1.174	2	منخفض
05	اشعر بالرضا عن عدالة الترقية في الجامعة.	2.25	1.094	1	منخفض
ثانيا	ظروف العمل	2.9030	0.79991	3	متوسط
06	اشعر بالرضا عن بيئة العمل ووسائل الامن والسلامة.	3.00	1.165	4	متوسط
07	توفير الرعاية الصحية الكافية داخل الجامعة.	3.01	1.192	3	متوسط
08	اشعر بالرضا عن ظروف المادية للعمل (الضوضاء، والتهدية الاظاءة).	2.63	1.262	5	متوسط
09	ساعات العمل اليومية مناسبة.	2.63	1.394	6	متوسط

متوسط	2	1.192	3.05	عادة ما تقوم الجامعة بتوصيلات وتحديثات على الاثاث والأبنية.	10
متوسط	1	1.078	3.11	تحرص الجامعة على مواكبة التطور التكنولوجي وتعمل دائما على تحديث الالات وأجهزة العمل.	11
<b>متوسط</b>	<b>2</b>	<b>0.93744</b>	<b>3.1364</b>	<b>محتوى العمل</b>	<b>ثالثا</b>
متوسط	5	1.174	3.08	اقتنع بالحرية في اختيار طرق اداء العمل.	12
متوسط	4	1.260	3.14	انا راض عن درجة تنوع المهام التي اقوم بها.	13
متوسط	1	1.272	3.25	انا راض عن توافق عملي مع قدراتي وإمكانياتي.	14
متوسط	2	1.160	3.22	انا راض عن اجراءات العمل الذي اقوم به.	15
متوسط	3	1.159	3.15	انا راض عن وضوح المهام وأهداف عملي.	16
متوسط	6	1.173	2.98	هناك توافق وتناسق للمهام مع طبيعة العمل.	17
<b>مرتفع</b>	<b>1</b>	<b>0.78925</b>	<b>3.8727</b>	<b>التقدير واحترام الذات وعلاقات العمل</b>	<b>رابعا</b>
متوسط	5	1.064	3.49	احصل على قدر مناسب من التشجيع من قبل الزملاء.	18
مرتفع	2	0.829	4.01	علاقتي بالعاملين يسودها الود والتعاون وتكوين الصداقات.	19
مرتفع	3	1.075	3.96	يوجد تفاهم بيني وبين رئيسي في التعامل.	20
مرتفع	1	0.955	4.07	احصل على قدر كاف من التقدير والاحترام من قبل الزملاء.	21
مرتفع	4	1.065	3.83	احصل على الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل.	22
<b>متوسط</b>	<b>4</b>	<b>0.82058</b>	<b>2.7491</b>	<b>الامن والاستقرار الوظيفي</b>	<b>خامسا</b>
منخفض	5	1.091	1.95	اشعر ان النسبة التي تقتطع من راتي للتأمين الصحي مناسبة.	23
متوسط	1	1.335	3.33	انا مرسوم في وظيفتي ولن يستطيع احد طردي منها ما لم افعل ما يستحق ذلك.	24
متوسط	2	1.344	2.95	اشعر بالاستقرار الوظيفي لان عقد العمل الذي املكه يضمن لي الاستمرار فيها الى غاية ما بعد التقاعد.	25
متوسط	4	1.044	2.65	اشعر بالخوف من المستقبل لان وظيفتي لا توفر لي الاجر طوال خدمتي بها واجر ما بعد التقاعد ما دمت حيا.	26
متوسط	3	1.317	2.86	بالرغم من ان الاجر لا يكفيني إلا انني راض لأنه مضمون ومستقر.	27
<b>متوسط</b>	<b>-</b>	<b>0.95657</b>	<b>2.9374</b>	<b>الرضا الوظيفي بشكل عام</b>	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

يتضح من خلال الجدول (04) أن بعد:

- **التقدير واحترام الذات وعلاقات العمل:** جاء بالترتيب الاول من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.8727) بانحراف معياري (0.78925). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات بعد التقدير واحترام الذات وعلاقات العمل على مستوى المؤسسة انها تشكل قبولاً مرتفعاً، ايضاً تراوحت المتوسطات ما بين (3.49-4.07) بانحرافات

معيارية كانت محصورة ما بين (0.829-1.075) وتبين هذه النتيجة ان المؤسسة محل الدراسة تهتم بتعزيز التعاون وتكوين الصداقات بين العاملين، وتعزيز العلاقة بين العاملين والمشرفين عليهم وكذا دعم وتشجيع العاملين لأداء مهامهم على اكمل وجه.

● **محتوى العمل:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.1364) بانحراف معياري (0.93744). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول "متوسط"، كما نلاحظ من متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات بعد محتوى العمل على مستوى المؤسسة انها تشكل قبولاً متوسطاً، ايضاً تراوحت المتوسطات ما بين (2.98-3.25) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.159-1.272) وتبين هذه النتيجة ان المؤسسة محل الدراسة تعطي للعاملين الحرية في اختيار طرق اداء العمل، وكذا تهتم بمدى توافق قدرات العامل مع المهام او الوظيفة التي يقوم بها.

