



جامعة الجليلي بونعامه  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



العنوان:

الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة حالة "مؤسسة  
"BATIMETAL" البناءات الصناعية الحديدية والنحاس  
المنطقة الصناعية ولاية عين الدفلى

مذكرة لنيل شهادة الماستر

تخصص: تخصص إدارة الموارد البشرية

بإشراف الدكتورة:

زينبي فريدة

إعداد الطالبة: بوعزي زهية

إعداد الطالبة: زعاف فاطمة

لجنة المناقشة:

- 1) د/ زهرة خلوف أستاذة محاضرة "أ" رئيسا.
- 2) د/ زيني فريدة أستاذة محاضرة "أ" مشرفا و مقرا.
- 3) د/ نادية مسعودي أستاذة محاضرة "ب" ممتحنا.

تاريخ المناقشة: 2020/10/15

السنة الجامعية: 2020/2019

# الهدايا

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي هدانا وأثار درينا و وقفنا في انجاز هذا العمل راجين منه أن يكون بداية موفقة لمشوارنا اللاحق

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من غمرتني بفيض حنانها منذ نعومة أظفاري وضحت

من أجل سعادتي، إلى التي سال دمعها بكاء وفيها نظرة المبتسم، إلى من تعبت من أجل راحتني، إليك يا مثل

الصبر والحنان "أمي" الحنونة.

إلى من حنى ظهره ليكون سلما أصعد عليه، إلى من كان مشعلا أستتير به، إلى من علمني أن الحياة

مبادئ فاضلة وأخلاق سامية، إلى من أضاء لي درب الحياة "أبي" حفظه الله.

إلى من قاسموني رحم أمي إلى كل من أفرح معهم في السراء والضراء، إلى من كانوا إلى عوننا في الحياة

"أخوتي" الأعزاء.

إلى رفيقة دربي التي قاسمتني عناء هذه المذكرة وتعبها "فاطمة" إلى كل الأصدقاء والصديقات

إلى كل أساتذتي الكرام وخاصة الأستاذة المشرفة زينبيني فريدة والى جميع طلاب دفعة 2020/2019

تخصص إدارة الموارد البشرية

# اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.. ولا تطيب الجنة إلا برويتك جل جلالك.

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصى فضائلهما إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.. إلى من علمني العطاء.. والذي.

إلى ملاكي في هذه الحياة.. إلى معنى الحب ومعنى الحنان والتفاني.. إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي... أمي.

كما أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل أملي في الحياة أختي وأخواتي وكل العائلة الكريمة.  
إلى من قاسمتني هذا العمل صديقتي " زهية".

فاطمة

# الشكر

نحمد الله على أنه وفقنا ومنحنا القوة والشجاعة والصبر على تحمل أعباء هذا البحث، نتقدم بجزيل الشكر

والامتنان العظيم والتقدير

العميق إلى أستاذة المشرفة زينيني فريدة لما منحتنا لنا من وقت وجهد وتوجيه وإرشاد وتشجيع، كذلك نتقدم

بجزيل الشكر إلى جميع أساتذتنا الكرام وكل من ساهم في تعليمنا.

والشكر الموصول لكل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد ولو بكلمة أو دعوة صالحة.

وشكرا

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز تأثير الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية من خلال التعرف على آليات الدعم التي تهدف إلى رفع الولاء للعاملين، بالإضافة إلى دور الرضا في تحسين أداء العنصر البشري.

اعتمدنا في دراستنا على استبيان تضمن مجموعة من الأسئلة مقسمة إلى ثلاث محاور، حيث يصب كل محور في فكرة من فرضيات الدراسة تم توزيعه في مؤسسة البناءات الصناعية والحديدية والنحاسية BATIMETAL، حيث شملت عينة الدراسة عمال المؤسسة المتمثلين في (إطار، تحكم وإشراف، أعوان تنفيذ) واعتمدنا في تحليل الاستبيان على برنامج Spss v16، وقد توصلت هذه الدراسة في الأخير إلى وجود علاقة ارتباط جيدة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في مؤسسة البناءات الصناعية والحديدية والنحاسية BATIMETAL.

**الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، المؤسسة، العاملون.**

## Summary:

This study aimed to highlight the effect of job satisfaction on organizational loyalty in the economic institution by identifying the support mechanisms that aim to raise employee loyalty, in addition to the role of satisfaction in improving the performance of the human element.

In our study, we relied on a questionnaire that included a set of question divided into three axes, where each axis pours an idea from the hypotheses of study that was distributed in the industrial iron and copper construction corporation BATIMITAL, where the study sample included the institution`s workers represented in (framework, control and supervision ,implementation agents) in the analysis of the questionnaire ,we depended on the Spss v16 program ,and this study finally found a good correlation between job satisfaction and organizational loyalty in BATIMITAL.

Key words: job satisfaction, organizational loyalty, institution, employees.

فهرس المحتويات

إهداء

شكر

الملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

أ..... المقدمة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للرضا الوظيفي والولاء التنظيمي

2 ..... تمهيد

3 ..... المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

3 ..... المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

3 ..... الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

5 ..... الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

5 ..... المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي واليات دعمه

5 ..... الفرع الأول: المقاييس الموضوعية

7 ..... الفرع الثاني: المقاييس الذاتية

9 ..... الفرع الثاني: آليات دعم الرضا الوظيفي

11..... المبحث الثاني: عموميات حول الولاء التنظيمي

11..... المطلب الأول: مفهوم وأهمية الولاء التنظيمي

11..... الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي:

12..... الفرع الثاني: أهمية الولاء التنظيمي

13..... المطلب الثاني: محددات وأبعاد الولاء التنظيمي

13..... الفرع الأول: محددات الولاء التنظيمي

14..... الفرع الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي

15..... المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي

16..... الفرع الأول: صلة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي

18..... المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسة الحالية

18..... المطلب الأول: عرض بعض الدراسات السابقة

18..... الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي

19.....	الفرع الثاني: دراسات الولاء التنظيمي .....
20.....	الفرع الثالث: الدراسات المتعلقة بالرضا والولاء التنظيمي معا .....
21.....	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسة الحالية .....
21.....	الفرع الأول: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة .....
21.....	الفرع الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .....
24.....	تمهيد الفصل .....
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع الرضا الوظيفي وتأثيره على تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة BATIMETAL
25.....	المبحث الأول: تقديم مؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاسية BATIMETAL بعين الدفلى .....
25.....	المطلب الأول: تعريف مؤسسة BATIMETAL والمهام التي تقوم بها .....
25.....	الفرع الأول: تعريف مؤسسة BATIMETAL بعين الدفلى .....
25.....	الفرع الثاني: مهام مؤسسة "باتيميتال": .....
26.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة BATIMETAL بعين الدفلى .....
29.....	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وعرض وتحليل نتائج الدراسة .....
29.....	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة .....
29.....	الفرع الأول: منهجية الدراسة المتبعة .....
29.....	الفرع الثاني: حدود الدراسة .....
30.....	الفرع الثالث: مجتمع، عينة، متغيرات وأدوات الدراسة .....
32.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة .....
32.....	الفرع الأول: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية .....
36.....	الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان .....
47.....	خلاصة الفصل .....
49.....	خاتمة: .....

## قائمة الجداول:

- الجدول رقم 1: يوضح معامل الارتباط بين درجة كل محور من الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان. ....30
- الجدول رقم 2: يبين معامل ثبات الاستبيان. ....31
- الجدول رقم 3: مقياس تحديد الأهمية النسبية. ....31
- الجدول رقم 4: مجالات تحديد درجة الأهمية. ....32
- الجدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي. ....32
- الجدول رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب السن: ....33
- الجدول رقم 7: توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي: ....34
- الجدول رقم 8: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية الوظيفية: ....35
- الجدول رقم 9: نتائج استجابات أفراد العينة لمحور للرضا الوظيفي. ....36
- الجدول رقم 10: معامل الارتباط بين الأبعاد المتبعة والولاء التنظيمي. ....43
- الجدول رقم 11: معامل الارتباط بين الراتب والمكافآت والولاء التنظيمي. ....44
- الجدول رقم 12: معامل الارتباط بين مهام العمل وواجباته ومستوى الولاء التنظيمي. ....45
- الجدول رقم 13: معامل الارتباط بين علاقات الزملاء والرؤساء والولاء التنظيمي. ....45

## قائمة الأشكال:

- الشكل رقم 1: دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي. ....33
- الشكل رقم 2: أعمدة بيانية تمثل أفراد العينة حسب السن: ....33
- الشكل رقم 3: توزيع العينة من حيث المستوى التعليمي. ....34
- الشكل رقم 4: دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي. ....34
- الشكل رقم 5: أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي. ....35
- الشكل رقم 6: أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية. ....35

## قائمة الملاحق:

- الملحق رقم 2 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال .....58
- الملحق رقم 3: استمارة الإستبيان .....59
- الملحق رقم 4: مخرجات Spss .....62

# المقدمة



## المقدمة:

انصب اهتمام أغلب التنظيمات السابقة على الوظيفة الصناعية بالنظر إلى زيادة الطلب على السلع ومواد البناء من مواد حديدية ثم بعد ذلك انصب الاهتمام على الوظيفة المالية، نتيجة لامتداد التنافس بين الشركات للحصول رؤوس الأموال، ثم بعد ذلك اهتمت بوظيفة التصنيع وتسويق السلع محاولة منها اكتشاف حاجات المستهلك، إلى أن انتقل الاهتمام في الأخير إلى العنصر البشري، والذي يعتبر عنصرا حيويا من عناصر الإنتاج والتصنيع والتسويق والتمويل مما استدعى إدراج المورد البشري ضمن رأس المال الحيوي للمصنع.

كما اعتمدت التنظيمات على المورد البشري في تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها، فلا بد من تدريبه وتحفيزه ماديا معنويا من أجل تحقيق الرضا الوظيفي، لقد حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي لما له من أثر وعلاقة ارتباطيه بالعديد من الظواهر السلوكية، ولهذا تعمل التنظيمات باستمرار على تقصي سلوك العاملين لديها خاصة في ظل تزايد ضغوط العمل، وعليه تعمل التنظيمات على استرضاء العاملين مما يوصلنا إلى حالة من الولاء التنظيمي يكون له ثقل واضح في الأزمات إذ ترى بأنه لا بد لها من علاقة الرضا الوظيفي وخلق الولاء التنظيمي مما يحفزهم إلى الحد من الصراعات الداخلية والمعوقات للأداء الفعال وبالتالي زيادة الإنتاجية الصناعية وتحسين من جودة المنتج من مواد البناء فالعلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة تبادلية إذ لكل طرف توقعات من الطرف الآخر حيث يبذل العاملون الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ويتوقعون المقابل المادي والمعنوي.

## مشكلة الدراسة:

بناء على ما تقدم سوف نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يؤثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة BATIMETAL على رفع مستوى ولائهم؟

## \*الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع BATIMETAL ؟
2. ما مستوى الولاء التنظيمي عند عمال مصنع BATIMETAL في المنطقة الصناعية ؟
3. هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند عمال مصنع BATIMETAL باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة والعمر؟

## \*أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على:

1. مستوى الرضا الوظيفي عند عمال مصنع BATIMETAL
2. مستوى الولاء التنظيمي عند عمال مصنع BATIMETAL
3. دور متغيرات الدراسة (الجنس المؤهل العلمي، الرتبة، سنوات الخبرة والعمر) على العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند عمال مصنع BATIMETAL في المنطقة الصناعية لولاية عين الدفلى

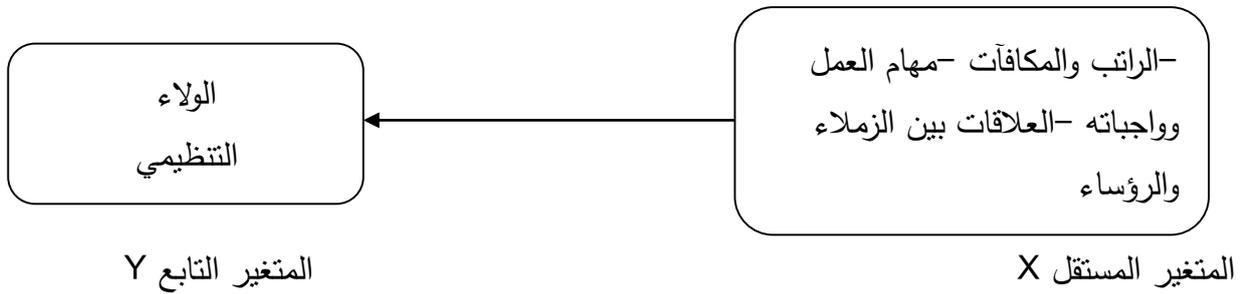
**\*أهمية الدراسة:**

يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة على النحو الآتي:

1. أهمية موضوعها التي يتناول متغيرين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما لما لهذين المتغيرين من أهمية في أداء عمال مصنع BATIMETAL في المنطقة الصناعية لولاية عين الدفلى
2. تعتبر هذه الدراسة أولى دراسات في الجزائر التي تناولت موضوع العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في مصنع BATIMETAL بولاية عين الدفلى.

**نموذج الدراسة:**

أبعاد الرضا الوظيفي

**\*الفرضيات:**

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند عمال مصنع BATIMETAL في المنطقة الصناعية بولاية عين الدفلى

**\*منهج الدراسة :**

لقد اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي في الجانب النظري. والذي يسمح لنا باستعراض المفاهيم الخاصة بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين، فهم العلاقة بين مختلف عناصرهما ومستويات الرضا الوظيفي التي تحققها.

أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة من أجل تقريب وإسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الجزائرية كنموذج "مؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاس BATIMETAL" بعين الدفلى. وسائل وأدوات الدراسة:

لقد اعتمدنا في جمع البيانات والمعلومات على مجموعة من الوسائل والأدوات في الجانب النظري والتطبيقي.

أ. الجانب النظري: للحصول على المعلومات تم الاعتماد على:

- المسح المكتبي لكل من الكتب والمجلات والمذكرات ومختلف المصادر والوثائق التي لها صلة بموضوع.
- الانترنت باعتبارها وسيلة هامة في الحصول على المعلومات.

ب. الجانب التطبيقي: أما في هذا الجانب تم الاعتماد على:

- الاستبيان بجمع البيانات من عينة البحث المختارة بهدف كشف العلاقة بين المتغيرات الواردة فيه.
- المقابلة الشخصية مع بعض الموظفين، المسؤولين، العاملين.

ولقد وظفنا مجموعة من الأدوات المتمثلة في:

- استخدام البرنامج الإحصائي SPSS V16 لتحليل البيانات، وعرض المتغيرات وتفريغ الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة.
- الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة التي تمت فيها الدراسة.

#### \*حدود الدراسة:

تم حصر الموضوع في مكانية وبشرية وأخرى زمنية كما يلي:

- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المؤسسة محل الدراسة "مؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاسية BATIMETAL - المنطقة الصناعية عين الدفلى"
- **الحدود البشرية:** تتمثل في كل عمال المؤسسة محل الدراسة "مؤسسة البناءات الصناعية والنحاسية BATIMETAL - المنطقة الصناعية عين الدفلى" (الإطارات والعمال وموظفون) دون استثناء أحد.
- **الحدود الزمنية:** تتمثل في الفترة الممتدة من بداية توزيع أول استبيان إلى استلام آخر استبيان، وهي الفترة الممتدة من 2020/09/02 إلى 2020/09/30.

#### \*صعوبات الدراسة:

- صعوبة توزيع الاستبيان نظرا لكبر حجم المؤسسة.
- التعرض للرفض من طرف الكثير من العمال لملي الاستبيان.
- جائحة الكورونا التي أدت إلى رفض المؤسسة مقر التريص التقرب منها والتعامل مع العمال.



الفصل الأول:  
الأدبيات النظرية للرضا الوظيفي والولاء التنظيمي

## تمهيد:

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة والاجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى فظهرت الكثير من الدراسات والبحوث للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه ومع ضخامة تلك الدراسات المتعلقة به، استخدم علماء النفس الرضا الوظيفي ولا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي فقد استخدم للإشارة على الاتجاهات التي يحملها الموظف نحو عماله والتي يعبر عنها بصورة سلوكية.ولهذا سوف نقوم بدراسة هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
- المبحث الثاني: عموميات حول الولاء التنظيمي
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسة الحالية

### المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أهم ظاهرة من الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء والسلوكيين، حيث بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي من أول مرة في المجال الصناعي وهو من الاتجاهات الخاصة بالعمل من خلال أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم، والتي تتوقف بدورها على درجة رضاهم ومستوى حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في الحياة واستمرار المنظمات مع ضرورة الاهتمام به.

### المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

لا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، وسبب ذلك راجع إلى اختلاف الأبحاث والدراسات وتعدد المجالات العلمية التي تناولت الدراسة والرضا الوظيفي هو موضوع فردي بحيث يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

قبل التحدث عن الرضا الوظيفي وجب علينا الإشارة إلى نظرة عامة حول الرضا:

#### أ- تعريف الرضا:

- لغة: هو ضد السخط، ارتضاه يعني رآه له أهل رضي عنه، أحبه وأقبل عليه.<sup>2</sup>

#### • أما اصطلاحا:

فعرف ممفرد (mumford) "الرضا هو أن الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها".<sup>3</sup>

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

وقد عرفه أوراد وشيث (haward and Sheth) "بأنه الحالة العقلية للموظف (الإنسان) التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابلة التضحية بالنقود والمجهود".<sup>4</sup>

ب- تعريف الرضا الوظيفي: نقوم بالتطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بمفهوم الرضا الوظيفي: يعرفه ستون بأنه: "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله أو يصبح أنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معه من خلال طموحه الوظيفي. ولرغبته في النمو والتقدم. وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان (أ)، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص 194 195.

<sup>2</sup> ابن منظور أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، المجلد 05، ط4، 2005، ص 168.

<sup>3</sup> محمد سعيد سلطان (أ)، مرجع سبق ذكره، ص 196.

<sup>4</sup> عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس القاهرة، مصر، ط2، 1998، ص 122.

<sup>5</sup> محمد سعيد سلطان (أ)، مرجع سبق ذكره، ص 196.

أما أستاذ لولرة: "إذا حصل الفرد على المزيد كما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضا وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن الشعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل".<sup>1</sup>

كما يرى هوبك أن: "الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل الفرد على القول بصدق أنني راض في وظيفتي".

ويرى كل من لاندي و ترامبو: "أن اصطلاح الرضا الوظيفي يستخدم بها العبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام".<sup>2</sup>

أما ميست وهيت فيرون: "الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى القيام المنظمة بكفاية حاجات أو رغبات العاملين".<sup>3</sup>

ويرى هريبرت: "أن الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد ذلك المشاعر في زاويتين ما يوفر للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفر العمل من وجهة نظرهم".<sup>4</sup>

وهناك منة يعتقد أن: "الرضا الوظيفي ولاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الايجابية وغير الايجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون".<sup>5</sup> ويتالي يمكن تعريف الرضا الوظيفي كما يلي: "هو شعور ذاتي ايجابي الذي يجمله الموظف أثناء أدائه لعمله (الرضا العام عن الوظيفة) ويتحقق ذلك الإشباع احتياجاته وتوقعاته في بيئة عمله".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> احمد صقر عاشور (أ)، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1983، ص53.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي (أ)، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2008، ص ص131، 132.

<sup>3</sup> محمد سعيد سلطان (أ)، مرجع سبق ذكره، ص195.

<sup>4</sup> صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002، ص ص212، 211.

<sup>5</sup> مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي متكامل-إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص354.

<sup>6</sup> بلخيري سهام+عشيط حنان، اثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية-دراسة حالة جامعة البويرة-، مذكرة ماستر قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة إستراتيجية، الجزائر، 2012، ص ص6، 7.

## الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري الذي يعد الثروة الحقيقية والمحور الرئيسي للإنتاج في المؤسسات التي تحتاج مهما كان نوعها إلى العقل البشري الذي يديرها ويحركها.

إن الرضا الوظيفي يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديراً، موظفاً، أو عاملاً صغيراً، اتجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به، فأن توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى:<sup>1</sup>

- رفع الروح المعنوية للعاملين، ما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وتلاك العمل ومعدلات الشكاوي كذلك انخفاض مستوى السرعات سواء بين العمال أو بين العمال و الإدارة.
- زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي، إذا يمكن المستوى الرضا الوظيفي عن العمل أن يساهم في الزيادة فعالية المؤسسة،
- تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي الفرد، الذي يؤدي للنجاح في العمل، وبالتالي زيادة إنتاجية الفرد فالرضا مرتبط بالنجاح في العمل والنجاح في العمل هو المعيار تقييم المجتمع لأفراده، كما يمكن أن يكون مؤشراً لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية.

## المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي واليات دعمه

أن دراسة الرضا الوظيفي وفق أسس موضوعية وعلمية في شكل دوري ودقيق يعد غاية في الأهمية، كونه يمثل احد أهم العوامل الدالة على الفعالية المؤسسات، وما يدل على ذلك سي الباحثون إلى تحديد إلى تحديد الطرق وأساليب دراسة وتقييم مستويات الرضا الوظيفي بالنسبة لكل المتغير يمارس تأثيره عليه، مما يسهل من معالجة النقص المادي والمعنوي المؤثر في الرضا، وعلى اعتبار الرضا الوظيفي ظاهرة غير محسوسة نجد من المقاييس ما هو موضوعي يعتمد على مؤشرات كمعدل الغياب، ومقاييس ذاتية تقتصر على استجابات العاملين لمعرفة مدى رضاهم عن العمل.

## الفرع الأول: المقاييس الموضوعية

يركز هذا النوع على قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية للفرد، وفيه تستخدم وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب، ومعدل دوران العمل (ترك الخدمة)، وبالنظر إلى أسس تطبيق هذه المقاييس نجدها لا توفر البيانات الضرورية التي تؤكد على رضا أو عدم رضا العامل، فعلى سبيل المثال لا الحصر، قد يكون معدل مرتفعاً بسبب المرض وليس بسبب عدم الرضا.

أ-معدل الغياب: قبل التطرق إلى معدل الغياب في حد ذاته فالتغيب يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبق لبرنامج العمل، أي انه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فان ذلك لا يعتبر تغيباً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد بن مسفر الشمراني، معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنه-دراسة مسحية على أفراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني-، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص 38، 39.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شوايش، إدارة الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1990، ص 115.

والمعروف أن القلق من المشاعر التي تمتص طاقة الإنسان وتبددها وتدهورها وتعرقل الطاقة نحو خلق الإبداع والإنتاج والابتكار الذي يحتاج لدرجة ما من صفاء الذهن وهذوء النفس، وقد نتج عن هذا الغياب انعدام الشعور بالرضا عن العمل، وتجدر الإشارة أيضا إلى أن حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها، مثل المرض والحوادث والظروف العائلية وغيرها من الأسباب، ورغم أنه لا يوجد طريقة موجودة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب.<sup>1</sup>

إلا أنه يمكن الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية ذلك سنة 1968 وتحسب معدل الغياب كالتالي:<sup>2</sup>

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} \times \frac{\text{مجموع ايام الغياب للأفراد}}{\text{عدد ايام العمل} \times \text{متوسط عدد الافراد}} \times 100$$

حيث:

- مجموع أيام الغياب للأفراد: يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.
- متوسط عدد الأفراد العاملين: ويمثل متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر فترة.
- عدد أيام العمل: تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة دون حساب أيام العطل الأسبوعية والرسمية التي يتم فيها العمل.

**ب-ترك الخدمة:** يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل مدى ارتباطه بعمله ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد الحالات ترك الخدمة الاختياري، مقسوما على العدد الإجمالي لعدد الأفراد في منتصف الفترة التي يحسب معدلها كالتالي:

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{\text{مجموع عدد الافراد في منتصف الفترة}} \times 100$$

والبيانات الخاصة بمعدلات ترك الخدمة، شأنها في ذلك أن بيانات معدلات الغياب، تقتصر وظيفتها على التنبيه بوجود مشكلات دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها، ولكن يبقى هذا السبب غير كافي في إعادة ما ينصح في هذه الحالات بجمع بيانات أكثر تفصيلا عن الأسباب ترك الخدمة، وذلك بإجراء مقابلة مع الفرد عقب إعلان ترك الخدمة، أو تقديم الاستقالة للتعرف على الدوافع والظروف التي دعت له لاتخاذ هذا القرار، ولعل جمع مثل هذه البيانات يساعد على التعرف على الأسباب الحقيقية لترك الخدمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، 2001، ص ص 41، 42.

<sup>2</sup> احمد صقر عاشور (أ)، مرجع سابق ذكره، ص 405.

<sup>3</sup> محمودية شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

ت -معدل الأمن والسلامة المهنية: تحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة للرضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: المقاييس الذاتية

لقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظرا لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي ومن أهم المقاييس الشائعة الاستعمال ما يلي:

أ -طريقة ليكارت (Likert): قدم هذه الطريقة عام 1954، ووفقا لهذه الطريقة يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري، بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة. ويكون مطلوبا من المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة مثال ذلك: إنني استمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بوقت فراغي وتعطى للإجابات التي يقدمها المورد البشري درجات تتراوح بين 1 و5 كما هو موضح أدناه:

أوافق بشدة      أوافق      غير متأكد      لا أوافق      لا أوافق أبدا

ويتجميع درجات التي حصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة رضاه الوظيفي.<sup>2</sup>

ويمكن في هذه الحالة إعطاء كل إجابة من الإجابات الخمس السابقة رقم يستخدم في استخراج الدرجات الكلية التي حصل عليها كل فرد من إجاباته على العبارات التي يتضمنها الاستقصاء.<sup>3</sup> وعليه فالدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب والدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السالب ومن الملاحظات التي سجلت على هذا المقياس ما يلي:<sup>4</sup>

-تعتبر طريقة (ليكرت) سهلة نظرا لأنها لا تحتاج إلى محكمين خبراء في الميدان.

-أن طريقة (ليكرت) تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدد درجات أمام كل عبارة من المقياس ولهذا فهي تمدنا بمعلومات عن المفحوص.

ولقد تم الاعتماد على هذا السلم في الدراسة الحالية، لأنه يتناسب مع طبيعة الموضوع.

ب-طريقة هرزبرغ (Herzberg): تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين للمفحوص، والمراد من ذلك قياس مشاعره نحو العمل، وعادة ما يقدم محتوى السؤالين على النحو التالي:

<sup>1</sup> محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار رضا للنشر، القاهرة، مصر، 1999، ص ص 288، 289.

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره ص 407.

<sup>3</sup> محمودية شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>4</sup> محمد عمد الطنوبي، قراءات في علم النفس الاجتماعي، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص ص 122، 123.



--	--	--	--	--	--	--	--

مثير 1 2 3 4 5 6 7 ممل

--	--	--	--	--	--	--	--

مشجع 1 2 3 4 5 6 7 مسبب للإحباط

--	--	--	--	--	--	--	--

مهم 1 2 3 4 5 6 7 تافه

وتجمع الدرجات التي أعطاها الفرد لكل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانبا معينا من جوانب العمل، الأجرة، الإشراف... الخ، يكون هذا المجموع ممثل لرضا الفرد أو اتجاهه النفسي نحو جانب من جوانب العمل. ويتم تكوين الرضا وفق هذه الطريقة تتكون مقاييس الجزئية ذات قطبين متناقضين كما هو الحال في المثال الموضح أعلاه.

ثم تجمع مجموعة الدرجات التي أشار عليها المفحوص، لتمثل مستوى الرضا العام لديه في حين تمثل درجات جانب من جوانب العمل مستوى الرضا الجزئي لهذا الجانب وبلي هذا اختبار المقياس على عينة من الأفراد لحساب درجة الارتباط بين درجات المقاييس الجزئية فالمقاييس التي يكون ارتباطها عال بالمجموع الكلي ستبقى أما تلك التي يكون ارتباطها منخفض فتستبعد من القائمة النهائية للمقاييس.<sup>1</sup>

**ج- طريقة جثمان (Guttman):** حاول Guttman إنشاء مقياس تجمعي متدرج، يحقق فيه شرطا هاما هو انه وافق على عبارة معينة فيه، فمعناه انه وافق على العبارات التي هي إذا أدى منها ولم يوافق على كل العبارات التي تعلوها، ويلاحظ أن هذا المقياس يصلح فقط لقياس الاتجاهات التي يمكن أن توضع فيها عبارات قابلة للتدرج أو التدرج، بحيث يتحقق الشرط الأساسي الذي وضعه Guttman وهذا الشرط نفسه جعل استخدام هذه الطريقة في قياس الاتجاهات النفسية محدودة نسبيا، وهذا الملاحظ أن هناك حالات خاصة يتعذر فيها المفحوص نفسه، أن يعبر لفظيا عن اتجاهه الحقيقي ذلك لان اتجاهه قد يكون على مستوى لا شعوري، وفي هذه الحالات يستعان بوسائل أخرى للتعرف على اتجاهات المفحوص اللاشعورية ودوافعه المكبوتة.<sup>2</sup>

**الفرع الثاني: آليات دعم الرضا الوظيفي**

<sup>1</sup> احمد صقر عاشور (أ)، مرجع سبق ذكره، ص ص414، 415.

<sup>2</sup> محمد عمر الطنوبي، مرجع سبق ذكره، ص ص123، 124.

تستعرض المجموعة آليات التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي، حيث لوحظ أن هناك مجموعة من البرامج تستهدف التأثير في السلوك الإنساني للعاملين بالمؤسسات بما يحافظ على المستوى المطلوب من درجة رضاهم ويدفعهم باتجاه تحقيق الأهداف تلك المؤسسات ومن تلك البرامج.<sup>1</sup>

أولاً: برامج صيانة القوى الداعمة مثل برامج التدريب وتنمية المهارات الإبداعية، وبرامج إعادة النظم في السياسات الأجور والحوافز، وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل (مهارات عن مجموعة من الإجراءات)، التي تستهدف العاملين إضافة إلى قابليتهم لإبداع والابتكار.

### ثانياً: برامج تحسين بيئة وظروف العمل

وتشمل الإجراءات التالية:

- ✚ تهيئة مكان العمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة، التهوية، الحرارة، الرطوبة، الأثاث... الخ.
- ✚ معالجة حالات التعب والإرهاق، وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل والاعتماد على مبدأ الحاجة للعاملين.<sup>2</sup>

### ثالثاً: برامج الرعاية الصحية

في الكثير من الدول هناك تشريعات قانونية، تعرض التزاماً صحياً على المؤسسة، لتقوم من خلاله بتقديم خدمات تهتم بالناحية النفسية والعقلية للعاملين فالاعتبارات الإنسانية تقتضي بضرورة وقوف المؤسسة إلى جانب العامل المريض، كما أن المؤسسات التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار الوظيفي وأفضل وأعلى إنتاجية إلى الراحة وتحديد النشاط، مثلاً يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى استخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل المضغوط.<sup>3</sup>

-تقليل الضوضاء بعزل مصادرها عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها أصوات المزعجة وتزويد الجدران بالمواد العازلة.

-تقليل من رتابة الأعمال والروتين باللجوء إلى برامج الإثراء الوظيفي.

### رابعاً: برامج الرفاهية الاجتماعية

تعني زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة، توفير وسائل مريحة كالمواصلات والبيئة السكنية مميزة للعاملين، فهذه الإجراءات سوف تدفع العاملين أنفسهم، كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكبر عدد من العاملين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سلطان أنور محمد سعيد، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر 2003، ص 209.

<sup>2</sup> الهاجر خالد ظافر، العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية: دراسة تطبيقية على أفراد الخطوط الجوية

العربية السعودية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستر المملكة السعودية، 2004، ص 34.

<sup>3</sup> سلطان أنور محمد سعيد، مرجع سبق ذكره. ص 210.

<sup>4</sup> الهاجر خالد ظافر، مرجع سبق ذكره، ص 35.

## المبحث الثاني: عموميات حول الولاء التنظيمي

حظي مفهوم الولاء التنظيمي باهتمام الباحثين سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة، ولكن لم يلقى اهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينات من هذا القرن حيث أكدت الدراسات بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات، ومنذ ذلك الحين ظهرت دراسات كثيرة، وخاصة في الدول الغربية، تبحث في الولاء التنظيمي من حيث مخرجاته ومقاومته والعوامل المؤثرة فيه. لكي تضمن المنظمة استمرار القوى العاملة بها، عليها أن تركز على تنمية العلاقات بين المنظمة من جهة والعاملون من جهة أخرى، وخاصة المتميزون منهم ومن ذوي المهارات العالية والتخصصات الدقيقة فمن شأن هذا التركيز أن يؤدي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وإيجاد الدافع لديهم لبذل المزيد من الجهد والأداء، ويأتي ممثل هذا الاهتمام نتيجة إدراك مدى تأثير ولاء الأفراد لمنظماتهم على مستوى الأداء والإنتاجية وبالتالي اقتصاديات الدولة، ولعل خير شاهد على صحة هذا الرأي ما نلاحظه من تفوق اليابان في الإنتاجية على مثيلاتها من الدول المتقدمة.

ويعزي هذا التفوق الياباني في احد أسبابه إلى ارتفاع درجة انتماء العامل الياباني للمنظمة التي يعمل بها، من هنا نتبع أهمية الولاء التنظيمي في واقعا المحلي والعربي، وخاصة بعد إن شاهدنا اهتمام العديد من الدراسات في السبعينات والثمانينات من هذا القرن بموضوع الولاء التنظيمي.<sup>1</sup>

## المطلب الأول: مفهوم وأهمية الولاء التنظيمي

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، ولقد تعددت التعاريف التي تفسر الولاء التنظيمي وبغرض تحديد مفهوم له نستعرض لعدد من المفاهيم الأساسية التي صاغها الباحثون في هذا المجال.<sup>2</sup>

## الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي:

قبل التحدث عن الولاء التنظيمي وجب علينا الإشارة إلى نظرة عامة حول الولاء والتنظيم:

أ-الولاء: في اللغة هو الانتماء (Dévotion) والانتساب (Affiliation) والإخلاص (Belonging) وعندما نقول أن لأبنائهم ولاء لأبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم إليهم، والولاء لهذا المعنى ينطوي على الارتباط (Communitent) وتماسك (Cohesiveuess) وجذب (Enticement) تجاه الغير.<sup>3</sup>

ب-التنظيم في اللغة: مصدر فعل نظم، والنظم التأليف، وضم شيء آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظما ونظاما أي جمعه فاننظم.