● **ظروف العمل:** جاء بالترتيب الثالث من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.9030) بانحراف معياري (0.79991). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول "متوسط"، كما نلاحظ من متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات بعد ظروف العمل على مستوى المؤسسة انها تشكل قبولاً متوسطاً، ايضاً تراوحت المتوسطات ما بين (2.63-3.11) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.078-1.394) وتبين هذه النتيجة ان المؤسسة محل الدراسة تحرص على مواكبة التطور التكنولوجي وتعمل على تحديث اجهزة العمل، وكذا توفير الرعاية الصحية الكافية.

● **الأمن والاستقرار الوظيفي:** جاء بالترتيب الرابع من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.7491) بانحراف معياري (0.82058). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول "متوسط"، كما نلاحظ من متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات بعد الامن والاستقرار الوظيفي على مستوى المؤسسة انها تشكل قبولاً متوسطاً، ايضاً تراوحت المتوسطات ما بين (1.95-3.33) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.044-1.344) وتبين هذه النتيجة ان المؤسسة محل الدراسة لا تحرص بالشكل الكافي على تعزيز شعور العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي.

• الرضا عن الحوافز والمكافآت: جاء بالترتيب الخامس والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (1.9927) بانحراف معياري (0.84329). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول "منخفض"، كما نلاحظ من متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات بعد الرضا عن الحوافز والمكافآت على مستوى المؤسسة انها تشكل قبولاً منخفضاً، ايضاً تراوحت المتوسطات ما بين (1.62-2.25) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.938-1.174) وتبين هذه النتيجة ان المؤسسة محل الدراسة لا تحرص على تعزيز نظام الترقيات والمكافآت لديها.

وبناء على ما تقدم يتضح ان مستوى الرضا الوظيفي بجامعة بسكرة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، اذ بلغ متوسط اجابات المبحوثين عن ابعاد الرضا الوظيفي مجتمعة (2.9374) بانحراف معياري (0.95657).

## 2- تحليل المحور الثاني للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى الولاء التنظيمي بجامعة بسكرة ؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول (05) تحليل اجابات افراد عينة البحث حول محور الولاء التنظيمي

الرقم	الولاء التنظيمي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
اولا	<b>الولاء العاطفي</b>	<b>3.1250</b>	<b>0.93771</b>	<b>3</b>	متوسط
01	اشعر بالفخر والاعتزاز كوني احد افراد الجامعة.	3.66	1.119	1	متوسط
02	لدي الرغبة في القضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الجامعة.	3.13	1.257	3	متوسط
03	اعتبر مشاكل الجامعة هي مشاكل الشخصية.	2.65	1.238	5	متوسط
04	ثقتي بأغلب العاملين في الجامعة قوية.	3.06	1.167	4	متوسط
05	لهذه الجامعة مكانة عالية في نفسي.	3.51	1.131	2	متوسط
ثانيا	<b>الولاء المستمر</b>	<b>3.3273</b>	<b>0.84470</b>	<b>1</b>	متوسط
06	اشعر بالخوف من ترك العمل في الجامعة لصعوبة الحصول على عمل اخر.	3.25	1.213	1	متوسط
07	اشعر ان لدي خيارات محدودة لان افكر في ترك العمل.	3.23	1.055	2	متوسط
08	تقدم لي الجامعة مزايا لا تتوفر في جامعات اخرى مقابلة لها.	2.68	1.022	3	متوسط
ثالثا	<b>الولاء الاخلاقي</b>	<b>3.2000</b>	<b>0.74193</b>	<b>2</b>	متوسط
09	اشعر بالالتزام الاخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه الجامعة.	3.71	0.922	1	مرتفع
10	اشعر بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل افضل من مكان عملي.	2.73	1.270	4	متوسط

متوسط	3	1.093	3.21	احرض على الاستمرار بالعمل في هذه الجامعة.	11
متوسط	2	1.085	3.67	ارغب ببذل جهود كبيرة لإنجاح اهداف الجامعة.	12
متوسط	-	0.71318	3.2068	الولاء التنظيمي بشكل عام	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول (05):

- **بُعد "الولاء المستمر"** : جاء بالترتيب الاول من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.3273) بانحراف معياري (0.84470) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات بعد الولاء المستمر انها تشكل قبولا متوسطا ايضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.25-2.68) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.213-1.028)، وتبين هذه النتيجة ان العاملين في الجامعة يشعرون بالولاء باستمرار نظرا لصعوبة الحصول على عمل في مكان اخر و محدودية الخيارات.
- **بُعد "الولاء الاخلاقي"**: جاء بالترتيب الثاني من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.2000) بانحراف معياري (0.74193) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات بعد الولاء المستمر انها تشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.71-2.73) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.270-0.922)، وتبين هذه النتيجة ان العاملين في الجامعة يشعرون بالالتزام الاخلاقي الذي يدفعهم للاستمرار في عمل وحتى مع وجود عروض عمل افضل.
- **بُعد "الولاء العاطفي"**: جاء بالترتيب الثالث من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.1250) بانحراف معياري (0.93771) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات بعد الولاء المستمر انها تشكل قبولا متوسطا ايضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.66-2.65) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.257-1.119)، وتبين هذه النتيجة ان العاملين في الجامعة يشعرون بالفخر والاعتزاز كونهم احد افرادها واعتبار مشاكل الجامعة هي مشاكلهم الشخصية .