<sup>1</sup>فايزة روبرم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة المهنية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2010، ص115.

<sup>2</sup>محمد الصيرفي: السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية" الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص277.

<sup>3</sup>شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان، 2010، ص278.

ج-الولاء التنظيمي في الاصطلاح: يقدم مدحت محمد أبو النصر مجموعة من التعريف حول الولاء التنظيمي وهي كالآتي:

- الشعور بالانتماء، ينمو داخل الفرد اتجاه يعتبره هاما في حياته.
- شعور الفرد بالمسؤولية اتجاه شيء هام في حياته.
- حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى الإنسان.
- الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء معين.

\***تعريف حريم:** الولاء التنظيمي هو اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامها وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها.

\***تعريف عطية:** الولاء التنظيمي هو حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها.

\***تعريف بوكانت (Bachnan):** إن بوكانت جعل تعريف الولاء التنظيمي يقوم على ثلاث مرتكزات رئيسية:

- الإحساس بالانتماء (Identification): ويظهر في التعبير عن الفخر بالمنظمة، والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمتها.
- المشاركة والمسامحة الفعالة (luoo Bement): من قبل الفرد النابعة من الرضا النفسي بأهمية الأنشطة وقيمتها.
- الإخلاص (Loyalty): والمعبر عن رغبة الفرد الأكيدة بالاستمرار والعمل داخل المنظمة.

\***تعريف الفهداوي:** هو مستوى الشعور الايجابي المتولد عند الفرد إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بها.

\***تعريف رونالد ريجيو:** هو مشاعر الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها واتجاهاته نحوها وترتبط بقبول الفرد لأهداف المؤسسة قيمتها واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضوا فيها.

ويمكن استخلاص التعريف التالي:

هو المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، ومنه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظمته في العمل.

### الفرع الثاني: أهمية الولاء التنظيمي

إن الاهتمام المتعظم لظاهرة الولاء التنظيمي يجعلنا نقف بجديّة على أهميته وماله من تأثير على المستقبل المنظمة وحاضرها، ولا يمكننا حصرها ككل إلا انه يمكننا الوقوف على الأبرز منها وهي:

1. انه مقوم من مقومات الإبداع الإداري: "يعتبر الانتماء (الولاء) الوطني ومن ثم المؤسسي والأسري أساسا لإبداع على المستوى القومي والمؤسسي والعائلي وتعتبر اليابان مجتمعا وإدارات مثلا حيا على ما لهذا المفهوم من أهمية ودور في عملية الإبداع".<sup>1</sup> (بتصرف)
2. نقطة قوة وتساوم في تحقيق رسالة المنظمة: "تقوم الشركات والمنظمات في الدول المتقدمة بإعداد برامج وخطط إستراتيجية تطبق على الوضع الداخلي لتلك المنظمات من أجل الحفاظ على ولاء الموظفين لهلا والحفاظ على هيكلها العام لتحقيق الأهداف العامة وضمان بقاء الموظف في جهة العمل إلى فترات زمنية طويلة تكون المنظمة خلالها قد أنجزت الكثير من الرؤى التي تساهم في تقدمها بين المنظمات القائمة".<sup>2</sup> (بتصرف)
3. "يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والإفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق اعلي مستوى من الانجاز كما انه يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة".<sup>3</sup>
4. الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف التكاليف التي قد تنتج عن دوران العمل كالاستقطاب والتكوين والتدريب... الخ.
5. إن شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين ولان الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل يكون القيام بالعمل بكفاءة أفضل مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين.

### المطلب الثاني: محددات وأبعاد الولاء التنظيمي

#### الفرع الأول: محددات الولاء التنظيمي

تعددت الآراء والتوجيهات في طرح وحصص المحددات بناء وتحكم وتدعم الولاء التنظيمي.

(1) **عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية:** هناك بعض العوامل التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي مثل ظروف سوق العمل وفرص الاختبار واتجاهات الأفراد وتكون هذه العوامل أكثر تأثير في فترة بداية العمل، وكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة تعددت فرص العمل المتاحة، وكانت درجة الولاء التنظيمي حساسة للعوامل الدافعية للتكوين.

#### (2) **عوامل متعلقة بالبيئة الداخلية وهي كالآتي:**

- \* **السياسات:** وذلك من خلال ضرورة تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم.
- \* **وضوح الأهداف:** كلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية الإدراك للأفراد للولاء التنظيمي اكبر.

<sup>1</sup> محمد حسين محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الخاما- للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص315.

<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2011، ص23.

<sup>3</sup> هيجان عبد الرحمان احمد: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطابع جامعة نايف للعلوم الأمنية والرياض، 1998، ص08.

\***العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** المناخ التنظيمي الجيد يعزز الثقة المتبادلة ورفع روح المعنوية ويدعم الشعور بالولاء التنظيمي.

\***نمط القيادة:** القائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

\***العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** لان ذلك يزيد من ارتباطهم بالمؤسسة وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي لديهم.

\***تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** إعادة النظر باستمرار في نظم الحوافز لتكوين دوري ومناسب ومطابق مع درجة إشباع المطلوبة.

\***العمل على مبدأ ثقافة المؤسسة:** التي تحاول ترشيح معايير مميزة للأفراد وتوفير جو يسوده الاحترام والثقة المتبادلة بين الأطراف كافة.<sup>1</sup>

(3) **عوامل متعلقة بخصائص الفرد:** تناولت العديد من الدراسات خصائص الفرد وهي كالآتي:

\***السن وطول مدة الخدمة:** أي كلما زاد عمر الفرد كلما زاد تعلقه بالبقاء في المؤسسة نظرا لصعوبة قبوله لأنه يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل والبحث عن عمل آخر والعكس صحيح.<sup>2</sup>

\***مستوى التعليم:** يرتبط مستوى التعليم عكسيا أو طرديا بالولاء التنظيمي عكسيا تتمثل في انه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد زادت توقعاته من المؤسسة، وكان ولاءه لمهمته اكبر ومن جهة أخرى كلما ارتفع مستوى التعليم وزادت خيارات الفرد وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدراته وميوله واتجاهاته كلما ارتفع مستوى الولاء التنظيمي.<sup>3</sup>

\***الجنس والحالة الاجتماعية:** تبين بعض الأبحاث أن النساء أكثر ولاء بالأنظمة عن الرجال بينما يتبين من بعض الأبحاث لأخرى انه ليس هناك علاقة بين الجنس والالتزام التنظيمي وقد تكون النتيجة الأولى أكثر انضباطا على مؤسسات القطاع العام أو الخاص للمؤسسات التقليدية التي يعمل بها النساء.

### الفرع الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي

تتباين أبعاد الولاء التنظيمي من وجهات نظر الباحثين والدارسين لاختلاف أفكارهم وأرائهم غير كل من ما يراه سميت أن الولاء التنظيمي ثلاث أبعاد رئيسية هي:

- **الولاء العاطفي (الموثر):** ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلاليته وأهميته... الخ.

كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بان البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات صناعة القرارات سواء ما يتعلق بها بالعمل أو ما يخص صورة شخص.

<sup>1</sup> أبو القسم حمودي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالاغواط، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر 2004، ص32.

<sup>2</sup> بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، شهادة ماجستير كلية العلوم للدراسات العليا جامعة الرياض، 2009، ص55.

<sup>3</sup> الدوسري سعد بن عيان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية، عمان، الاردن، 2010، ص91.

- **الولاء الأخلاقي (المعياري):** هو الإحساس الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام نحوى البقاء في التنظيم ويعزز هذا التطور من خلال الدعم الجيد من قبل المؤسسة لأفراد العاملين.

- **الولاء المستمر:** ويشير إلى وجود الرغبة الفردية في العمل بمؤسسة معينة لاعتقاده بأنه ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، فأفراد نحوى الانتماء المستمر العالي يوجد في المؤسسة لان عليهم أن يفعلوا ذلك. وهناك من يضيف إلى هذا التصنيف أبعاد أخرى.<sup>1</sup>

- **الولاء التلاحمي:** وتمثل العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد والمؤسسة والتي فيها المناسبات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة والتي تقر بجهود عمالها، فالمؤسسة تبدأ جهودها مع الفرد من المرة الأولى من نظامها من خلال التوجيه، إعطاء الطاقات الشخصية... الخ.

- **الولاء اختزالي:** أو يسمى أيضا المقيد حيث يلتزم الفرد بمبادئ المؤسسة، يندمج في عمله دون إرادة ورغبة وهو سبب ذلك إلى السلطة التي تمارس عليه ويسمى كذلك بالولاء السلمي لان الفرد يعيش حالة صراع وسرعان منعكس على حالته النفسية والمهمة في صورة سلوكياته، كالتعب، قلة الإنتاج نقص الكفاءة... الخ.

- **الولاء الموقفي:** يستخدم لوصف العمليات التي في طريقها ينتج الموظفين التعرف على الأهداف وقيم المؤسسة ويعملون على الاتجاه معها ويعتمد على العوامل التنظيمية والشخصية.

- **الولاء السلوكي:** يقوم على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وبذات الخيرات الماضية على تطوير علاقاته الفردية وربطه بالمؤسسة.

- **الولاء الراقى:** ينشأ عندما يعتقد الفرد أن القيم والمعايير الموجودة في المؤسسة تشكل دليل لتوجيه سلوكه توجيهها صحيحا، فهو يسعى دوما إلى التطلع على مختلف القوانين خاصة التي تأتي بصورة مفاجئة ويحاول تفسيرها وفهمها وبعدها يدرك أنها تساعد في فهم ذاته وتطويرها فيتأثر ويريد ولاته لمؤسسة أما التصنيف الآخر للأبعاد فهي كاللاتي:<sup>2</sup>

\* **الأمان:** ويقصد به شعور الفرد بالأمن والاستقرار وضمان الاستمرارية،

\* **المشاركة:** أي مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات، المشكلات، وذلك ما يعزز من دورهم في المؤسسة ويقوي شعورهم بالانتماء.

\* **التماسك:** أي شعور الفرد بأنه جزء من المؤسسة حيث تجمعهم وحدة الهدف والمصير المشترك.

\* **الرضا:** أي شعور الفرد بأهمية الجماعة والاعتزاز الاجتماعي إليها.

\* **تحمل المسؤولية:** إذ لا بد أن يحرص الفرد على أداء مسؤولياته.

\* **التقدير:** يقصد به تقدير القائد لأفراد المؤسسة وبناء النظرة ايجابية من حولهم.<sup>3</sup>

**المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي**

<sup>1</sup> بدر محمد الجريسي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>2</sup> سلطان أنور محمد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 89.

<sup>3</sup> الدوسري سعد بن عميان، ضغوط العمل وعلاقته بالولاء التنظيمي في أجهزة الأمن، الاردن، 2009، ص 36.

من الأمور المهمة عند دراسة الولاء التنظيمي هو علاقته مع الرضا الوظيفي ولقد لقيت المشاعر المتعلقة بالعمل وخاصة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي الكثير من الاهتمام في الفترة الأخيرة وقد أثبتت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بمزيج من العوامل التي تتعلق بالمنظمة

### الفرع الأول: صلة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي

يتضح مما سبق أن مفهوم الولاء التنظيمي أكثر عمومية من مفهوم الرضا الوظيفي الذي يمثل مفهوماً أقل استقراراً وأسرع تشكيلاً من الولاء التنظيمي إذ يرتبط ارتباطاً مباشراً بدرجة إشباع الفرد لحاجاته من خلال التنظيم الذي يعمل فيه وينتمي إليه وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإنه ثمة علاقة ارتباطية تجمع المفهومين تقود إلى الاعتقاد القوي في أهداف التنظيم أو المنظمة وقيمها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحه والرغبة الشديدة في الاحتفاظ بعضويته وتوقع كل من Evan وGoge كما ذكر سلامة (1999) أن تكون هذه العلاقة ايجابية نظراً للمردود النفسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يصاحب الرضا الوظيفي وينعكس بدوره على الولاء التنظيمي فإن الرضا الوظيفي يمثل أقوى المحددات وأعظمها تأثيراً على الولاء التنظيمي ولعل أبرز المتغيرات التي تؤثر على الولاء التنظيمي<sup>1</sup>.

1. المتغيرات الشخصية كالعمر، ومقدار الراتب ومدة الخدمة والمؤهل العلمي.

2. الرضا الوظيفي والعلاقات بين الأشخاص ويعكس الرضا الوظيفي والعلاقات بين العاملين نوعية الخبرة التي تعرض لها الموظف داخل المنظمة.

ومن الدراسات التي أكدت على وجود ارتباط إيجابي مباشر بين الرضا والولاء التنظيمي ودراسات هول وشنايدر، هرنياك والوتو، بوكنان، ستيرز، بريفوالدج، ولش ولاقان، وانجل وبري ومارتن وأوليفين، والدخيل الله 1415. وقد أظهرت نتائج دراسة الدخيل (1415) علاقة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي الوثيقة بمتغيرات تنظيمية ووظيفية كالولاء التنظيمي يتوقع تحسناً في الأداء والزيادة في مستوى الإنتاج مادام الفرد راضياً عن واقعه الوظيفي لان مثل هذه الزيادة في الرضا.

أن كلا من الرضا والولاء له علاقة ايجابية قوية مع المستوى الوظيفي والأقدمية أو السن في حين أن هذه العلاقة الوثيقة مع التعليم بينما لا توجد أي علاقة بين المفهومين والجنس من العوامل بين الرضا الوظيفي وبين الولاء التنظيمي إلا أن تبحث بنفس الكثافة لذا فإن هذه العلاقة غير واضحة تماماً حيث يقول ستيرز أن الرضا الوظيفي قد يكون مؤشر الولاء التنظيمي وهو يعتقد أن الشعور بالرضا يمكن أن يتشكل بسرعة والمستويات أكثر من الولاء الذي يكون أكثر استقراراً والبقاء، كذلك قام بعض الباحثين بدراسة هذا الموضوع وتوصل إلى وجود علاقة متبادلة وقوية بين الرضا والولاء إلا أنهم لم يستطيعوا تحديد من سبب لأخر لذلك قامت الدراسة بالتأكيد ذلك أن الرضا قد يؤثر في الولاء في بعض الأوقات والعكس صحيح وأحياناً تكون هذه العلاقة دائرية أي الرضا يؤدي إلى الولاء علاقة فريدة بالرضا الوظيفي ناتج عن تقييم وتثمين أجزاء محددة من الوظيفة بينما الولاء التنظيمي هو ردة متكاملة من منظمة ككل لذلك أن الموظف يكون راضياً عن وظيفته وقد يكون غير راضٍ على المنظمة.

<sup>1</sup> سلطان أنور محمد سعيد، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 209.

## الفرع الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بطبيعة العمل والأنظمة المعمول بها في المؤسسة

إن طبيعة العمل تمتزج بدوافع الأفراد وطموحاتهم وخصائصهم الشخصية، فالفرد الذي ترتفع عنده حاجة إثبات الذات يرغب في الأعمال التي بها نوع من التحدي ودرجة معينة من الصعوبة، بينما الفرد الذي يتميز بضعف الطموح أو عدم الرغبة في التعلم والتطوير فإنه يفضل العمل الروتيني البعيد عن التجديد ولطبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله دورا حيويا في التأثير على درجة رضاه الوظيفي، ويمكننا تعريف طبيعة العمل على أنها الوظيفة التي يؤديها العامل والواجبات التي تتكون منها، ومسؤولياتها، وموقعها على الهيكل التنظيمي، وعلاقتها بالوظائف الأخرى، وأهميتها والسلطات والصلاحيات التي يملكها شاغل الوظيفة، والشروط والمؤهلات الواجب توافرها في شاغلها، والمعدات والأدوات والطرق والأعمال المستخدمة في أدائها.<sup>1</sup> وقد اعتبرها العالم هيرزبيرج في نظرية "العوامل المزوج" من العوامل الدافعة الرئيسية التي إذا توافرت بالقدر المطلوب تسبب للفرد لرضا ذاتيا، وقد أكد على أن واجب الإدارة هو أن تسند لأفراد الأعمال التي تناسبهم، والتي توفر لهم فرص الانجاز والنمو والتطوير بقدر معقول.<sup>2</sup>

وهناك عدد من المتغيرات التي لها علاقة مباشرة في التأثير على رضا العامل عن عمله ومن أهمها:

- **درجة تنوع المهام:** يمكن القول بأنه كلما تنوعت مهام الوظيفة كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة، وبالتالي زادت درجة الرضا عن العمل والعكس صحيح.
- **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** كلما زادت درجة حرية الفرد في اختيار طريقة أداء العمل والسرعة التي يؤدي بها العمل، زادت درجة رضاه.
- **درجة استخدام الفرد لقدراته:** المقصود هنا أنه كلما تصور الفرد بأن العمل الذي يزاوله يستنفذ كامل طاقاته وقدراته، فإن ذلك سيزيد من درجة رضاه عن العمل.