وبناء على ما تقدم يتضح ان مستوى الولاء التنظيمي بجامعة بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، اذ بلغ متوسط اجابات المبحوثين عن ابعاد الولاء التنظيمي مجتمعة (3.2068) بانحراف معياري (0.71318).

#### المبحث الرابع: اختبار الفرضيات

اولا: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

$H_1$ : هناك اثر ذو دلالة احصائية لمتغير الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة في مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين الاداريين بجامعة بسكرة وذلك عند مستوى دلالة (0.05).  
تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (06) يبين ذلك.

الجدول (06): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000*	12.122	4.083	5	20.414	الانحدار
		0.337	104	35.027	الخطأ
			109	55.441	المجموع الكلي

\* ذات دلالة احصائية عند المستوى ( $\alpha = 0.05$ ) المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

معامل الارتباط  $R = 0.607$

معامل التحديد  $R^2 = 0.368$

معامل التحديد المعدل  $R^2_{\alpha} = 0.338$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (06) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (12.122) بقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، ويتضح من نفس الجدول ان المتغير المستقل بشكله الاجمالي وهو الرضا الوظيفي في هذا النموذج يفسر ما مقداره 33.8% من التباين في مستوى الولاء التنظيمي، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبيا، مما يدل على انه هناك اثر ذو دلالة احصائية للرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. وبناء على اثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة ولك مبين في الجدول (07).

الجدول (07): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر ابعاد الرضا الوظيفي ( الرضا عن الحوافز والمكافآت، ظروف العمل، محتوى العمل، التقدير واحترام الذات وعلاقات العمل، الامن والاستقرار الوظيفي) على الولاء التنظيمي.

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Bêta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب (sig)
الرضا عن الحوافز والمكافآت	-0.086	0.078	-0.102	-1.116	0.267
ظروف العمل	0.108	0.091	0.121	1.182	0.240
محتوى العمل	0.234	0.075	0.308	3.114	*0.002
التقدير واحترام الذات وعلاقات العمل	0.188	0.080	0.208	2.351	*0.021
الامن والاستقرار الوظيفي	0.200	0.076	0.231	2.620	*0.010
<b>الرضا الوظيفي بشكل عام</b>	<b>0.656</b>	<b>0.096</b>	<b>0.549</b>	<b>6.818</b>	<b>0.000</b>

\*ذات دلالة احصائية عند مستوى  $\alpha=0.05$  المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية الاولى وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (07) ما يلي:

1- هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمتغير الرضا الوظيفي كمجموعة في مستوى الولاء التنظيمي لمجموعة بسكرة، حيث بلغت قيمة T (6.818) بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط ( $R=0.607$ ) الى ان هناك ارتباط موجب ومتوسط نسبيا بين المتغيرين السابقين، حيث فسر متغير الرضا الوظيفي (33.8%) من التباين في مستوى الولاء التنظيمي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2_\alpha$ ، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

2- عند البحث عن أثر كل بعد من ابعاد الرضا الوظيفي محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الولاء التنظيمي، تبين وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لكل المتغيرات المستقلة (محتوى العمل، التقدير واحترام الذات وعلاقات العمل، الامن والاستقرار الوظيفي) في مستوى الولاء التنظيمي للمؤسسة المبحوثة وذلك بدلالة ارتفاع معدلات (Beta) التي بلغت على التوالي (0.208، 0.231)، وكذلك فقد بلغت قيم T المحسوبة على التوالي (2.620، 2.351، 3.114) وبقيم احتمالية بلغت على التوالي (0.002، \*0.021، \*0.010) وهي اقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

وبناء على كل هذا نرفض الفرضيات الصفرية الفرعية الثالثة والرابعة والخامسة ونقبل بديلاتها وذلك عند مستوى المعنوية (0.05).

3- وليبان أهمية كل متغير مستقل في الاسهام على الولاء التنظيمي قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج (Stepwise) حيث تشير نتائج هذا التحليل الموضح في الجدول (08) مايلي:

قوة العلاقة بين محتوى العمل والولاء التنظيمي بلغت (0.497) وذلك وفق ما تشير اليه قيمة معامل الارتباط، وقد فسر متغير محتوى العمل (24.7%) من التغيرات الحاصلة في الولاء التنظيمي بالجامعة محل الدراسة وهذا بالاعتماد على معامل التحديد.

في حين بلغت قوة العلاقة بين المتغيرين المستقلين (محتوى العمل + التقدير واحترام الذات وعلاقات العمل) مجتمعين والولاء التنظيمي (0.558)، بينما فسرا هذين المتغيرين (31.2%) من التغيرات الحاصلة في الولاء التنظيمي بالجامعة محل الدراسة وهذا وفق ما تشير اليه قيمة معامل التحديد  $R^2$ .

اضافة الى ذلك نجد ان قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة الثلاث (محتوى العمل + التقدير واحترام الذات وعلاقات العمل + الامن والاستقرار الوظيفي) مجتمعة والولاء التنظيمي بلغت (0.597)، وقد فسرت هذه المتغيرات (35.6%) من التباين في مستوى الولاء التنظيمي بالجامعة محل الدراسة.

بينما خرج من معادلة الانحدار المتغيرين المستقلين التاليين (الرضا عن الحوافز والمكافآت وظروف العمل) اذ لم يكن لها دور مهم في تفسير التغيرات الحاصلة في مستوى الولاء التنظيمي بالجامعة محل الدراسة.

الجدول (08): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار اثر ابعاد الرضا الوظيفي المؤثرة في الولاء التنظيمي بالجامعة محل

الدراسة

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد
محتوى العمل	0.497	0.247
محتوى العمل + التقدير واحترام الذات وعلاقات العمل	0.558	0.312
محتوى العمل + التقدير واحترام الذات وعلاقات العمل + الامن والاستقرار الوظيفي	0.597	0.356

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

✓  $H_1$ : هناك فروق ذات دلالة احصائية في تصورات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية) وذلك عند مستوى دلالة (0.05).

1- نتائج اختبار الفرضية البديلة الفرعية الاولى ( $H_{11}$ ): هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي بجامعة بسكرة تعزى لمتغير الجنس. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-test) وكانت النتائج موضحة في الجدول (09).

الجدول (09): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس.

مستوى الدلالة المعتمد	مستوى الدلالة المحسوب	قيمة T
0.05	0.812	-0.239

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (09) نجد ان قيمة T (-0.239) ومستوى الدلالة المحسوب بلغ (0.812) وهو اكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي فان هذا يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي بالجامعة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس. وبذلك نرفض الفرضية البديلة الفرعية الاولى ونقبل الصفرية.

2- نتائج اختبار الفرضية البديلة الفرعية الثانية ( $H_{12}$ ): هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي بجامعة بسكرة تعزى لمتغير العمر. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (10).

الجدول (10): نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير العمر.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.714	0.456	0.165	3	0.494	بين المجموعات
		0.361	106	38.298	داخل المجموعات
			109	38.792	المجموع

\*ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين ان اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى الرضا الوظيفي بالجامعة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر وذلك عند مستوى المعنوية (0.05)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.456) والدلالة الاحصائية (0.714)، هذه النتيجة تبين عدم وجود

أثر لمتغير العمر في مستوى الرضا الوظيفي بالجامعة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة الفرعية الثانية ونقبل الفرضية الصفرية.

3- نتائج اختبار الفرضية البديلة الفرعية الثالثة ( $H_{13}$ ): هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي بجامعة بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (11).

الجدول (11): نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.785	3	0.262	0.729	0.537
داخل المجموعات	38.008	106	0.359		
المجموع	38.793	109			

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $0.05 = \alpha$ ) المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين ان اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى الرضا الوظيفي بالجامعة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك عند مستوى المعنوية (0.05)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.729) والدلالة الاحصائية (0.537)، هذه النتيجة تبين عدم وجود اثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الرضا الوظيفي بالجامعة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة الفرعية الثالثة.

4- نتائج اختبار الفرضية البديلة الفرعية الرابعة ( $H_{14}$ ): هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي بجامعة بسكرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (12).

الجدول (12): نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.163	3	0.388	1.092	0.356
داخل المجموعات	37.630	106	0.355		
المجموع	38.793	109			

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $0.05 = \alpha$ ) المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين ان اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى الرضا الوظيفي بالجامعة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة وذلك عند مستوى المعنوية (0.05)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.092) والدلالة الاحصائية (0.356)، هذه النتيجة تبين عدم وجود اثر لمتغير العمر في مستوى الرضا الوظيفي بالجامعة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة الفرعية الرابعة.

### ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

✓  $H_1$ : هناك فروق ذات دلالة احصائية في تصورات الباحثين حول مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية) وذلك عند مستوى دلالة (0.05).

1- نتائج اختبار الفرضية البديلة الفرعية الاولى ( $H_{11}$ ): هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى الولاء التنظيمي بجامعة بسكرة تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-test) وكانت النتائج موضحة في الجدول (13).

الجدول (13): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي حسب متغير الجنس.

مستوى الدلالة المتعدد	مستوى الدلالة المحسوب	قيمة T
0.05	0.800	0.527

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (13) نجد ان قيمة T (0.527) ومستوى الدلالة المحسوب بلغ (0.800) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي هذا يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الولاء التنظيمي بالجامعة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس. وبذلك نرفض الفرضية البديلة الفرعية الاولى.

2- نتائج اختبار الفرضية البديلة الفرعية الثانية ( $H_{12}$ ): هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى الولاء التنظيمي بجامعة بسكرة تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (14).