<sup>1</sup> إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، بحث للحصول على

درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص 38

<sup>2</sup> إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 39

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسة الحالية

المطلب الأول: عرض بعض الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي

لقد اطلعنا على العديد من على العديد من البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع وقد تم اختيار أهم الدراسات التي لها علاقة بالدراسة الحالي حيث لا بد من مراجعتها للتعرف على الأمور التي تم التركيز عليها وإجراءاتها وأدواتها وأهم نتائجها من جهة وعلاقتها بالدراسة الحالية من جهة ثانية.

دراسة تحت عنوان:

" عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي " للدكتور سيف يوسف والدكتور مزيان محمد من جامعة وهران 2، تم نشر المقال في مجلة التنمية البشرية، العدد 11، نوفمبر 2018، تعرض الدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي لدى أساتذة جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان بكلية العلوم، تهدف الدراسة إلى توضيح العلاقة ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي و الالتزام الوظيفي على حد سواء، كما سعت الدراسة إلى توضيح ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بينهما، تكونت الدراسة من 95 أستاذ، خلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعة.<sup>1</sup>

دراسة لـ صلاح الدين حنيش، محمد الباي، عبد الرزاق بن علي 2019 بعنوان: أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الطاقم الإداري العامل بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر كوبا بالوادي، مخبر النمو والتنمية الاقتصادية في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة السعيدة، مجلة الباحث -19(01)/2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية لطب العيون بمدينة الوادي، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي بأبعاده وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده.

توصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للرضا الوظيفي ببعديه على سلوك على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سيف يوسف والدكتور مزيان محمد، " عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي " تم نشر المقال في مجلة التنمية البشرية، العدد 11، نوفمبر 2018.

<sup>2</sup> صلاح الدين حنيش، محمد الباي، عبد الرزاق بن علي، أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الطاقم الإداري العامل بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر كوبا بالوادي، مخبر النمو والتنمية الاقتصادية في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة السعيدة، مجلة الباحث -19(01)/2019.

دراسة ستي أحمد، دياب زقاي 2016 بعنوان: أثر الرضا الوظيفي على النية في ترك العمل بوجود الالتزام الوظيفي كمتغير وسيط باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية لدى مديرية الضرائب سعيدة، *Revue Manghrébine Management des organpstions*، المجلد 1، العدد 1، 2016.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل لدى مديرية الضرائب لذلك كان هدف الجانب العملي للبحث محاولة معرفة هذا الأثر من خلال تحليل أبعاد الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي ونية في ترك العمل بالاعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM).

توصلت الدراسة بعد المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج Amos إلى وجود أثر قوي غير مباشر للرضا الوظيفي على النية في ترك العمل بوجود عامل الالتزام الوظيفي كمتغير وسيط.<sup>1</sup>

دراسة عليش عيسى، ساسي عبد العزيز بعنوان: قياس مستويات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية بالطور الثانوي بولاية تيارت، معارف مجلة علمية دولية محكمة، العدد 12، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية بالطور الثانوي. توصلت هذه الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية كانت سلبية، كما تبين أيضا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: دراسات الولاء التنظيمي

دراسة محمد أحمد خليفة علي بعنوان: العلاقة بين الاتجاهات التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الموانئ البحرية، فرع الرئاسة، كلية العلوم والدراسات الإنسانية، المملكة العربية السعودية، 2019.

✓ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتجاهات التنظيمية والالتزام التنظيمي، أظهرت أن هناك علاقة طردية قوية بين الاتجاهات التنظيمية والالتزام التنظيمي ومن التوصيات نذكر: أنه أظهرت النتائج أن الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بهيئة الموانئ البحرية منخفضة لذا عليها العمل على زيادته من خلال مراجعة سياساتها المتعلقة بالتعامل مع الموظفين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ستي أحمد، دياب زقاي، أثر الرضا الوظيفي على النية في ترك العمل بوجود الالتزام الوظيفي كمتغير وسيط باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية لدى مديرية الضرائب سعيدة، *Revue Manghrébine Management des organpstions*، المجلد 1، العدد 1، 2016.

<sup>2</sup> عليش عيسى، ساسي عبد العزيز قياس مستويات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية بالطور الثانوي بولاية تيارت، معارف مجلة علمية دولية محكمة، العدد 12، 2017.

<sup>3</sup> محمد أحمد خليفة علي، العلاقة بين الاتجاهات التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الموانئ البحرية، فرع الرئاسة، كلية العلوم والدراسات الإنسانية، المملكة العربية السعودية، 2019.

دراسة ماحي محمد الأمين بعنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وهران، 2015-2016.

هدفت هذه الدراسة لدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي في مؤسسة سون طراك في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية دالة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، وهناك مساهمة دالة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي في تفسير نسبة من التباين في الالتزام التنظيمي ومن التوصيات: المحافظة على مستويات الإشراق والاتصالات والهيكل التنظيمي وتطويرها باستمرار كما أظهرته من آثار على الالتزام التنظيمي في المؤسسة.<sup>1</sup>

دراسة فاضل سمية بعنوان: الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "دكتور صالح زرداني"، عين البيضاء، مذكرة ماستر في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2015-2016.

هدفت هذه الدراسة إلى

معرفة أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور صالح زرداني، ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها أوضحت الدراسة أن الطاقم الإداري للمؤسسة يتمتع بمستوى عالي من الولاء التنظيمي وهذا ما ينعكس بصورة إيجابية على أدائه.<sup>2</sup>

الفرع الثالث: الدراسات المتعلقة بالرضا والولاء التنظيمي معا

دراسة سعدي عربية و ماحي إبراهيم بجامعة وهران 2 بعنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الأطباء العاملين بالمؤسسة الإستشفائية - 1 نوفمبر 1954 بوهان"، مقال بمجلة دورية محكمة: " تنمية الموارد البشرية العدد الثاني عشر بشهر جوان سنة 2016".

اهتمت الدراسة توضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند الأطباء العاملين من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي الذي يساهم بدوره في رفع مستوى الولاء التنظيمي من أجل الاحتفاظ ب بوتيرة عمل مستقرة باعتبار أن المؤسسة الإستشفائية العمومية لم تعد فقط مؤسسة خدماتية تقدم خدمات علاجية و وقائية لأفراد المجتمع بل أصبحت تلعب دور بارز في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تم استخدام مقياس الرضا الوظيفي ومقياس الولاء التنظيمي على عينة قدرت ب 120 طبيبا، وتحليل النتائج إحصائيا باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم

<sup>1</sup> ماحي محمد الأمين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وهران، 2015-2016.

<sup>2</sup> فاضل سمية، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "دكتور صالح زرداني"، عين البيضاء، مذكرة ماستر في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2015-2016.

الاجتماعية ( SPSS 20 ) وتوصلت الدراسة نتائج أهمها وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى الأطباء العاملين هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسة الحالية

تناولت الدراسات التي تم عرضها لرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي وكذا العلاقة بينهما أو على غيرها من المتغيرات وهدفت في معظمها إلى تحديد مستوى هذين المتغيرين فجاءت النتائج متباينة من الدراسة إلى أخرى، والى الكشف على العلاقة بينهما توصلت إلى وجود علاقة تربطهما.<sup>2</sup>

### الفرع الأول: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة

كما تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أنها استخدمت الأسلوب الوصفي التحليلي لمنهج الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة البحث بالإضافة إلى استخدام الأوزان النسبية والنسب المئوية والحساب والتباين لأحادي واختيار في معظم الدراسات المحلية والعربية والأجنبية كونها تساعد في حصول على النتائج التي تليه تحقيق أهداف الدراسة كما أن هذه الدراسة تختلف عن غيرها من الدراسات السابقة كونها تناولت اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي للعاملين في مصنع الحديد بالمنطقة الصناعية في عين الدفلى في حين معظم الدراسات السابقة تحت العامل واحد وأكثر من عوامل الرضا الوظيفي ومدى فعالية وتأثير على العاملين في القطاع الصناعي سواء في المجتمع الجزائري في ولاية عين الدفلى أو في دراسات العربية.

كما أضافت هذه الدراسات الجزائرية السابقة فائدة في البحث من اجل إحياء هذا القطاع المهم من قطاعات مجتمعا الجزائري ولتطبيق فائدة جديدة الجزائرية والباحث الجزائري والأبحاث العربية خاصة في ضل ندرة الدراسات في الواقع الجزائري التي تغطي هذا الجانب واستفادت هذه الدراسات السابقة بأنها تعرفت على أهم المحاور التي تتعلق بالرضا الوظيفي أو في الولاء التنظيمي، كما سيتم للاستفادة عند المناقشة نتائج الدراسة ومدى اتقاقها أو اختلافها مع دراسات أخرى.

### الفرع الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يتضح من عرض للدراسات السابقة التي تناولت الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي أنها تتميز في التفاوت فيما بينها في تناول موضوع العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في البيئات الجزائرية والعربية والأجنبية ولكن معظم الدراسات ركزت على الفروق والمتغيرات الديمغرافية كالعمر والخبرة والحالة الاجتماعية لدى الموظفين في القطاع الصناعي ولاشك أن هذه المتغيرات ذات أهمية كبيرة وكانت النتائج متباعدة بين مختلف الدراسات السابقة وقد تميزت هذه الدراسة أنها أجريت على قطاع الصناعة من القطاعات الجزائرية وهي من المجتمع المدني وهي تلعب دورا حيويا في حياة المواطن الجزائري واعتقد أنها من أوائل الدراسات التي تطرقت لهذا الجانب في مصنع لتكون

<sup>1</sup> سعدي عربية و ماحي إبراهيم بجامعة وهران 2 بعنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الأطباء العاملين بالمؤسسة الإستشفائية 1 - نوفمبر 1954 بوهان"، مقال بمجلة دورية محكمة: " تنمية الموارد البشرية العدد الثاني عشر بشهر جوان سنة 2016".

<sup>2</sup> طارق السويدان خماسة، الولاء التنظيمي نقلا عن الرابط -30 http://WWW.arablom.com/m-duels/news/article.Perp

نقطة نحو دراسات لاحقة تتناول جوانب أخرى مهمة في القطاع الصناعي الرضا الوظيفي يؤثر في الولاء التنظيمي علاقة دائرية بين الولاء والرضا الوظيفي ويوجد علاقة طردية بين الرضا والولاء التنظيمي من خلال دراستنا للموضوع.

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لواقع الرضا الوظيفي وتأثيره على تحقيق الولاء  
التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة BATIMETAL

## تمهيد الفصل:

بعد أن تطرقنا للجانب النظري للمفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، نأتي الآن إلى الجانب التطبيقي للدراسة، والذي سنحاول من خلاله إسقاط ما تم دراسته على المؤسسة الاقتصادية من خلال إبراز تأثير المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) على المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، في مؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاسية BATIMETAL بعين الدفلى من مبحثين هما:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاسية BATIMETAL - المنطقة الصناعية - عين الدفلى

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وعرض وتحليل نتائج الدراسة

وعليه سنقوم بتقسيم الفصل إلى:

- في المبحث الأول نقوم بعرض عام حول المؤسسة محل الدراسة، من حيث تاريخ نشأتها، هيكلها التنظيمي، ومهامها.
- في المبحث الثاني نستعرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وهذا بالتطرق إلى منهجية الدراسة المتبعة وأدوات الدراسة، أدوات التحليل الإحصائي للدراسة؛ كما سوف نقوم بتحليل نتائج الدراسة من خلال التحليل الوصفي لخصائص العينة، التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان، واختبار الفرضيات.

**المبحث الأول: تقديم مؤسسة البناءات الصناعية والحديدية والنحاسية BATIMETAL بعين الدفلى**

تعتبر مؤسسة البناءات الصناعية والحديدية والنحاس BATIMETAL الفرع الجهوي لولاية عين الدفلى من إحدى المؤسسات الكبرى التي تساهم في الاقتصاد الوطني من خلال إنتاجها الهائل، الذي يغطي احتياجات السوق المحلية للبناء الحديث، وخلق فرص عمل للشباب من مختلف المناطق المجاورة.

**المطلب الأول: تعريف مؤسسة BATIMETAL والمهام التي تقوم بها.**

**الفرع الأول: تعريف مؤسسة BATIMETAL بعين الدفلى.**

**BATICIC OUES** هي مؤسسة المباني الصناعية والحديدية والنحاسية وهي مؤسسة ذات أسهم قدر أرس مالها عند التأسيس بـ 65.000.00.00 دج أما حاليا فتسمى BATIMETAL ويقدر أرس مالها بـ 1.085.800.000.00 دج، وقد تحصلت المؤسسة على شهادة ISO 9001 سنة 2008.

وهي مؤسسة متخصصة في التصميم والتطوير والصناعة والتركيب في الموقع، وبيع أشكال البناءات والهياكل المعدنية والنحاسية، وفي مجال الهياكل المعدنية تقوم بصناعة البناءات والعمارات السكنية والمنشآت فهي تنتج كل أنواع المنتجات للبناءات النحاسية والتجهيزات الصناعية.

يسير مؤسسة BATICIC OUEST رئيس المدير العام مساعد من طرف الهياكل المركزية وظيفته التنشيط والتنسيق والدعم.

تملك مؤسسة BATICIC OUEST مقر اجتماعي ووحدين إنتاجيتين على مستوى القطر الوطني.

□ وحدة عين الدفلى بـ (القدرة الإنتاجية 48000 طن/ سنة) وبلغ رقم الأعمال حوالي 410 مليون دج.

وعين مقرها بولاية عين الدفلى التي كانت المديرية العامة للمؤسسة الأم، كما تتربع على مساحة قدرها أكثر من 14 هكتار وتقع في الجهة الغربية لولاية عين الدفلى. وهي تضم حاليا 600 عاملا مقسمون كما يلي: 75 إطار، 160 تحكم وإشراف، 365 أعوان التنفيذ.

**الفرع الثاني: مهام مؤسسة "باتيميتال":**

لكل مؤسسة مهام ونشاطات تقوم بها من أجل تحقيق أهدافها ومن بين هذه الأهداف ما يلي :

عملت المؤسسة على تنويع نشاطاتها من أجل تحقيق أكبر قدر من الأهداف المخطط لها ما يلي وتتمثل هذه المهام والنشاطات فيما يلي :

1 -الدراسات : وهي دراسة تقنية للمشروع من حيث المحيط والمتطلبات اللازمة

2 -التصنيع : بناء على الدراسات الموضوعية تتم عملية التصنيع

3 -التركيب : بعد الدراسات والتصنيع يأتي التركيب ويكون بمخطط مرقم

\* نشاطات مؤسسة " باتيميتال "في إطار التوجيهات والأهداف العامة لإعادة هيكلة المؤسسات العمومية المقدمة

من طرف الدولة فإن نشاطات المؤسسة تتمثل في :

تصميم المباني وغيرها من المنجزات ذات الهيكل الحديدي؛

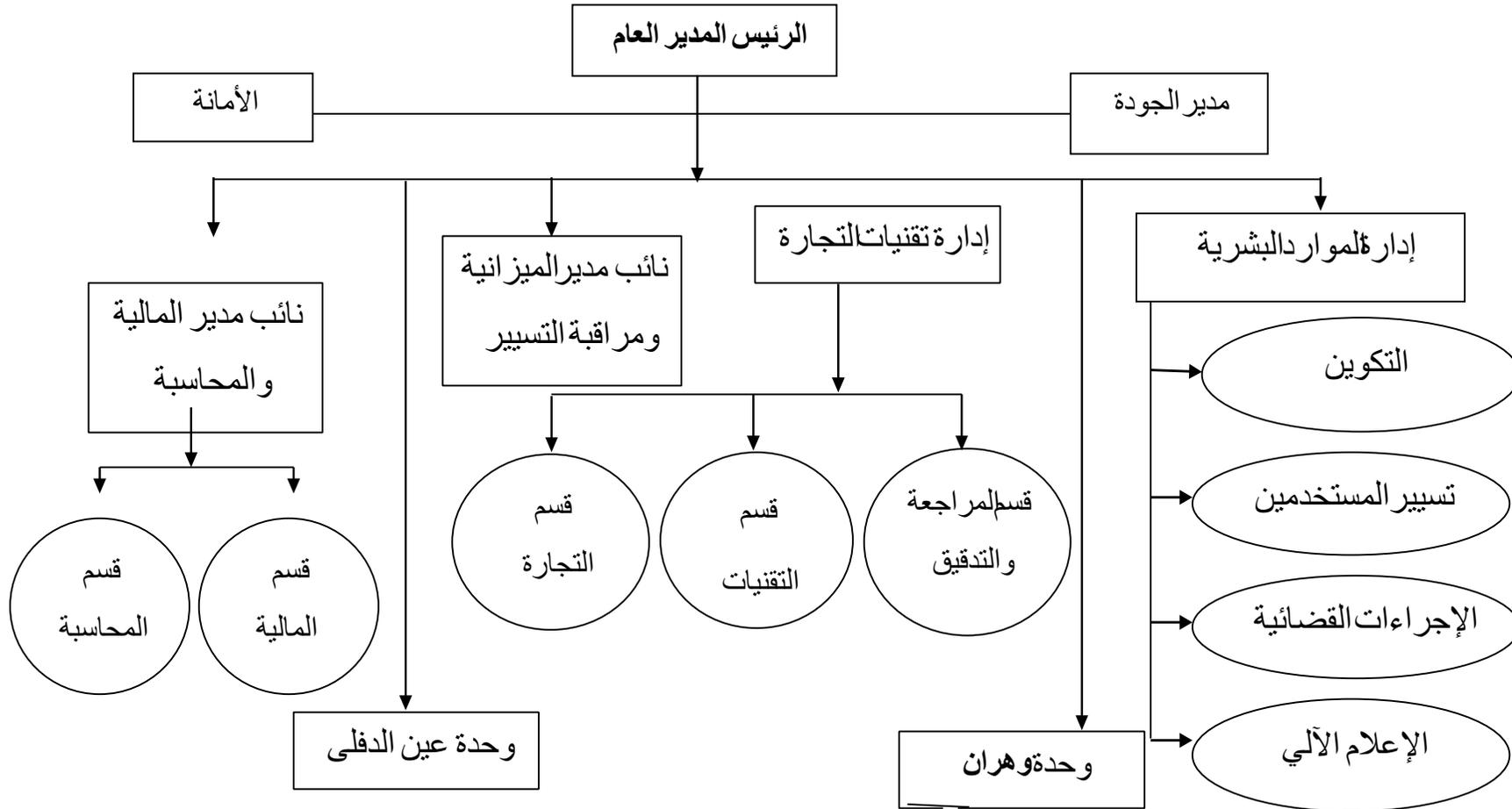
تنظيم وتطوير الهياكل ووسائل الصيانة التي تسمح بتطوير الادعاءات ووسائل الإنتاج؛

مساعدة أصحاب المشروعات في تصاميم التمهيدية

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة BATIMETAL بعين الدفلى**

عرفت المؤسسة عدت تنظيمات منذ نشأتها وهذا ارجع للتغيرات التي عرفتها البلاد في المجال الاقتصادي

والمتمثل في الاقتصاد الموجه والمركزية.



المصدر: مصلحة المستخدمين بمؤسسة BATIMETAL .

❖ شرح الهيكل التنظيمي:

- الرئيس المدير العام: هو المسئول عن كل الخدمات البشرية والتقنية المالية للمؤسسة ويعتبر المنسق الرئيسي بين جميع المصالح وهو مكلف بما يلي:
  - تحديد مهام كل المصالح الموجودة بالمديرية وتقسيم الأعمال الخاصة بكل الأقسام.
  - دراسة كل العقود المتعلقة بالمؤسسة في تسيير العمال.
  - تسيير الشؤون الاجتماعية والوسائل العامة للمؤسسة.
- الأمانة العامة: تعمل لصالح المدير العام وتقوم بتصنيف البريد الصادر والوارد وتدوينه في السجلات والأرشيف، كما تعمل على تبليغ أوامر المدير إلى كل المصالح وتلتزم بالمحافظة على أسرار المهنة.
- مصلحة الجودة: وتقوم بتسيير وانجاز مخطط سنوي لمراقبة الجودة والسهر على تطبيق نظام الجودة.
- مديرية المالية والمحاسبة: وتتكون من مدير ونائب مدير للمالية والمحاسبة، وتهتم هذه المصلحة عموماً باتباع حركة الإيرادات والمصاريف التابعة للمؤسسة الداخلية والخارجية وتتكون من مصلحة المالية ومصلحة المحاسبة.
- مديرية الميزانية ومراقبة التسيير: تتكون من المدير ونائب المدير وقسم الإعلام الآلي وتقوم بالمهام الآتية:
  - تأطير وتنشيط عملية المراقبة على مجموع الميادين كمراقبة تسيير عملية الاستثمار، الإنتاج، التمويل والتسويق، تسيير الموارد البشرية، التنظيم، تجزئة الميزانية لوحدة شهرية وضمان متابعة الجرد.
  - تنشيط وتأطير أعمال الميزانية في مختلف المراحل وتقديم الميزانية في نهاية السنة المالية أمام مجلس الإدارة.
  - إعداد ميزانية دقيقة وتحرير محاسبي مالي لنهاية السنة.
- مديرية الموارد البشرية: تتكون من عدة أقسام هي مصلحة تسيير المستخدمين، والتكوين، ومساعد الإصلاحات القانونية وقسم الإعلام الآلي، وكذا الإشراف على تطبيق إجراءات التسيير واحترام القانون الداخلي للمؤسسة.
- مديرية التقنيات التجارية: تتكون من عدة مصالح كمصلحة التقنيات ومصلحة التجارة ومصلحة المراجعة وتقوم بعرض الإنتاج للزبائن أي بمعنى ما تنتجه المؤسسة مع تركيبه والعرض ينقسم إلى قسمين إما بيع المنتج جاهز التركيب أو غير مركب تقوم بإعداد الفواتير للزبائن، إعداد جداول الإنتاج والبيع والإرسال بكافة المعلومات المتعلقة بالزبائن، انجاز المشاريع من بدايتها إلى نهايتها تعمل على تخزين المواد الجاهزة ومراقبة الإنتاج المخزن لديها.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وعرض وتحليل نتائج الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة "مؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاس BATIMETAL"، حيث يناقش منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث، كما يبين مجتمع الدراسة وحدودها كيفية اختيار العينة، وكذا كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في البحث.

**المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.**

**الفرع الأول: منهجية الدراسة المتبعة.**

**أولاً: مجتمع الدراسة.**

مجتمع البحث هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من مجموعة العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث، ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في العمال لمؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاس BATIMETAL المنطقة الصناعية عين الدفلى بمجموع يد عاملة قدرة بـ 600 عامل، وهو ما يمثل مجتمع الدراسة. **ثانياً: عينة الدراسة.**

تم اختيار عينة ميسرة مكونة من 220 موزعة على الفئات (إطار، تحكم واشرف، وأعاون تنفيذ)، والجدول التالي يوضح الإحصائيات الخاصة بالاستبيان:

**الجدول (01): عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة على عينة الدراسة.**

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	320	عدد الاستثمارات الموزعة
15%	48	عدد الاستثمارات المفقودة
16.25%	52	عدد الاستثمارات الملغاة
68.75%	220	عدد الاستثمارات الصالحة

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

**الفرع الثاني: حدود الدراسة.**

بعد الحصول على البيانات تم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج Spss الإحصائي باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية، لوصف خصائص مفردات العينة وتحديد نسب إجاباتهم على محاور الدراسة.

- المتوسط الحسابي، لمعرفة درجة استجابة مفردات الدراسات لعبارات الاستبيان حسب درجة الأهمية، وذلك للتعرف على أري العاملون حول النمط القيادي وتأثير على الأداء الوظيفي.
  - معامل ارتباط ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.
  - معامل التحديد لقياس درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- واعتمادا على هذه الأساليب الإحصائية تمت معالجة البيانات الخام المتحصل عليها من استمارات الاستبيان الموزعة على أفراد عينة الدراسة وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي.
- الفرع الثالث: مجتمع، عينة، متغيرات وأدوات الدراسة.**

بحكم طبيعة موضوع البحث المتعلق بالرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، استوجب علينا الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss، الذي يستعمل بكثرة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة الأشكال.

**الاستبيان:** يعد الاستبيان من أكثر وسائل جمع البيانات فعالية وشيوعا، فهي عبارة عن استمارة تحتوي مجموعة من الفقرات المصاغة صياغة استقصائية، يجب عليه كل مشارك من العينة عنها بنفسه، وقد اعتمدنا عليه في البحث للتقصي العلمي والكشف عن جوانب الموضوع، كما يسهل الاستبيان من عملية تجميع المعطيات وتصنيفها وبالتالي تفسيرها والوصول إلى الاستنتاجات المطلوبة والمناسبة، إضافة لكونه يتصف بالسرية التامة، وهذا لعدم معرفة كل فرد لإجابات الآخرين، ولإجابة بمصدقية تامة لقد تم استخدام استبيان لجمع البيانات لمعرفة علاقة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي لمؤسسة "البناءات الصناعية والحديدية والنحاسية BATIMETAL" من خلال أراء العمال... الخ دون استثناء.

من أجل هذا ارتأينا تقديم الاستبيان في المؤسسة "البناءات الصناعية والحديدية والنحاسية BATIMETAL"، بهدف معرفة إجاباتهم حول علاقة الرضا بالولاء. (الملحق رقم 02).

**صدق الاستبيان:** يقصد بالصدق أن أدت القياس تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر، ثم التأكد من صدق وثبات فقرات الاستبيان وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له يوضح لنا من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم 1: يوضح معامل الارتباط بين درجة كل محور من الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان.**

محور الدراسة	العبارات	معامل الارتباط
محور الرضا الوظيفي	17-1	0.601
محور الولاء التنظيمي	34-18	0.959
صدق أداة الدراسة	33	0.780

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha = 05.0$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومعطيات Spss v16.

يظهر الجدول السابق وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين عبارات بناء كل محور من محاور الدراسة مما يشير إلى وجود مصداقية لأداة البحث، أي أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 05.0$  وعليه تعتبر جميع محاور الاستبيان صادقة لما وضع لقياسه. ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبيان هذه الدراسة من خلال استعمال معامل ألفا كرونباخ. الجدول رقم 2: يبين معامل ثبات الاستبيان.

33-1	العبرة
0.772	معامل الثبات
0.772	ثبات أداة الدراسة

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 05.0$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومعطيات Spss v16.

من الجدول (03) أظهر الاستبيان معاملاً عالياً من الثبات للدراسة ككل بلغ 0.772 وهو معامل ثبات مرتفع في الدراسات الاجتماعية مما يشير إلى ثبات نتائج الدراسة. تم الاعتماد على مقياس ليكارت المكون من خمس درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبانة، وذلك كما هو موضح في الجدول أدنا:

الجدول رقم 3: مقياس تحديد الأهمية النسبية

الأهمية	الدرجة
غير موافق بشدة	01
غير موافق	02
محايد	03
موافق	04
موافق بشدة	05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارة الاستبيان

الجدول رقم 4: مجالات تحديد درجة الأهمية.

الأهمية	الوسط الحسابي
موافقة متدنية	من 01 إلى 2.66
موافقة متوسطة	من 2.67 إلى أقل من 3.66
موافقة عالية	من 3.67 إلى 05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومعطيات Spss

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعد حصولنا على استمارات الاستبيان من قبل العينة المدروسة تم تفريغ معطياتها في برنامج Spss من أجل الحصول على النتائج لتحليلها وتفسيرها، نبدأ عرضنا لنتائج الاستبيان الخاصة بالعينة محل الدراسة والتي إطار، تحكم وإشراف، أعوان التنفيذ.

الفرع الأول: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية.

نبدأ تحليلنا للاستبيان بالمعلومات الشخصية للعينة محل الدراسة من خلال الجنس، السن، المستوى التعليمي،

المسمى الوظيفي، الأقدمية الوظيفية

\*توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي:

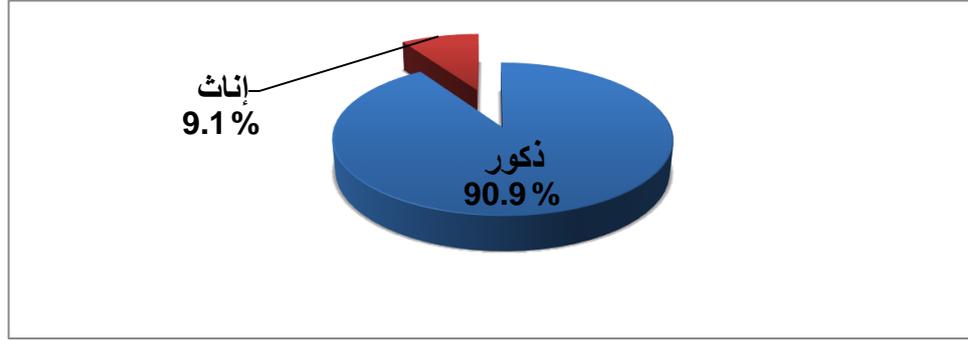
توزيع أفراد العينة من حيث النوع الاجتماعي من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية	الوسط الحسابي
ذكر	200	90.9%	1.9091
أنثى	20	9.1%	
المجموع	220	100%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبناء على معطيات Spss 16

الشكل رقم 1: دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومعطيات Spss v16.

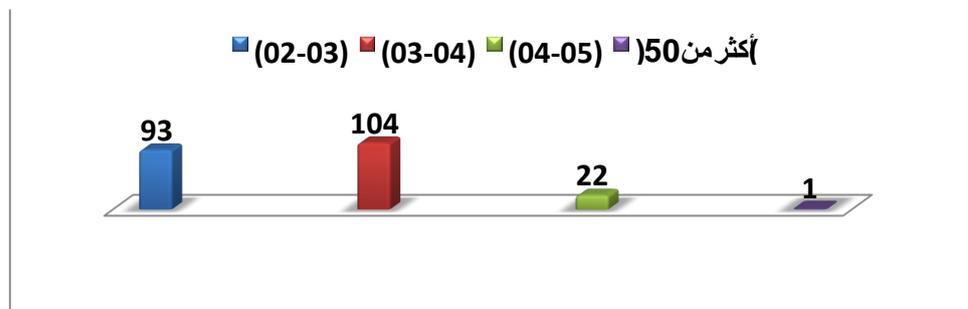
**التحليل:** نلاحظ من الجدول (06) أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور حيث بلغ عددهم 200 ذكر بنسبة مئوية تقدر بـ 90.9%، في حين بلغ عدد أفراد العينة من الإناث 20 بنسبة مئوية تقدر بـ 9.1%، أي ارتفاع نسبة العاملين من جنس الذكور في مؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاسية BATIMETAL بعين الدقلى، مقابل انخفاض في نسبة العاملين من جنس الإناث، وهذا يرجع إلى طبيعة عمل المؤسسة.

الجدول رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب السن:

السن	التكرار	النسبة المئوية	الوسط الحسابي
من 50 إلى ما فوق	01	0.5%	3.3136
من 40 إلى 50	22	10%	
من 30 إلى 40	104	47.3%	
من 20 إلى 30	93	42.3%	
المجموع	220	100%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبناء على معطيات Spss

الشكل رقم 2: أعمدة بيانية تمثل أفراد العينة حسب السن:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبناء على معطيات Spss

## الفصل الثاني: واقع الرضا الوظيفي وتأثيره على تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة BATIMETAL

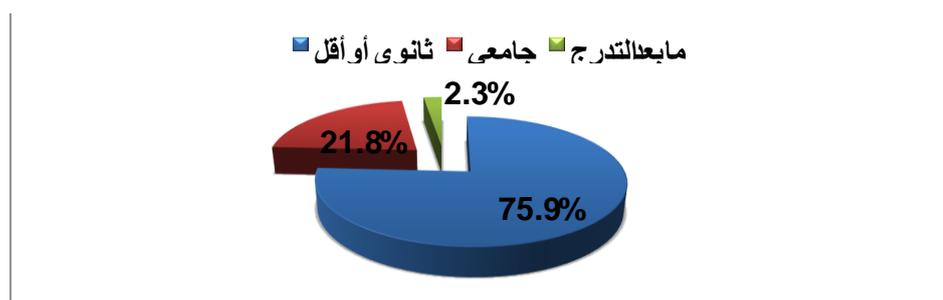
التحليل: يتضح من خلال الجدول (07) أن أغلبية أفراد العينة أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة، حيث بلغ عددهم 104 فرد بنسبة مئوية تقدر بـ 47.3%، ويعني انتساب أكثرهم إلى فئة الشباب، ثم تأتي الفئة العمرية أكثر من 50 سنة كأدنى فئة بنسبة مئوية تقدر بـ 0.5%، لأن المؤسسة تحتاج إلى فئة الشباب أكثر.

الشكل رقم 3: توزيع العينة من حيث المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية	الوسط الحسابي
ما بعد التدرج	05	2.3%	.273636
جامعي	48	21.8%	
ثانوي أو أقل	167	75.9%	
المجموع	220	100%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss v16

الشكل رقم 4: دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss v16.

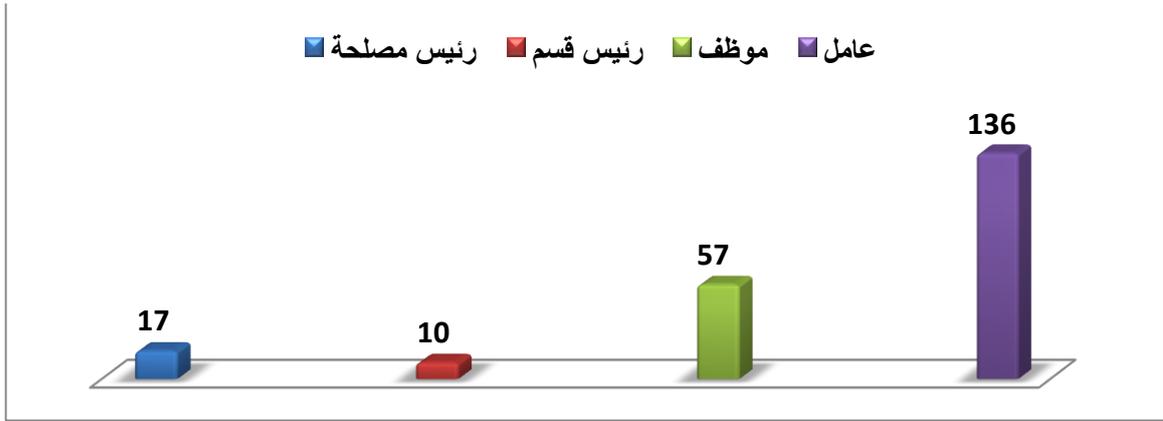
التحليل: يبين الجدول (08) أن أعلى نسبة من أفراد العينة من فئة ثانوي أو أقل، حيث بلغت 167 فرد بنسبة مئوية تقدر بـ 75.9%، وتأتي فئة ما بعد التدرج كأدنى فئة بنسبة مئوية تقدر بـ 2.3%، أي أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الثانوية أو أقل وهذا يدل على عدم استثمار مؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاس الكفاءات الجامعية.

الجدول رقم 7: توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي:

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية	الوسط الحسابي
عامل	136	61.8%	1.58181
موظف	57	25.9%	
رئيس قسم	10	4.5%	
رئيس مصلحة	17	7.7%	
المجموع	220	100%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبناء على معطيات Spss v16.

الشكل رقم 5: أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

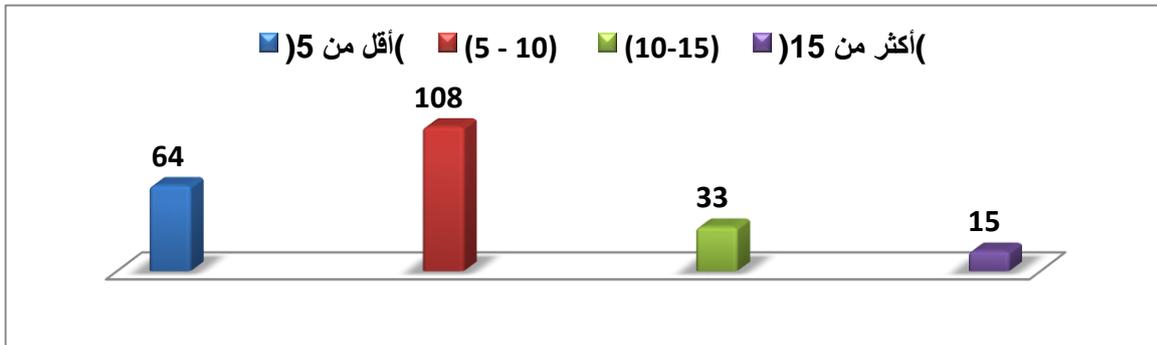


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبناء على معطيات Spss v16. التحليل: يظهر من خلال جدول (09) أن أغلبية أفراد العينة هم عاملون بحيث بلغ عددهم 136 بنسبة مئوية تقدر بـ 61.8%، كما تأتي فئة رئيس قسم كأدنى فئة بنسبة مئوية تقدر بـ 4.5%، وهذا يعني أن مؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاس BATIMETAL تعتمد على اليد العاملة أكثر من الفئات الأخرى وهذا يرجع لطبيعة نشاط المؤسسة. الجدول رقم 8: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية الوظيفية:

يمكن توضيح أفراد العينة من حيث الأقدمية الوظيفية من خلال الجدول الموالي:

الأقدمية الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية	الوسط الحسابي
من 15 سنة فأكثر	15	6.8%	33.004545
من 10 إلى 15 سنة	33	15%	
من 5 إلى 10 سنوات	108	49.1%	
أقل من 5 سنوات	64	29%	
المجموع	220	100%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبناء على معطيات Spss v16. الشكل رقم 6: أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومعطيات Spss v16.

## الفصل الثاني: واقع الرضا الوظيفي وتأثيره على تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة BATIMETAL

**التحليل:** يشير الجدول (10) إن أعلى نسبة من أفراد العينة هي من فئة 5 و 10 سنوات حيث بلغ عددهم 108 فرد بنسبة مئوية تقدر بـ 49.1 %، في حين تشكل فئة من 15 سنة إلى أكثر، أدنى نسبة وتقدر بـ 6.8 %.

### الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان

**أولاً: عرض وتحليل عبارات محور الرضا الوظيفي.**

يضم هذا المحور مجموعة من الأسئلة تتمحور حول الرضا الوظيفي، وقد اقتصرنا في دراستنا على (الراتب والمكافآت، مهام العمل وواجباته، العلاقات مع الزملاء والرؤساء) بغرض التعرف على الرضا الوظيفي في "مؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاسية BATIMETAL" تم تفرغ معطيات الاستبيان في برنامج Spss ونشير إلى أن التحليل اعتمد على سلم ليكارت الخماسي والذي يحوي خمس درجات تتراوح من 1 إلى 5، فنتائج الدراسة مرتبطة بهذه الدرجات فكلما كانت متوسطات الإجابات أقل من 3 أي (1-2.99) فهذا يدل على استجابة منخفضة حول العبارة وميلهم إلى رفضها أما إذا كانت تتراوح بين (3-5) فهذا يدل على استجابة حول العبارة وميلهم لقبولها وكانت نتائج استجابات أفراد العينة في "مؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاسية BATIMETAL" كما يلي:

### المحور الثاني: المتغير المستقل الرضا الوظيفي

**الجدول رقم 9: نتائج استجابات أفراد العينة لمحور الرضا الوظيفي**

الرقم	العبارة	استجابة أفراد العينة (التكرار، النسبة المئوية)					المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة	
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً			
01	أولاً: الراتب والمكافآت	31	49	52	48	40	3.07	متوسطة	
		14.1%	22.3%	23.6%	21.8%	18.2%			
02	أشعر بأن عملي ومهامه يتناسب مع الراتب الذي حصل عليه	30	48	56	45	41	3.08	متوسطة	
		13.6%	21.8%	25.5%	20.5%	18.6%			
03	العلاوات السنوية المقدمة مجزية	30	53	50	44	43	3.07	متوسطة	
		13.6%	24.1%	22.7%	20%	19.5%			
	درجة استجابة أفراد العينة للراتب والمكافآت							2.98	متوسطة
5	ثانياً: مهام العمل المطلوبة في العمل	3	93	45	44	35	3.06	متوسطة	
		1.4%	42.3%	20.5%	20%	15.9%			

الفصل الثاني: واقع الرضا الوظيفي وتأثيره على تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة BATIMETAL

							واضحة ودقيقة	العمل وواجباته	
متوسطة	2.67	24 %10.9	25 %11.4	41 %18.6	116 %52.7	14 %6.4	لا تواجهني صعوبات في عملي		6
متوسطة	2.72	25 %11.4	25 %11.4	38 %17.3	128 %85.2	4 %1.8	عملي يوفر لي وقت مناسب للتواجد مع أسرتي		7
متوسطة	2.67	26 %11.8	18 %8.2	39 %17.7	132 %60	5 %2.3	فترة الدورات التدريبية المنعقدة مناسبة مع تأديتي لعملي		8
متوسطة	3.10	40 %18.2	48 %21.8	32 %14.5	96 %43.6	4 %1.8	أكلف بأعمال تتناسب مع طبيعة عملي		9
متوسطة	2.88	درجة استجابة أفراد العينة لمهام العمل وواجباته							
عالية	4.16	99 %45	82 %37.3	24 %10.9	7 %3.2	8 %3.6	هناك تفاهم بيني وبين رئيسي في الطريقة التي نتعامل بها	ثالثا: العلاقات مع الزملاء والرؤساء	10
عالية	4.08	97 %44.1	75 %34.1	26 %11.8	14 %6.4	8 %3.6	يقبل رئيسي اقتراحاتي حول تطوير العمل		11
عالية	3.92	99 %45	62 %28.2	15 %6.8	32 %14.5	12 %5.5	علاقة العاملين يسودها الود والمحبة		12
عالية	3.84	96 %43.6	67 %30.5	12 %5.5	17 %7.7	28 %12.7	تعامل الرؤساء معي يسوده التقدير والاحترام		13
عالية	4.25	113 %51.4	80 %36.4	7 %3.2	11 %5	9 %4.1	العمل يتيح الفرص لتكوين الصداقات		14
عالية	3.86	96 %43.6	63 %28.6	19 %8.6	19 %8.6	23 %10.5	احصل على قدر مناسب من التحفيز		15

## الفصل الثاني: واقع الرضا الوظيفي وتأثيره على تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة BATIMETAL

							والتشجيع من طرف رؤسائي وزملاء العمل			
عالية	4.16	100	86	18	14	8	العمل في المؤسسة يمكن العاملين من الحصول على ما يستحقون من تقدير	16		
		%45.5	%39.1	%5.5	%6.4	%3.6				
متوسطة	2,87	30	32	46	104	8	يقدر الزملاء في المؤسسة جهود الآخرين المبذولة في مجال العمل	17		
		%13,6	%14,5	%20,9	%47,3	%3,6				
عالية	4.04	درجة استجابة أفراد العينة للعلاقات مع الزملاء والرؤساء								
متوسطة	3.306	درجة استجابة أفراد العينة للرضا الوظيفي								

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبناء على معطيات Spss v16.

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 05.0$

من خلال الجدول (11) يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.306 بأهمية نسبية مرتفعة وجاءت النتائج كالتالي:

بالنسبة للعبارات الدالة على الراتب والمكافآت في الرضا الوظيفي وهي العبارات (01 إلى 03) التي تراوحت قيم المتوسط الحسابي لكل العبارات بين (2.84 و 3.08)، بأهمية نسبية متوسطة، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة "المؤسسة البنائات الصناعية الحديدية والنحاسية BATIMETAL"، تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة على الراتب والمكافآت.

بالنسبة للعبارات الدالة على مهام العمل وواجباته في الرضا الوظيفي وهي العبارات من (05 إلى 09) التي تراوحت قيم المتوسط الحسابي لمعظم العبارات بين (2.67 و 3.10) بأهمية نسبية متوسطة وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة "المؤسسة البنائات الصناعية الحديدية والنحاسية BATIMETAL" تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة على مهام العمل وواجباته.

## الفصل الثاني: واقع الرضا الوظيفي وتأثيره على تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة BATIMETAL

بالنسبة للعبارات الدالة على العلاقات مع الزملاء والرؤساء وهي العبارات (10 إلى 17) التي تراوحت قيم المتوسط الحسابي لكل العبارات بين (3.84 و 4.25) بأهمية نسبية عالية وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة "لمؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاسية BATIMETAL" وترجع هذا النتائج لطريقة التي يتبعها المرؤوسين في التعامل مع الموظفين لديهم.

مما سبق من تحليل لاستجابات أفراد العينة حول محور الرضا الوظيفي، تبين لنا قبولهم للعبارات الدالة عليه يوحي لنا أنه يوجد رضا الموظف على عمله داخل لمؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاسية BATIMETAL.

ثانياً: عرض وتحليل عبارات محور الولاء التنظيمي.

الجدول(12): نتائج استجابات أفراد العينة لمحور الولاء التنظيمي.

درجة الاستجابة	المتوسط الحسابي	استجابة أفراد العينة (التكرار، النسبة المئوية)					العبرة		الرقم
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	أبعاد الولاء التنظيمي وعبارات القياس		
متوسطة	2.95	34	45	51	57	33	أولاً: الولاء العاطفي الراتب الذي حصل عليه يسد احتياجاتي أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المؤسسة.	01	
		15.5%	20.5%	23.2%	25.9%	15 %			
متوسطة	3.02	41	40	53	56	30	أشعر دائماً بالفخر أثناء الحديث عن المؤسسة التي اعمل فيها على أنها الأفضل يمكن العمل والارتباط بها.	02	
		18.6%	18.2%	24.1%	52.6%	13.6%			

الفصل الثاني: واقع الرضا الوظيفي وتأثيره على تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة BATIMETAL

متوسطة	2.85	26 11.8%	43 19.5 %	54 24.5%	66 30%	31 14 %	أرى أن قيمي الشخصية تتفق مع قيم المؤسسة	03
متوسطة	2.84	28 12.7%	58 17.3%	54 24.5%	72 32.7%	28 12.7%	اعتبر أن مشاكل المؤسسة هي مشاكل الشخصية لذا أفكر فيها أثناء عطاتي.	04
متوسطة	2.87	30 13.6%	32 14.5%	46 20.9%	104 47.3%	8 3.6 %	هناك ارتباط عاطفي بالمؤسسة التي اعمل فيها.	05
متوسطة	3.07	39 17.7%	42 19.1%	37 16.8%	100 45.5%	2 0.9 %	اشعر بأنني اعمل في جو عائلي في المؤسسة التي اعمل بها	06
توسطة	3.10	40 18.2 %	48 21.8%	32 14.5%	96 43.6 %	4 1.8 %	اقبل أي عمل أكلف به من قبل المؤسسة حتى اضمن استمرارية العمل فيها.	07
متوسطة	2.67	26 11.8%	18 8.2%	39 17.7%	132 60 %	5 2.3 %	اشعر بالرضا بما يحققه لي عملي في المؤسسة من مكاسب واشعر بأنه يسد لي	08

الفصل الثاني: واقع الرضا الوظيفي وتأثيره على تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة BATIMETAL

							حاجاتي الشخصية والوظيفية.		
متوسطة	2.92	99 %45	62 %28.2	15 %6.8	32 %14.5	12 %5.5	اهتم بشكل قوي بمستقبل المؤسسة التي اعمل بها.	09	
متوسطة	2.84	96 %43.6	67 %30.5	12 %5.5	17 %7.7	28 %12.7	إن انتقالي للعمل في المؤسسة أخرى سوف يكلفني الكثير من التكاليف، واخسر مزايا عديدة حصلت عليها من عملي في مؤسستي الحالية.	10	
متوسطة	2.25	113 %51.4	80 %36.4	7 %3.2	11 %5	9 %4.1	ارغب بالبقاء في المؤسسة مهما توفرت لي فرصة بديلة	11	
متوسطة	3.16	99 %45	82 %37.3	24 %10.9	7 %3.2	8 %3.6	اشعر أن المؤسسة تهتم وتنفق مع عادات وتقاليد المجتمع الذي نعيش فيه.	12	ثالثاً: الولاء المعياري
متوسطة	3.08	97 %44.1	75 %34.1	26 %11.8	14 %6.4	8 %3.6	اعتقد أن انتقالي للعمل في المؤسسة أخرى غير أخلاقي.	13	
متوسطة	3.92	99 %45	62 %28.2	15 %6.8	32 %14.5	12 %5.5	إن ولائي في العمل في هذه المؤسسة هو بسبب علاقات الصداقة التي	14	

## الفصل الثاني: واقع الرضا الوظيفي وتأثيره على تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة BATIMETAL

							تربطني مع العاملين فيها.	
متوسطة	3.84	96	67	12	17	28	أرى أن عملي في المؤسسة هو أفضل فرصة للعمل بسبب سمعتها الجيدة أمام المجتمع.	15
		%43.6	%30.5	%5.5	%7.7	%12.7		
متوسطة	2.25	113	80	7	11	9	سوف أشعر بالذنب إذا تركت العمل في المؤسسة	16
		%51.4	%36.4	%3.2	%5	%4.1		
متوسطة	2.86	96	63	19	19	23	أنا مدين للمؤسسة التي اعمل فيها بسبب ما تقدمه لي من امتيازات كبيرة سوف أشعر بالذنب إذا تركت العمل في المؤسسة	17
		%43.6	%28.6	%8.6	%8.6	%10.5		
متوسطة	3.16	100	86	18	14	8	أشعر أن المؤسسة تهتم وتتفق مع عادات وتقاليد	18
		%45.5	%39.1	%5.5	%6.4	%3.6		
متوسطة	2.207	درجة استجابة أفراد العينة للولاء التنظيمي						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبناء على معطيات Spss v16.

من خلال الجدول (12) يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 2.207 بأهمية نسبية متوسطة وجاءت النتائج كالتالي: كان المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين (2.25 و 3.84) أي استجابة أفراد العينة للعبارات ويدل ذلك على التفاعل المقبول مع الولاء التنظيمي داخل المؤسسة.

ثالثاً: اختبار الفرضيات.

من أجل التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وكذا معرفة درجة مساهمة الرضا في رفع مستوى الولاء، تم استخدام معامل سبيرمان للارتباط، اختبار t) للعينات المستقلة لاختبار الفرضيات، وكذا معامل التحديد لقياس درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

وصيغت الفرضية الرئيسية كما يلي:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في "مؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاسية BATIMETAL".

الفرضيات الفرعية:

## الفصل الثاني: واقع الرضا الوظيفي وتأثيره على تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة BATIMETAL

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الراتب والمكافآت والولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاسية BATIMETAL.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهام العمل وواجباته والولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاسية BATIMETAL.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات بين الزملاء والرؤساء والولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاسية BATIMETAL.

**\*اختبار الفرضية الرئيسية:**

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في "مؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاسية BATIMETAL".

تم اختيار هذه الفرضية من خلال محور الرضا الوظيفي ومحور الولاء التنظيمي، الذي تبين حسب نتيجة الدراسة إن المؤسسة تطبق (الراتب والمكافآت، مهام العمل وواجباته، العلاقات بين الزملاء والرؤساء) وعليه ستقتصر الدراسة على تحديد العلاقة بينهم مع المتغير التابع الولاء التنظيمي وكذا معرفة البعد الأكثر تأثيرا في المؤسسة وكانت النتائج كالتالي:

**الجدول رقم 10: معامل الارتباط بين الأبعاد المتبعة والولاء التنظيمي.**

المجال	معامل الارتباط	معامل التحديد $R^2$	القيمة الاحتمالية (Sig)
الأبعاد المتبعة والولاء التنظيمي	0.872	0.761	000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبناء على معطيات Spss v16.

$$R_{xy} = 0.872$$

من خلال الجدول أعلاه، توجد علاقة ارتباط جيدة وموجبة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في مؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاسية BATIMETAL، أي أن الرضا الوظيفي يؤثر بنسبة 87.2% على الولاء التنظيمي من حجم العينة والمعادلة التالية تعبر عن العلاقة:

$$Y = 4.427 + 0.131X_1 - 0.678X_2 + 0.340X_3$$

$Y =$  الولاء التنظيمي.

$X_1 =$  الراتب والمكافآت.  $X_2 =$  مهام العمل وواجباته.  $X_3 =$  العلاقات بين الزملاء والرؤساء.

النموذج جيد الجودة 0.761 أي مقبول إحصائيا.

**\* اختبار الفرضية الفرعية:**

$$t^* = 50.663$$

أي  $t^*$  معنوي عند مستوى دلالة 5%، أي الرضا الوظيفي له علاقة بالولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 5%.

-الفرضية الفرعية الأولى:

بعد ما تم الوصول إليه من نتائج تأكد تأثير الأبعاد المتبعة في الولاء التنظيمي في مؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاسية BATIMETAL، حيث أن الأخيرة تستخدم (الراتب والمكافآت، مهام العمل وواجباته، العلاقات بين الزملاء والرؤساء) أردنا معرفة مدى تأثير كل بعد في المؤسسة على الولاء التنظيمي لذلك سوف ندرس كل بعد على حدا باختبار الفرضية التالية:

\* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الراتب والمكافآت والولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاسية BATIMETAL.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال العبارات (1-3) في محور الرضا الوظيفي الذي تبين حسب نتيجة الدراسة أن المؤسسة تمارسه، وعليه تمت دراسة العلاقة بين هذا البعد والمتغير التابع الولاء التنظيمي وكانت النتائج كالتالي:  
الجدول رقم 11: معامل الارتباط بين الراتب والمكافآت والولاء التنظيمي.

المجال	معامل الارتباط	معامل التحديد $R^2$	القيمة الاحتمالية (Sig)
الراتب والمكافآت والولاء التنظيمي	0.128	0.016	000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبناء على معطيات Spss v16.

$$R_{x_1y} = 0.128$$

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين أنه توجد علاقة ارتباط ضعيفة بين الراتب والمكافآت والولاء التنظيمي "بمؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاسية BATIMETAL"، أي أن بعد الراتب والمكافآت يؤثر بـ 21.8% على الولاء من حجم العينة والمعادلة التالية تعبر عن العلاقة:

$$Y = 3.926 + 0.104X_1$$

$Y$  = الولاء التنظيمي.  $X_1$  = الراتب والمكافآت.

النموذج ضعيف الجودة 016.0 أي مرفوض إحصائياً.

$$t^* = 3.292$$

أي  $t^*$  غير معنوي عند مستوى دلالة 5%، أي أسلوب الراتب والمكافآت لا يؤثر على الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 5%.

-الفرضية الفرعية الثانية:

بعد دراستنا تأثير الراتب والمكافآت على الولاء التنظيمي قمنا كذلك بدراسة مهام العمل وواجباته وذلك باختبار الفرضية التالية:

\* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهام العمل وواجباته والولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاسية BATIMETAL.

## الفصل الثاني: واقع الرضا الوظيفي وتأثيره على تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة BATIMETAL

تم اختبار هذه الفرضية من خلال العبارات (5-9) في محور الرضا الوظيفي الذي تبين حسب نتيجة الدراسة أن المؤسسة تمارسه، وعليه تمت دراسة العلاقة بين هذا البعد والمتغير التابع الولاء التنظيمي وكانت النتائج كالتالي:  
الجدول رقم 12: معامل الارتباط بين مهام العمل وواجباته ومستوي الولاء التنظيمي.

المجال	معامل الارتباط	معامل التحديد $R^2$	القيمة الاحتمالية (Sig)
مهام العمل وواجباته والولاء التنظيمي.	-0.822	0.676	0.000**

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبناء على معطيات Spss v16.

$$R_{xy} = -0.822$$

من خلال الجدول أعلاه توجد علاقة ارتباط عكسية ما بين مهام العمل وواجباته والولاء التنظيمي تمثل نسبة 28.2% من حجم العينة والمعادلة التالية تعبر عن العلاقة:

$$Y = 6.609 - 0.823X_2$$

$Y$  = الولاء التنظيمي.  $X$  = مهام العمل وواجباته.

النموذج جيد الجودة 0.676 أي مقبول إحصائياً.

$$t^* = 135.002$$

أي  $t^*$  معنوي عند مستوى دلالة 5%، أي بعد مهام العمل وواجباته يؤثر على الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 5%.

-الفرضية الفرعية الثالثة:

بعد دراسة تأثير مهام العمل وواجباته على الولاء التنظيمي قمنا كذلك بدراسة بعد العلاقات بين الزملاء والرؤساء وذلك باختبار الفرضية التالية:

\* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات بين الزملاء والرؤساء والولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاسية BATIMETAL.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال العبارات (10-17) في محور الرضا الوظيفي الذي تبين حسب نتيجة الدراسة أن المؤسسة تمارسه، وعليه تمت دراسة العلاقة بين هذا البعد والمتغير التابع الولاء التنظيمي وكانت النتائج كالتالي:  
الجدول رقم 13: معامل الارتباط بين علاقات الزملاء والرؤساء والولاء التنظيمي.

المجال	معامل الارتباط	معامل التحديد $R^2$	القيمة الاحتمالية (Sig)
العلاقات الزملاء مع الرؤساء والولاء التنظيمي	0.526	0.277	000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبناء على معطيات Spss v16.

$$R_{x_3y} = 0.526$$

من خلال الجدول أعلاه توجد علاقة ارتباطيه متوسطة وموجبة بين علاقات الزملاء والرؤساء والولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاسية BATIMETAL، أي أن العلاقة بين الزملاء والرؤساء تؤثر بنسبة 25.6% على الولاء التنظيمي من حجم العينة والمعادلة التالية تعبر عن العلاقة:

$$Y = 2.163 + 0.512X_3$$

$Y$  = الولاء التنظيمي.

$X_3$  = العلاقات الزملاء مع الرؤساء.

النموذج جيد الجودة 0.277 أي مقبول إحصائيا.

$$t^* = 55.211$$

أي  $t^*$  معنوي عند مستوى دلالة 5%، أي العلاقات الزملاء مع الرؤساء يؤثر على الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 5%.

من خلال دراسة واختبار الفرضيات نستنتج أن بعد مهام العمل وواجباته أكثر تأثيرا وبالعلاقة عكسية بينه وبين الولاء التنظيمي وبنسبة قدرت بـ 28.2% وبعدها يأتي بعد العلاقات بين الزملاء والرؤساء بنسبة 25.6% ثم يأتي بعد الراتب والمكافآت بتأثير ضعيف وبنسبة قدرة بـ 21.8% في مؤسسة "البناءات الصناعية الحديدية والنحاسية BATIMETAL".

### خلاصة الفصل:

بعد تفرغ وتحليل بيانات المحورين للاستبيان الذي وزع على عينة من الموارد البشرية قوامها 320 مردود بشري بمؤسسة "البناءات الصناعية الحديدية والنحاسية BATIMETAL" بالمنطقة الصناعية ولاية عين الدفلى، وبعد استرجاع 220 استمارة صحيحة كاملة البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية "Spss"، تبين أن ارتفاع نسبة العاملين من جنس الذكور مقابل انخفاض من جنس الإناث وهذا يرجع لطبيعة نشاط المؤسسة، أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة، لأن المؤسسة تحتاج إلى فئة الشباب أكثر، كذلك أعلى نسبة من أفراد العينة هي من فئة ثانوي أو أقل، وهذا يرجع لعدم استثمار المؤسسة للكفاءات الجامعية، أغلبية أفراد العينة هم عاملون وهذا حسب طبيعة نشاط المؤسسة، الأقدمية الوظيفية الأغلبية تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات حسب عمر المؤسسة التشغيلي أقل من 20 سنة.

كل هذه النتائج أدت في الأخير إلى تشكيل علاقة جيدة موجبة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في المؤسسة.

كل هذه النتائج أدت في الأخير إلى تشكيل علاقة جيدة موجبة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في المؤسسة حيث بلغ معامل الارتباط بين هذين المتغيرين 78.2% معامل ارتباط قوي، ووجدنا البعد الأكثر تأثيرا في المؤسسة هو بعد مهام العمل وواجباته بعلاقة عكسية.

# خاتمة

## خاتمة:

إن التحدي الكبير الذي أصبحت تواجهه أي منظمة، وهو مدى قدرتها على المحافظة على موردها البشري، لأنه يعتبر مصدر النجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تتعرض لها. ويعود ذلك إلى المحاولات المستمرة للإدارة منذ القرن التاسع عشر، لضمان ولاء والتزام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمة. ومن أجل تفعيل المورد البشري والاستفادة من قدراته وطاقاته إلى أحسن النتائج، دفعت تحديات بيئة الأعمال المنظمة إلى تفهم دوافعه المتباينة وكيفية التأثير عليها لتوفير الرضا الوظيفي، وأدى بالباحثين إلى تفسير الاتجاهات المختلفة التي يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها ونحو الحياة بوجه عام. وعلى هذا الأساس قامت دراستنا المتعلقة بالرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي، قد اخترنا مؤسسة "البنائات الصناعية الحديدية والنحاسية BATIMETAL" لإجراء الدراسة الميدانية فيها كونها مناسبة لبحثنا. ولإخضاع فرضيات الدراسة للتحليل والاختبار ومعرفة ما إذا كان هنالك علاقة للمتغير المستقل (الرضا الوظيفي) مع المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، وهل تتوافق مع ما تم طرحه في الجزء النظري من الدراسة أم لا. تم اعتماد منهج التحليلي الوصفي واستعمال الاستبيان كأداة للدراسة، تم توزيع 320 نسخة من الاستبيان استرجعت 220 استبانته حيث تم دراسة النتائج.

## أولاً: اختبار الفرضيات.

- بعد ما تم اختبار فرضية الدراسة الأولى، تم التأكد من صحة الفرضية، حيث تبين ان هنالك أبعاد في المؤسسة الاقتصادية، ويتم ممارستها حسب الحاجة وطبيعة العلاقة وتتمثل هذه الأبعاد في (الراتب والمكافآت، مهام العمل وواجباته، العلاقات بين الزملاء والرؤساء)
- بعد ما تم اختبار فرضية الدراسة الثانية، تم التأكد من صحة الفرضية حيث تبين انه هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.
- بعد ما تم اختبار الفرضية الدراسة الثالثة، تم التأكد من صحة الفرضية حيث تبين ان بعد مهام العمل وواجباته الأكثر شيوعا على الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة البنائات الصناعية الحديدية والنحاسية BATIMETAL.

## أ. نتائج الدراسة النظرية:

- يهدف الرضا الوظيفي إلى إزالة جوانب الضعف والقصور في سلوك الأفراد؛ وهذا عندما يؤدي الفرد أو يسلك سلوك غير الذي ترغبه أو تتوقعه المؤسسة منه؛
- الرضا الوظيفي ليس غاية في حد ذاته وإنما هو وسيلة تلجأ إليها المؤسسة من أجل تنمية وتحسين العاملين بها؛
- يعتبر الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي من أهم المحددات التنظيمية والمؤثرة على أداء العاملين ؛
- الولاء التنظيمي عنصر هام في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها

يؤثر الولاء التنظيمي في مستقبل المنظمة والفرد العامل؛ ولهذا نعتبره سلوك مرغوب في من طرف الموظف وقائد المنظمة مادامت يعكس الغرض الذي يطمح له كل الطرفين وهو الفعالية في الإنتاج والكفاءة في العمل فضلا عن مشاعر الثقة والمصداقية التي يتجه بها الفرد نحو منظمته، وتتجلى القيمة الأخلاقية للولاء التنظيمي من خلال قدرت قائد المنظمة على تحقيق جو عمل محفز من اجل الإبقاء على سيرورة الدافعية والاستمرار بتخصيص مبالغ مالية لتدريب موظفيه ومنحهم الحوافز المعنوية وأخرى مادية لإشباع حاجاتهم المتعددة والمختلفة، حينما يحس الفرد العامل بالارتياح والطمأنينة والأمان الوظيفي مما يؤدي إلى الرضا عن عمله وبذل أقصى ما بوسعه من اجل استمرارية منظمته.

### ب. نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال دراستنا لموضوع "الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي" توصلنا إلى النتائج التالية:

1. سيطرة جنس الذكور بنسبة 90.9% على الإناث التي بلغت نسبتهم 1.9%، مما يعكس حاجة المؤسسة إلى الذكور بسبب طبيعة نشاط المؤسسة.
2. غالبية العاملين في المؤسسة من فئة الشباب الذي بلغت نسبتهم 74.3%، لان المؤسسة تحتاج فئة الشباب أكثر.
3. هيمنة أفراد عينة الدراسة الذين يحملون الشهادة الثانوية أو اقل بنسبة 57.9%، وهذا يدل على عدم استثمار المؤسسة للكفاءات الجامعية.
4. غالبية أفراد هم عاملين حيث بلغت نسبهم 16.8%، وهذا يعني ان "مؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاسية BATIMETAL" تعتمد على اليد العاملة أكثر من الفئات الأخرى وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة.
5. كانت الأقدمية الوظيفية للمؤسسة أغلبيتها تدرج ضمن فئة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة مئوية قدرت بـ 49.1%.
6. هناك موافقة تؤثر على الولاء التنظيمي بـ 78.2%، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية في الدراسة الميدانية.
7. أظهرت الدراسات انه موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على جميع عبارات الرضا الوظيفي، كما تبين انه يتم استعمال أبعاد (الراتب والمكافآت، مهام العمل وواجباته، العلاقة بين الزملاء والرؤساء) في مؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاسية BATIMETAL.
8. بينت النتائج ان هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على جميع عبارات الولاء التنظيمي وتفاعلهم معه.
9. أظهرت الدراسات انه توجد علاقة موجبة ارتباطيه قوية ذات دلالة إحصائية بين الراتب والمكافآت والولاء التنظيمي، حيث بلغ هذا الارتباط 78.2% وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.
10. لقد تبين لنا انه توجد علاقة موجبة وارتباطيه ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين الراتب والمكافآت والولاء التنظيمي، حيث بلغ هذا الارتباط 21.8%، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.

11. لقد تبين لنا انه توجد علاقة عكسية وارتباطيه قوية ذات دلالة إحصائية بين مهام العمل وواجباته والولاء التنظيمي، حيث بلغ هذا الارتباط 28.2%، وهذا ما يؤكد الفرضية الفرعية الثانية.
12. لقد تبين لنا انه توجد علاقة موجبة وارتباطيه متوسطة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات مع الزملاء والرؤساء والولاء التنظيمي، حيث بلغ هذا الارتباط 25.6%، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.
13. كما تبين الدراسة ان اسلوب مهام العمل وواجباته هو الأكثر استعمالا في مؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاسية BATIMETAL.

### ثانيا: اقتراحات الدراسة

من خلال دراستنا لموضوع البحث نقترح ما يلي:

- الاستمرار في توطيد العلاقات ما بين الزملاء والرؤساء لما في ذلك من اثر كبير في ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعمال. وذلك عن طريق اللقاءات المفتوحة التي تساعد في تكوين العلاقات الاجتماعية وتقوية المحبة والألفة بين العاملين.
- الحث على الاستمرار في بذل الجهود وتطوير الأداء للوصول إلى أفضل مستوى من اجل تطوير العملية الاقتصادية. وذلك بوضع مهام وظيفية واضحة في العمل والقيام بتكثيف الدورات التدريبية الملائمة لكل تخصص وتكليف الفرد بما يتناسب مع طبيعة عمله.
- نقترح بضرورة بناء علاقات قوية وشفافة بين الزملاء والرؤساء في المؤسسة وذلك من اجل تعزيز الثقافة المؤسسية.
- نقترح بتخصيص مكافآت للموظفين المبدعين والمثاليين من شأنه ان يزيد الدافعية لدى الموظفين ويحسن مستوى الولاء التنظيمي لديهم.
- إجراء دراسات موسعة وشاملة للوقوف على مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي على مستوى المنظمات الخدمية.
- العمل على تحسين نظام الحوافز في المؤسسة وتنويعه بما يكفل توزيع الحوافز بعدالة بين العاملين بالإضافة إلى ترسيخ مبدأ حصول جميع العاملين على الحوافز، بحيث يتم مكافأة العاملين المميزين ومعاقبة المخالفين.

# قائمة المراجع



## قائمة المصادر والمراجع:

## أولاً: الكتب:

1. ابن منظور أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، المجلد 05، ط4، 2005.
2. احمد صقر عاشور (أ)، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1983.
3. الدوسري سعد بن عميان، ضغوط العمل وعلاقته بالولاء التنظيمي في أجهزة الأمن، الاردن، 2009.
4. الدوسري سعد بن عيان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية، عمان، الاردن، 2010.
5. سلطان أنور محمد سعيد، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر 2003.
6. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان، 2010 .
7. صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002.
8. عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس القاهرة، مصر، ط2، 1998.
9. محمد الصيرفي (أ)، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر، 2008.
10. محمد الصيرفي: السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية" الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
11. محمد حسين محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الخاما- للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
12. محمد سعيد سلطان (ا)، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.
13. محمد عمد الطنوبي، قراءات في علم النفس الاجتماعي، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر، 1999.
14. محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار رضا للنشر، القاهرة، مصر، 1999.
15. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1990.
16. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي متكامل-إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001 .
17. نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2011.
18. هيجان عبد الرحمان احمد: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطابع جامعة نايف للعلوم الأمنية والرياض، 1998.

## ثانياً: مذكرات التخرج:

1. أبو القسم حمودي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالاغواط، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.

2. إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، بحث للحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
3. بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، شهادة ماجستير كلية العلوم للدراسات العليا جامعة الرياض، 2009.
4. بلخيري سهام+عشيط حنان، اثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية-دراسة حالة جامعة البويرة-، مذكرة ماستر قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة إستراتيجية، الجزائر، 2012.
5. فاضل سمية، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية" دكتور صالح زرداني"، عين البيضاء، مذكرة ماستر في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2015-2016.
6. فايزة روبرم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة المهنية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010.
7. ماحي محمد الأمين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وهران، 2015-2016 .
8. محمد أحمد خليفة علي، العلاقة بين الاتجاهات التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الموانئ البحرية، فرع الرئاسة، كلية العلوم والدراسات الإنسانية، المملكة العربية السعودية، 2019 .
9. محمد بن مسفر الثمراني، معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنه-دراسة مسحية على أفراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني-، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
10. محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، 2001.
11. الهاجر خالد ظافر، العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية: دراسة تطبيقية على أفراد الخطوط الجوية العربية السعودية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير المملكة السعودية، 2004.

### ثالثا: المجالات والمقالات:

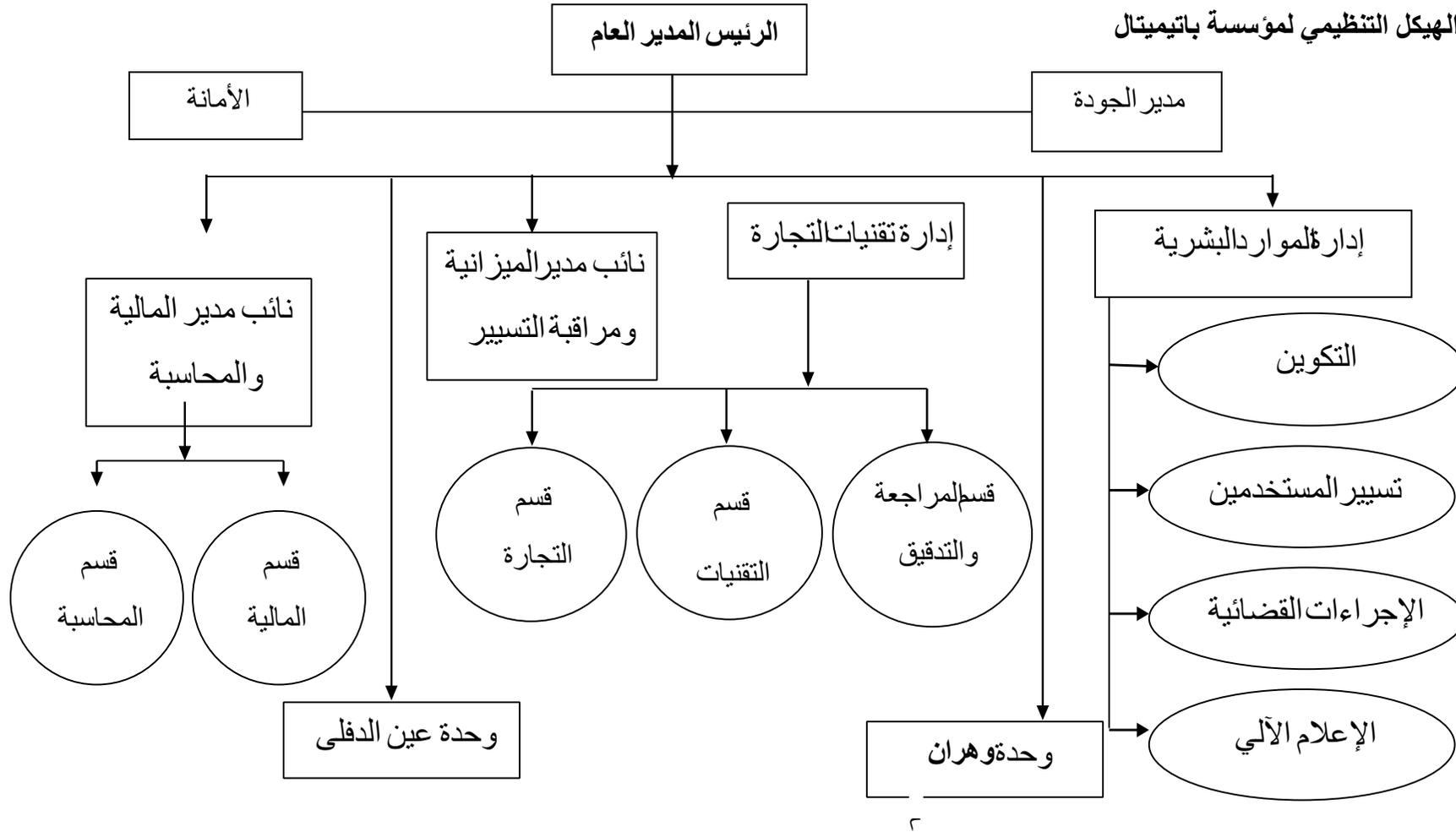
1. ستي أحمد، دياب زقاي، أثر الرضا الوظيفي على النية في ترك العمل بوجود الالتزام الوظيفي كمتغير وسيط باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية لدى مديرية الضرائب سعيدة، Revue Manghrébine Management des organpstions، المجلد 1، العدد 1، 2016.
2. سيف يوسف والدكتور مزيان محمد، " عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي " تم نشر المقال في مجلة التنمية البشرية، العدد 11، نوفمبر 2018 .

3. عليش عيسى، ساسي عبد العزيز قياس مستويات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية بالطور الثانوي بولاية تيارت، معارف مجلة علمية دولية محكمة، العدد 12، 2017.

رابعاً: من الأنترنت:

1. طارق السويدان خماسة، الولاء التنظيمي نقلا عن الرابط -<http://WWW.arablom.com/m-duels/news/article.Perp> 30-2020/01 - 16: 13

# الملاحق



## الملحق رقم 2: استمارة الإستبيان

جامعة الجيلالي بونعامة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية



## استمارة استبيان

السادة والسيدات، عمال " مؤسسة البناءات الصناعية والحديدية والنحاسية " BATIMETAL :يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية الموسومة بعنوان:

" الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة"، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحضي بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة. وفي الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير وأشكركم على تفهمكم.

إشراف الدكتورة:

إعداد الطالبتين:

بوعزي زهية

زعاف فاطمة

زيني فريدة

1. المعلومات الشخصية: الرجاء وضع علامة (x) في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

النوع الاجتماعي:

أنثى

ذكر

السن:

من 31 إلى 40 سنة

من 20 إلى 30 سنة

51 سنة فما فوق

من 41 إلى 50 سنة

المؤهل العلمي:

ليسانس

دبلوم متخصص

الدراسات العليا

سنوات الخبرة: ( الأقدمية الوظيفية)

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

فما فوق 15 سنة

من 11 إلى 15 سنة

المسمى الوظيفي:

أعوان التحكم

أعوان التنفيذ

إطارات سامية

## المحور الثاني: المتغير المستقل: الرضا الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	أبعاد الرضا الوظيفي وعبارات القياس	الرقم
<b>أولاً: الراتب والمكافآت</b>						
					الراتب الذي حصل عليه يسد احتياجاتي	1
					اشعر بأن عملي ومهامه يتناسب مع الراتب الذي حصل عليه	2
					العلاوات السنوية المقدمة مجزية	3
<b>ثانياً: مهام العمل وواجباته</b>						
					المهام المطلوبة في العمل واضحة ودقيقة	5
					لا تواجهني صعوبات في عملي	6
					عملي يوفر لي وقت مناسب للتواجد مع أسرتي	7
					فترة الدورات التدريبية المنعقدة مناسبة مع تأديتي لعملي	8
					أكلف بأعمال تتناسب مع طبيعة عملي	9
<b>ثالثاً: العلاقات مع الزملاء والرؤساء</b>						
					هناك تفاهم بيني وبين رئيسي في الطريقة التي نتعامل بها	10
					يقبل رئيسي اقتراحاتي حول تطوير العمل	11
					علاقة العاملين يسودها الود والمحبة	12
					تعامل الرؤساء معي يسوده التقدير والاحترام	13
					العمل يتيح الفرص لتكوين الصداقات	14
					احصل على قدر مناسب من التحفيز و التشجيع من طرف رؤسائي و زملاء العمل	15
					العمل في المؤسسة يمكن العاملين من الحصول على ما يستحقون من تقدير	16
					يقدر الزملاء في المؤسسة جهود الآخرين المبذولة في مجال العمل	17

## المحور الثالث: المتغير التابع: الولاء التنظيمي

الرقم	أبعاد الولاء التنظيمي وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: الولاء العاطفي</b>						
1	اشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المؤسسة.					
2	اشعر دائماً بالفخر أثناء الحديث عن المؤسسة التي اعمل فيها على أنها الأفضل يمكن العمل والارتباط بها.					
3	أرى أن قيمي الشخصية تتفق مع قيم المؤسسة					
4	اعتبر أن مشاكل المؤسسة هي مشاكل الشخصية لذا أفكر فيها أثناء عطلتي.					
5	هناك ارتباط عاطفي بالمؤسسة التي اعمل فيها.					
6	اشعر بأنني اعمل في جو عائلي في المؤسسة التي اعمل بها					
<b>ثانياً: الولاء المستمر</b>						
7	اقبل أي عمل أكلف به من قبل المؤسسة حتى اضمن استمرارية العمل فيها.					
8	اشعر بالرضا بما يحققه لي عملي في المؤسسة من مكاسب واشعر بأنه يسد لي حاجاتي الشخصية والوظيفية.					
9	اهتم بشكل قوي بمستقبل المؤسسة التي اعمل بها.					
10	إن انتقالي للعمل في المؤسسة أخرى سوف يكلفني الكثير من التكاليف، واخسر مزايا عديدة احصل عليها من عملي في جامعتي الحالية.					
11	ارغب بالبقاء في المؤسسة مهما توفرت لي فرصة بديلة.					
<b>ثالثاً: الولاء المعياري</b>						
12	اشعر أن المؤسسة تهتم وتتفق مع عادات وتقاليد المجتمع الذي نعيش فيه.					
13	اعتقد أن انتقالي للعمل في المؤسسة أخرى غير أخلاقي.					
14	إن ولائي في العمل في هذه المؤسسة هو بسبب علاقات الصداقة التي تربطني مع العاملين فيها.					
15	أرى أن عملي في المؤسسة هو أفضل فرصة للعمل بسبب سمعتها الجيدة أمام المجتمع.					
16	سوف اشعر بالذنب إذا تركت العمل في المؤسسة					
15	أنا مدين للمؤسسة التي اعمل فيها بسبب ما تقدمه لي من امتيازات كبيرة					
17	اشعر أن المؤسسة تهتم وتتفق مع عادات وتقاليد المجتمع الذي نعيش فيه.					

## الملحق رقم 3: مخرجات Spss

مخرجات Spss المتعلقة بالمعلومات الشخصية  
النوع الاجتماعي:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid F	20	9,1	9,1	9,1
M	200	90,9	90,9	100,0
Total	220	100,0	100,0	

السن:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid +50	1	,5	,5	,5
40-50	22	10,0	10,0	10,5
30-40	104	47,3	47,3	57,7
20-30	93	42,3	42,3	100,0
Total	220	100,0	100,0	

المستوى التعليمي:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid agrd	5	2,3	2,3	2,3
univ	48	21,8	21,8	24,1
lycée	167	75,9	75,9	100,0
Total	220	100,0	100,0	

\*المسمى الوظيفي:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid travailleur	136	61,8	61,8	61,8
fonctionnaire	57	25,9	25,9	87,7
chef du département	10	4,5	4,5	92,3
chef service	17	7,7	7,7	100,0
Total	220	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid +15	15	6,8	6,8	6,8
10-15	33	15,0	15,0	21,8
5-10	108	49,1	49,1	70,9
-5	64	29,1	29,1	100,0
Total	220	100,0	100,0	

\*مخرجات Spss المتعلقة بالفا كرونباخ:

#### RELIABILITY

/VARIABLES=X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X21 X22 X23 X24 X25 X26 X27 X31 X32 X33  
X34 X35 X36 X

37

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=CORR COV.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,601	21

#### RELIABILITY

/VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=CORR COV.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,959	12

#### RELIABILITY

/VARIABLES=X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X21 X22 X23 X24 X25 X26 X27 X31 X32 X33  
X34 X35 X36 X

37 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11

Y12

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA /STATISTICS=CORR COV.

Cronbach's Alpha	N of Items
,772	33

\*مخرجات Spss المتعلقة بالمتوسطات الحسابية للمحورين:

Descriptive Statistics		
	N	Mean
X11	220	3,0772727E0
X12	220	3,0863636E0
X13	220	3,0772727E0
X14	220	2,8500000E0
X15	220	2,9545455E0
X16	220	3,0272727E0
X17	220	2,8454545E0
X21	220	3,0681818E0
X22	220	2,6772727E0
X23	220	2,7227273E0
X24	220	2,6727273E0
X25	220	3,1090909E0
X26	220	3,0727273E0
X27	220	2,8727273E0
X31	220	4,1681818E0
X32	220	4,0863636E0

X33	220	3,9272727E0
X34	220	3,8454545E0
X35	220	4,2590909E0
X36	220	3,8636364E0
X37	220	4,1636364E0
Y1	220	4,3590909E0
Y2	220	4,3772727E0
Y3	220	4,2318182E0
Y4	220	4,1136364E0
Y5	220	4,3000000E0
Y6	220	4,4727273E0
Y7	220	3,7772727E0
Y8	220	4,1636364E0
Y9	220	4,3772727E0
Y10	220	4,4727273E0
Y11	220	4,2545455E0
Y12	220	3,9227273E0
Valid N (listwise)	220	

\*مخرجات Spss المتعلقة بمعامل لارتباط بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي:

## REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT y
/METHOD=ENTER x1 x2 x3.

```

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x3, x2, x1 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dépendent Variable: y

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,872 <sup>a</sup>	,761	,758	,46982

a. Predictors: (Constant), x3, x2, x1

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	151,989	3	50,663	229,521	,000 <sup>a</sup>
	Residual	47,678	216	,221		
	Total	199,667	219			

a. Predictors: (Constant), x3, x2, x1

b. Dépendent Variable: y

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	4,427	,281			15,741	,000
x1	,131	,030	,162		4,298	,000
x2	-,678	,037	-,678		-18,146	,000
x3	,340	,039	,349		8,764	,000

a. Dépendent Variable: y

\*مخرجات Spss المتعلقة بمعامل الارتباط بين كل بعد الولاء التنظيمي:

## REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N  
 /MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN /DEPENDENT y /METHOD=ENTER x1.

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x1 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dépendent Variable: y

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,128 <sup>a</sup>	,016	,012	,94911

a. Predictors: (Constant), x1

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3,292	1	3,292	3,655	,057 <sup>a</sup>
Residual	196,375	218	,901		
Total	199,667	219			

a. Predictors: (Constant), x1

b. Dépendent Variable: y

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,926	,174		22,548	,000
x1	,104	,054	,128	1,912	,057

a. Dépendent Variable: y

## REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N  
 /MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN /DEPENDENT y  
 /METHOD=ENTER x2.

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x2 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dépendent Variable: y

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,822 <sup>a</sup>	,676	,675	,54464

a. Predictors: (Constant), x2

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	135,002	1	135,002	455,115	,000 <sup>a</sup>
	Residual	64,666	218	,297		
	Total	199,667	219			

a. Predictors: (Constant), x2

b. Dépendent Variable: y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6,609	,117		56,406	,000
x2	-,823	,039	-,822	-21,333	,000

Dépendent

a  
b. Variable: y

**REGRESSION**

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN /DEPENDENT y  
/METHOD=ENTER x3.

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x3 <sup>a</sup>	.	Enter

All requested variables entered. a  
Dependent Variable: y .b  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,526 <sup>a</sup>	,277	,273	,81403

Predictors: (Constant), x3 a.

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	55,211	1	55,211	83,319	,000 <sup>a</sup>
	Residual	144,456	218	,663		
	Total	199,667	219			

Predictors: (Constant), x3 a  
Dependent Variable: y .b

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,163	,234		9,265	,000
x3	,512	,056	,526	9,128	,000

a. Dépendent Variable: y