الجدول (14): نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.424	3	1.141	2.325	0.079
داخل المجموعات	52.017	106	0.491		
المجموع	55.441	109			

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين ان اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر وذلك عند مستوى المعنوية  $(0.05)$ ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة  $(2.325)$  والدلالة الاحصائية  $(0.079)$  وهي اكبر من المستوى المعتمد  $(0.05)$ ، هذه النتيجة تبين عدم وجود اثر لمتغير العمر في الولاء التنظيمي بالجامعة محل الدراسة، وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة الفرعية الثانية ونقبل الفرضية الصفرية.

3- نتائج اختبار الفرضية البديلة الفرعية الثالثة  $(H_{13})$ : هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05)$  في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي بجامعة بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (15).

الجدول (15): نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.176	3	1.392	2.878	0.039
داخل المجموعات	51.265	106	0.484		
المجموع	55.441	109			

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين ان اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك عند مستوى المعنوية  $(0.05)$  لصالح فئة الدراسات العليا وذلك يعود الى ارتفاع متوسط الحسابي الذي بلغ  $(0.48)$ ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة  $(2.878)$  والدلالة الاحصائية  $(0.039)$  وهي اقل من المستوى المعتمد

(0.05)، هذه النتيجة تبين ان هناك اثر لمتغير المؤهل العلمي في الولاء التنظيمي بالجامعة محل الدراسة، وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة الثالثة.

4- نتائج اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ( $H_{14}$ ): هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى الولاء التنظيمي بجامعة بسكرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (16).

الجدول (16): نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.416	3	0.805	1.610	0.192
داخل المجموعات	53.025	106	0.500		
المجموع	55.441	109			

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين ان اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى الولاء التنظيمي بالجامعة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة وذلك عند مستوى المعنوية (0.05)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.610) والدلالة الاحصائية (0.192) وهي اكبر من المستوى المعتمد (0.05)، هذه النتيجة تبين عدم وجود اثر لمتغير العمر في مستوى الولاء التنظيمي بالجامعة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية الصفرية.

### خلاصة

تعرفنا من خلال هذا الفصل على تاريخ انشاء جامعة بسكرة ولقد اعتمدنا على الاستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على الموظفين الاداريين بالجامعة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما " الرضا الوظيفي " و "الولاء التنظيمي"، وهدفنا من خلال الاجابة على اشكالية بحثنا هذا، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام اساليب احصائية عديدة، وتوصلنا الى عدة نتائج أهمها: مستوى الرضا الوظيفي بالجامعة محل الدراسة جاء بمستوى متوسط، ومستوى الولاء التنظيمي جاء ايضا بمستوى متوسط، حيث توصلنا كذلك الى ان هناك اثر ذو دلالة احصائية لمتغير الرضا الوظيفي كمجموعة على الولاء التنظيمي. وعند بحث اثر كل بعد من ابعاد الرضا الوظيفي على نحو مستقل في



مستوى الولاء التنظيمي بالجامعة، وجدنا ان هناك اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرات الاتية: (الحوافز والمكافآت، ظروف العمل، محتوى العمل، التقدير واحترام الذات وعلاقات العمل، الامن والاستقرار الوظيفي) على مستوى الولاء التنظيمي بالجامعة.

الخاتمة

(النتائج والاقتراحات)

❖ نتائج الدراسة:

بناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث حول اثر الرضا الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بجامعة بسكرة، فقد تم عرض وتحليل النتائج واختبار الفروض بشكل مفصل في الفصل السابق. اما هذا الفصل فيتضمن اهم النتائج وهي:

1. مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
2. مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بجامعة بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
3. وجود اثر ذو دلالة احصائية للرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة على الولاء التنظيمي لدى العاملين بجامعة بسكرة.
4. وجود اثر ذو دلالة احصائية لمتغير الرضا الوظيفي كمجموعة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بجامعة بسكرة.
5. وجود اثر ذو دلالة احصائية لكل المتغيرات المستقلة ( محتوى العمل، التقدير والاحترام وعلاقات العمل، الامن والاستقرار الوظيفي) في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بجامعة بسكرة.
6. عدم وجود دور مهم لكل من المتغيرين المستقلين (الرضا عن الحوافز والمكافآت، وظروف العمل) في تفسير التغيرات الحاصلة في مستوى الولاء لدى العاملين بجامعة بسكرة.
7. وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية نسبيا بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين بجامعة بسكرة.
8. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي بجامعة بسكرة تعزى لمتغير الجنس.
9. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى الرضا الوظيفي بجامعة بسكرة تعزى لمتغير العمر.
10. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى الرضا الوظيفي بجامعة بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
11. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
12. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي بجامعة بسكرة تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة.
13. وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى الولاء التنظيمي بجامعة بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

❖ الاقتراحات:

1. زيادة الاهتمام بتعزيز التعاون وتكوين الصداقات بين العاملين، وتعزيز العلاقات بين العاملين ومشرفيهم.
2. يجب على الجامعة مواصلة دعم وتشجيع العاملين لاداء مهامهم على اكمل وجه.
3. مواصلة اعطاء العاملين الحرية في اختيار طرق اداء العمل.
4. مواصلة الاهتمام بمدى توافق قدرات العامل مع المهام او الوظيفة التي تقوم بها.
5. الحرص الدائم على مواكبة التطور التكنولوجي، وتوفير الرعاية الصحية الكافية.
6. تعزيز شعور العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي.
7. يجب على الجامعة تعزيز نظام الترقيات والمكافآت لديها.
8. العمل اكثر على اشعار العاملين بالولاء للمحافظة على الكفاءات.
9. العمل اكثر على اشعار العاملين بالالتزام الاخلاقي اتجاه العمل لديها، وتعزيز الشعور بالفخر والاعتزاز لديهم كونهم جزء من الجامعة.

❖ أفاق الدراسة:

- أثر الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات الجزائرية.
- أثر الرضا الوظيفي على الإبداع الإداري في المؤسسات الاقتصادية.
- أثر نظام المكافآت في تعزيز الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### \* المراجع باللغة العربية:

#### 1- قائمة الكتب:

- انس عبد الباسط عباس. (2011). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عبد الحكم احمد الخزامي. (2017). تقنيات ادارة عوامل الرضا الوظيفي اساس سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) (الإصدار 1). القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- محمود صديق عبد الواحد. (2015). الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد والعشرين (رؤية مستقبلية) (الإصدار ط1). دسوق: دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.
- مُجّد الفاتح محمود بشير المغربي. (2017). مدخل السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال (الإصدار ط1). الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- مُجّد سعيد انور سلطان. (2003). السلوك التنظيمي. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- #### 2- قائمة الرسائل والاطاريح:
- ابراهيم عيد السحباني. (2012). تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلميه. غزة، الجامعة الاسلامية، كلية التربية، قسم اصول التربية/ الادارة التربوية.
- ابو بكر بوسالم. (2010). اثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية. جامعة ال البيت، كلية ادارة المال والاعمال، الاردن.
- احمد جمال غزالي حسن رضوان. (2016). اثر الولاء التنظيمي على اداء العاملين دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية. قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة البنها، مصر: كلية التجارة، جامعة بنها.
- احمد موسى المهدي ابو سمورة. (2014). الثقافة التنظيمية واثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة اداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم. الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.

- اشرف رياض حرز الله. (2007). مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي. غزة، الجامعة الاسلامية، كلية التربية، قسم اصول التربية/ الادارة التربوية.
- ايهاب احمد عويضة. (2008). اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية محافظات غزة. غزة، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال .
- ايهاب محمود عايش الطيب. (2008). اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية دراسة حالة. غزة، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم الدراسات العليا .
- اياد فتحي العالول. (2016). اثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي جوال في قطاع غزة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
- جميلة صالح ابكر فطر. (2014). الصراع التنظيمي واثره في الرضا الوظيفي لجى العاملين بمستشفى الخرطوم التعليمي. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
- خليل علي خليل ابو جراد. (2015). الانتماء والرضا الوظيفي وعلاقتهما بدافعية الانجاز لدى المرشدين التربويين بمحافظات غزة. غزة، جامعة الازهر، كلية التربية، قسم علم النفس.
- سمر مُجَّد عثمان عبد الله مُجَّد. (2018). اثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة بنك فيصل الاسلامي السوداني. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
- شبلي اسماعيل مرشد السيوطي. (2016). اثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
- شفا سالم السقا. (2009). مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية حالة دراسية وزارة الشؤون الاجتماعية. غزة، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال.
- شفيق شاطر. (2010). اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء - سونلغاز - جيغل. بومرداس، جامعة المُجَّد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، .
- صفوان امين سعد السقا. (2015). القيادة بالقيم واثرها على اداء العاملين الولاء التنظيمي كمتغير وسيط دراسة حالة منظمات الاعمال اليمنية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.

- عبد الرحيم فؤاد العاجز. (2014). درجة ممارسة المرشدين التربويين بالمدارس الثانوية في محافظات غزة لاخلاقيات المهنة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم. غزة، قسم اصول التربية - الادارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية.
- عبد الرحيم فؤاد العاجز. (2014). درجة ممارسة المرشدين التربويين بالمدارس الثانوية في محافظات غزة لاخلاقيات المهنة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم. غزة، الجامعة الاسلامية، كلية التربية - اصول التربية، قسم اصول التربية - الادارة التربوية.
- عبد الستار مركمال. (2014). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس التربوية الخاصة تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة "الاطفال المعوقين بصريا" بمدينة الجلفة (دراسة مسحية). الجلفة، جامعة زيان عاشور، كلية الاداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاجتماعية .
- عبد الله احمد ادم قوز. (2016). التمكين الاداري واثره على الولاء التنظيمي دراسة عينة في المصارف التجارية السودانية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
- علياء علاء الدين مُجد عثمان. (2018). الكفايات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ولاية الخرطوم نمودجا. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
- فادي سامي راشد اسليم. (2013). الانماط القيادية السائدة لدى رؤساء الاقسام في كليات المجتمع بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها. غزة، الجامعة الاسلامية، كلية التربية، قسم اصول التربية/ الادارة التربوية، تخصص ادارة تربوية.
- فاطمة حسين علي ابو زيد. (2017). الرضا الوظيفي وعلاقته بالتوافق النفسي والاجتماعي لدى المعلمين في مدارس الصم في قطاع غزة. غزة، جامعة الازهر، قسم علم النفس، كلية التربية.
- نجوى نعيم ابو رمضان. (2004). قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. غزة، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال MPA.
- هبة سلامة سالم غواش. (2008). الرضا الوظيفي لدى موظفي الادارات المختلفة وفق نموذج (بورتر ولولر) حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة. غزة، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال.

3- قائمة المقالات:



- اميرة خيضر كاظم. (2014). الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الاشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، (31)08، الصفحات 227-249.
- بدرية مبارك العماري. (2008). المرآة في المجال الاكاديمي: دراسة لبعض المتغيرات ذات العلاقة بين الرضا الوظيفي العام والولاء التنظيمي لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة قطر. مجلة العلوم التربوية (13)، الصفحات 99-142.
- شفيق شاطر. (2018). المصادر التنظيمية لضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي في المؤسسة الصناعية دراسة حالة محطة توليد الكهرباء "سونلغاز جيغل". مجلة نماء للاقتصاد والتجارة (4)، الصفحات 42-62.
- كريم ناصر علي. (2017). الولاء التنظيمي لدى تدريسيي جامعة المستنصرية. مجلة كلية التربية الاساسية، 23(97)، الصفحات 783-816.
- مُجَّد الطاهر قريشي، و لطيفة احمد السبتي. (2015). اثر التمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة مُجَّد خيضر بسكرة. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، 11(1)، الصفحات 89-59.
- مصطفى عطا خالدية، و باسل مُجَّد حسن العزاوي. (2013). القيم الاخلاقية واثرها في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية بجامعة بغداد. مجلة دنانير (5)، الصفحات 105-133.
- مصطفى عمر مُجَّد، و فاضل محمود شيلان. (2019). دور الولاء التنظيمي في تقليل دوران العمل دراسة ميدانية لعينة المدرء ومسؤولي الشعب والعاملين في معمل الاسمنت (دلتا) في مدينة السليمانية. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 11(24)، الصفحات 359-375.
- ناجي رجب سكر. (2018). الادارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة التعليمية. مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، 26(07)، الصفحات 523-546.
- يوسف غنيم. (2007). العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند اعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية. مجلة جامعة الازهر، 9(2)، الصفحات 33-66.

- Al- Ma'ani, A. I. (2013). Factors Affecting The Organizational Loyalty Of Workers In The Jordanian Comercial Banks. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 4(12), 878-896.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981, Mars). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), pp. 1-14.
- Arai, K. (1995). Organizational Loyalty: A Preliminary study. *Hitotsubashi journal of Economics*, 36, 21.
- Borzaga, c., & tortia, E. (2006). Workers Motivations, Job Satisfaction and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* , 35(2), p. 241.
- Goodarzi, A. (2012). Organizational Loyalty Management of the strategic approach of human resources. *journal of basic and applied scientific research*, 2(9), pp. 8995- 8998.
- Linz, S., Linda, G., & Busch, M. (2013). Does Worker Loyalty Pay? Evidence from transition economics. *Evidence-Based HRM: A Global forum for Empirical Scolar Shio*, 1(1), pp. 16-40.
- Mai ngoc, k., & Tien, B. D. (2013). Factors Inffuencing Employee Lloyalty Dierectly and Indierctly Through Job Satisfaction- A Study Of Banking Sector in Ho Chi Minh City. *International journal of curent research and Acadimic Reviw*, 1(4), 85.
- Martensen, a., & Grnholdt, L. (2006). Internal Marketing: A Study Employee Loyalty, its Determinants and Consequences. *Innovative Marketing*, 2(4), pp. 92-116.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three – Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Mangement Review*, 1(1), pp. 61-89.
- Mowday, steers, & porter. (1979). Measurment of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

- Mustapha, B. (2000, juin). Les déterminants de la loyauté organisationnelle :étude effectuée en milieu hospitalier québécois. 30-33. école de relations industrielles; Faculté des arts et des sciences; Université De Montréal.
- Niehoff, B. P., Moorman, R., Blakely, G. L., & Jack, F. (2001). The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment. *Group & Organization Management*, 26(1), p. 95.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Thangaswamy, A., & Thiyagaraj, D. (2017, june). Theretical Concept of Job Satisfaction A Study . *INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARH- GRANTHAALAYAH*, 5(6), pp. 464-470

الملاحق

جامعة مُجَّد خيضر بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير، السنة الثانية ماستر

ادارة الموارد البشرية



الاخ الفاضل ...، الاخـت الفاضلة ...،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،،

يسرنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير – تخصص: ادارة الموارد البشرية بعنوان: : **أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي في المؤسسات الجامعية دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي جامعة بسكرة**."

وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بجامعة بسكرة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على اسئلة الاستبانة بدقة، حيث ان صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نتمنى ان تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل اساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما ان جميع ايجابياتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام .

**الطالبة:**

• عباسي نائلة

السنة الجامعية: 2020 / 2019.

القسم الاول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي جامعة بسكرة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع اشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

- 1- الجنس: ذكر  انثى
- 2- العمر: اقل من 30 سنة  من 30 الى اقل من 40 سنة
- من 40 الى اقل من 50 سنة  من 50 سنة فاكثر
- 3- المؤهل العلمي: تقني سامي  ليسانس
- دراسات عليا  مهندس
- 4- سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات  من 5 الى اقل من 10 سنوات
- من 10 الى اقل من 15 سنة  15 سنة فاكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة.

المحور الاول: الرضا الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة بسكرة، والمرجو تحديد درجة موافقتك او عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب.

الرقم	ابعاد الرضا الوظيفي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: الرضا عن الحوافز والمكافآت						
01	يتناسب الاجر والحوافز مع احتياجاتي المعيشية.					
02	العمل وواجباته تتناسب مع الاجر الذي احصل عليه.					
03	هناك عدالة تامة في تطبيق نظام الترقيات وتوزيع المكافآت.					
04	اشعر بالرضا عن اجري الذي اتقاضاه مقارنة بالوظائف الاخرى خارج					

					القطاع الذي اعلم فيه.
					اشعر بالرضا عن عدالة الترقية في الجامعة.

05

الرقم	ابعاد الرضا الوظيفي وعبارات القياس.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-------	-------------------------------------	----------------	-----------	-------	-------	------------

## ثانيا: ظروف العمل

						اشعر بالرضا عن بيئة العمل ووسائل الامن والسلامة.
						توفير الرعاية الصحية الكافية داخل الجامعة.
						اشعر بالرضا عن ظروف المادية للعمل (الضوضاء، والتهوية الاضاءة).
						ساعات العمل اليومية مناسبة.
						عادة ما تقوم الجامعة بتصليحات وتحديثات على الاثاث والأبنية.
						تحرص الجامعة على مواكبة التطور التكنولوجي وتعمل دائما على تحديث الالات وأجهزة العمل.

## ثالثا: محتوى العمل

						اتمتع بالحرية في اختيار طرق اداء العمل.
						انا راض عن درجة تنوع المهام التي اقوم بها.
						انا راض عن توافق عملي مع قدراتي وإمكانياتي.
						انا راض عن اجراءات العمل الذي اقوم به.
						انا راض عن وضوح المهام وأهداف عملي.
						هناك توافق وتناسق للمهام مع طبيعة العمل.

## رابعا: التقدير واحترام الذات وعلاقات العمل.

						احصل على قدر مناسب من التشجيع من قبل الزملاء.
						علاقتي بالعاملين يسودها الود والتعاون وتكوين الصداقات.
						يوجد تفاهم بيني وبين رئيسي في التعامل.
						احصل على قدر كاف من التقدير والاحترام من قبل الزملاء.
						احصل على الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل.

## خامسا: الامن والاستقرار الوظيفي.

					اشعر ان النسبة التي تقتطع من راتي للتأمين الصحي مناسبة.	24
					انا مرسم في وظيفتي ولن يستطيع احد طردي منها ما لم افعل ما يستحق ذلك.	25
					اشعر بالاستقرار الوظيفي لان عقد العمل الذي املكه يضمن لي الاستمرار فيها الى غاية ما بعد التقاعد.	26
					اشعر بالخوف من المستقبل لان وظيفتي لا توفر لي الاجر طوال خدمتي بما واجر ما بعد التقاعد ما دمت حيا.	27
					بالرغم من ان الاجر لا يكفيني إلا انني راض لأنه مضمون ومستقر.	28

### المحور الثاني: الولاء التنظيمي.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بجامعة بسكرة، والمرجو تحديد درجة موافقتك او عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب.

الرقم	الولاء التنظيمي وعبارات القياس.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	اشعر بالفخر والاعتزاز كوني احد افراد الجامعة.					
02	لدي الرغبة في القضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الجامعة.					
03	اعتبر مشاكل الجامعة هي مشاكل الشخصية.					
04	ثقتي بأغلب العاملين في الجامعة قوية.					
05	لهذه الجامعة مكانة عالية في نفسي.					
06	اشعر بالخوف من ترك العمل في الجامعة لصعوبة الحصول على عمل اخر.					
07	اشعر ان لدي خيارات محدودة لان افكر في ترك العمل.					
08	تقدم لي الجامعة مزايا لا تتوفر في جامعات اخرى مقابلة لها.					
09	اشعر بالالتزام الاخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه الجامعة.					
10	اشعر بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل افضل من مكان عملي.					
11	احرض على الاستمرار بالعمل في هذه الجامعة.					
12	ارغب ببذل جهود كبيرة لإنجاح اهداف الجامعة.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم.