



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال



أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي في المؤسسة دراسة حالة مديرية الفلاحة لولاية الوادي

إعداد الطلبة:

محمد نيني هيثم

محمد قديري أيمن

محمد مبروك وصيف علوان

تحت إشراف الدكتور:

د. د. كدودة عادل

نوقشت يوم: 2023/06/07

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الصفة	الجامعة
د. منى خلف	رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
د. كدودة عادل	مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
د. رشيدة خالدي	مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

نهدي ثمرات جهودنا

إلى الوالدين الكريمين اللذين سهرتا الليالي لنصل إلى ما نحن عليه.

إلى كل الاصدقاء و زملاء الدراسة الذين تقاسمنا معهم أيام الدراسة.

إلى كل شخص من قريب أو بعيد ساهم معنا في إنجاز هذا العمل.

إلى كل اساتذتنا الكرام.

هيثم - أيمن - مبروك



شكر وعرفان

نشكر الله عز و جل على نعمه و على توفيقه لنا في مشوارنا الدراسي.

كما نشكر الأستاذ المشرف الدكتور

كدودة عادل

على مجهوداته المبذولة معنا وسهره المتواصل على إتمام هذا العمل.

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر الى كل من ساهم معنا في إعداد هذا البحث راجيين من

المولى عز وجل أن يجعلها في ميزان حسناتهم جميعا.



الملخص:

تهدف الدراسة الى ايجاد العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في المؤسسة وطبقت هذه الدراسة على عمال وموظفي مديرية الفلاحة لولاية الوادي، واستخدمنا فيها المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري وعرضنا فيه الادبيات النظرية للرضا الوظيفي والولاء التنظيمي أما جانب التطبيق استخدما الاستبانة ووزعت على أفراد العينة 50 فرد من مجموع 200 عامل، وقمنا بإجراء دراسة ميدانية لتوضيح العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في مديرية الفلاحة، وأهم النتائج المتوصل إليها بتحليل نتائج الاستبيان أن الولاء المستمر والاخلاقي والعاطفي لها دور كبير وفعال في تحقيق الولاء الوظيفي للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي، الولاء العاطفي.

Résumé:

L'étude vise à établir la relation entre la satisfaction au travail et la loyauté organisationnelle dans l'institution et appliqué cette étude aux travailleurs et employés de la Direction de l'agriculture de El-Oued, dans laquelle nous avons utilisé le programme descriptif analytique dans le segment théorique et a présenté la littérature théorique sur la satisfaction au travail et la loyauté organisationnelle. L'aspect appliqué utilisé identification et distribué au personnel de l'échantillon 50 personnes sur un total de 200 travailleurs, Nous avons mené une étude sur le terrain pour clarifier la relation entre la satisfaction au travail et la loyauté organisationnelle au sein de la Direction de l'agriculture et la constatation la plus importante en analysant les résultats du questionnaire est la suivante : la loyauté morale et émotionnelle joue un rôle important et efficace dans la fidélisation fonctionnelle de l'institution.

Mots-clés: satisfaction au travail, loyauté organisationnelle, loyauté continue, loyauté morale, loyauté émotionnelle.

فهرس المحتويات

الإهداء.....	2
شكر وعرفان	3
الملخص:	3
فهرس المحتويات	3
فهرس الأشكال	3
فهرس الجداول	3
المقدمة العامة:	3

الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي

تمهيد:	2
المبحث الأول: الرضا الوظيفي لدى العاملين	3
المطلب الأول: الرضا الوظيفي ونظرياته	3
1. مفهوم الرضا الوظيفي	3
2. النظريات المفسرة للرضا الوظيفي	4
المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي	9
1. أنواع الرضا الوظيفي وفق شموليته:	10
2. أنواع الرضا الوظيفي وفق زمنه:	10
المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي	11
المبحث الثاني: الرضا الوظيفي قياسه، محدداته، نتائجه	13
المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي:	13
1) طريقة الفواصل المتساوية ثورستون Thurstone:	16
2) طريقة التدرج التجميعي ليكرت:	17
3) طريقة الفروق ذات الدلالة لاسكود (Osgood) وزملاءه:	18
4) طريقة Minnesota Satisfaction Questionnaire (إستبيان منيوستا) M.S.Q:	19
المطلب الثاني: محددات الرضا الوظيفي	21
أولاً: محددات شخصية متعلقة بالفرد:	21
1. الإنجاز:	21
2. فرص التقدم والترقية:	21
3. الأجر:	22

22	4. العلاقات الاجتماعية:
22	5. الأمن الوظيفي:
23	6. العوامل الشخصية:
23	ثانيا: محددات مرتبط بالإدارة.
24	1. الحوافز:
25	2. ساعات العمل:
26	3. نمط الإشراف:
26	4. ظروف العمل المادية:
26	المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي
26	أولا. الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:
27	ثانيا. الرضا عن العمل ومعدل الغياب:
27	ثالثا. الرضا عن العمل والإصابات:
28	رابعا. الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل:
28	خامسا. الرضا العام عن الحياة:
29	خلاصة الفصل:

الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي

31	تمهيد:
32	المبحث الأول: ماهية ونماذج الولاء التنظيمي
32	المطلب الأول: تعريف الولاء التنظيمي
32	1. مفهوم الولاء لغة:
33	2. مفهوم الولاء اصطلاحا:
33	3. مفهوم الولاء التنظيمي:
35	المطلب الثاني: أهمية وخصائص الولاء التنظيمي
35	1. خصائص الولاء التنظيمي:
35	2. أهمية الولاء التنظيمي:
37	المطلب الثالث: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
37	أولا - نموذج " أترزيوني " (ETZIONI) 1961م:
38	ثانيا- نموذج ستيرز (SETTERS) 1977 م:
38	ثالثا - نموذج "سلاو" و"سلانيك" (Slow and Slanick) 1977 م:
39	رابعا - نموذج ستيغنز وزملاؤه (Sterens and ALL) 1978 م:

40	خامسا- نموذج "أنجل" و"بيرري" (Angel and Perry) 1983 م
41	سادسا- نموذج "كانتر" (Konter) 1986:
43	المبحث الثاني: مراحل الولاء التنظيمي وأنواعه
43	المطلب الأول: مراحل تحقيق الولاء التنظيمي
43	1. مراحل تحقيق الولاء التنظيمي حسب Buchanan:
44	2. مراحل تحقيق الولاء التنظيمي حسب مودي Mowday:
45	3. مراحل تحقيق الولاء التنظيمي حسب شاتمان و أوريلي Oreilly & chatman:
46	المطلب الثاني: أنواع الولاء التنظيمي
46	1- الولاء الإيجابي:
47	2- الولاء السلوكي:
47	3- الولاء العاطفي أو المؤثر:
47	4- الولاء الأخلاقي (المعياري):
47	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة أو المساعدة في الولاء التنظيمي
47	أ- السياسات:
48	ب- وضوح الأهداف:
48	ج- مشاركة العاملين في التنظيم:
48	د- نمط القيادة:
48	هـ- العمل على تحسين المناخ الوظيفي:
49	و- نظام الحوافز:
49	ز- التطبيع الوظيفي:
50	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمديرية الفلاحة لولاية الوادي

52	تمهيد:
53	المبحث الأول: تقديم مديرية الفلاحة لولاية الوادي
53	المطلب الأول: التعريف بالمديرية
53	1. نشأة المؤسسة:
53	2. مهام المديرية:
54	3. أهداف المديرية:
55	المطلب الثاني: المصالح المكونة للمديرية
55	1. مصلحة الإحصائيات الفلاحية والتحقيقات الاقتصادية

55	2. مصلحة المفتشيات البيطرية والصحة النباتية:
55	3. مصلحة التهيئة الريفية وترقية الاستثمارات:
56	4. مصلحة تنظيم الإنتاج والدعم التقني:
56	5. مصلحة إدارة الوسائل:
57	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية
58	المبحث الثاني: وصف الدراسة وأدوات معالجة البيانات
58	المطلب الأول: وصف الدراسة
58	1. مجتمع الدراسة:
58	2. عينة الدراسة:
58	3. وصف استبيان الدراسة:
59	المطلب الثاني: ثبات وصدق الاستبيان
59	1. صدق المحكمين:
60	2. سلم قياس المستخدم:
60	3. البرامج وأدوات معالجة البيانات:
61	المطلب الثالث: قياس صدق وثبات الاستبيان:
61	1. الصدق البنائي:
62	2. الثبات (التناسق الداخلي للبند ألفا كرونباخ):
63	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج للدراسة
63	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج الوصفية للدراسة
63	أولاً: عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة:
63	1. الجنس:
64	2. فئات السن:
65	3. المؤهل العلمي:
66	4. الوظيفة:
67	5. الأقدمية:
68	6. الأجر الشهري:
69	7. الحالة الاجتماعية:
70	8. فئات عدد الاولاد:
71	ثانياً: التحليل الإحصائي الوصفي للاستبيان:
72	1. الرضا الوظيفي:
75	2. الولاء التنظيمي:

المطلب الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة	81
أولاً: الفرضية الرئيسية:	81
ثانياً: الفرضيات الفرعية.....	83
1. الفرضية الفرعية الأولى:	83
2. الفرضية الفرعية الثانية:	85
3. الفرضية الفرعية الثالثة:	86
ثالثاً: نتائج الدراسة	88
خلاصة الفصل:.....	89
الخاتمة العامة:.....	91
قائمة المصادر والمراجع:	95
الملاحق:	100

فهرس الأشكال

الشكل رقم (01): النموذج الافتراضي لعلاقة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي لمديرية الفلاحة لولاية

الوادي. ج.....

الشكل رقم (02): مدرج الحاجات لماسلو 5.....

الشكل رقم (03): نموذج بورتر ولولر 7.....

الشكل رقم (04): نظرية Z لوليم أوشي 9.....

الشكل رقم (05): طريقة الفواصل المتساوية..... 17

الشكل رقم (06): طريقة الفروق ذات الدلالة 19

الشكل رقم (07): مراحل تكون الولاء التنظيمي حسب Buchanan 44

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي للمديرية 57

الشكل رقم (09): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس..... 64

الشكل رقم (10): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير فئات السن 65

الشكل رقم (11): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي 66

الشكل رقم (12): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الوظيفة..... 67

الشكل رقم (13): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الأقدمية 68

الشكل رقم (14): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الأجر الشهري 69

الشكل رقم (15): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية 70

الشكل رقم (16): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير فئات عدد الاولاد..... 71

فهرس الجداول

الجدول رقم (01): الأقسام الفلاحية لولاية الوادي والبلديات التابعة لها.....	56
الجدول رقم (02): مقياس ليكارث الثلاثي	60
الجدول رقم (03): يوضح قيمة r لحساب الصدق البنائي.....	62
الجدول رقم (04): يوضح قيمة ألفا كرو نباخ.....	62
الجدول رقم (05): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس	63
الجدول رقم (06): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير فئات السن	64
الجدول رقم (07): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي	65
الجدول رقم (08): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الوظيفة.....	66
الجدول رقم (09): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الأقدمية	67
الجدول رقم (10): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الأجر الشهري	68
الجدول رقم (11): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الحالة الاجتماعية.....	69
الجدول رقم (12): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير فئات عدد الاولاد.....	70
الجدول رقم (13): يوضح المحك المعتمد في الدراسة	72
الجدول رقم (14): نتائج آراء عينة الدراسة حول محور الرضا الوظيفي	72
الجدول رقم (15): نتائج آراء عينة الدراسة حول محور الولاء التنظيمي	75
الجدول رقم (16): يبين جودة توفيق النموذج للفرضية الرئيسية	81
الجدول رقم (17): يوضح معنوية النموذج الكلي للفرضية الرئيسية.....	82
الجدول رقم (18): يوضح المعنوية الجزئية لمعالم النموذج للفرضية الرئيسية	82
الجدول رقم (19): يبين جودة توفيق النموذج للفرضية الفرعية الأولى	83
الجدول رقم (20): يوضح معنوية النموذج الكلي للفرضية الفرعية الأولى.....	84
الجدول رقم (21): يوضح المعنوية الجزئية لمعالم النموذج للفرضية الفرعية الأولى	84
الجدول رقم (22): يبين جودة توفيق النموذج للفرضية الفرعية الثانية.....	85
الجدول رقم (23): يوضح معنوية النموذج الكلي للفرضية الفرعية الثانية	86
الجدول رقم (24): يبين جودة توفيق النموذج للفرضية الفرعية الثالثة.....	86
الجدول رقم (25): يوضح معنوية النموذج الكلي للفرضية الفرعية الثالثة	87
الجدول رقم (26): يوضح المعنوية الجزئية لمعالم النموذج للفرضية الفرعية الثالثة.....	87

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

تعتبر إدارة الأعمال من العمليات التي تعد من أهم الأشياء التي تساعدنا في الحصول على مؤسسة ناجحة، حيث تعتمد الكثير من المؤسسات على وجود الكثير من الأفراد داخل المؤسسة مع بعضهم البعض ويكون الفرد هو المسؤول على التفوق والنجاح في هذه المنظومة.

حيث تعتبر الإدارة الناجحة من الأشياء الضرورية التي تساعد في تحقيق النجاح الكبير في العمل، لأنها تعمل على الاهتمام بالعاملين وتحفيزهم وخلق جو عمل ملائم لهم لتحقيق ما يعرف بالرضا الوظيفي لهم مما يساعد في تطوير العمل.

تعدّ العلاقة الجيدة بين الموظفين والمديرين من أهمّ عوامل نجاح المؤسسة، وتتجلى هذه العلاقة في حسن التّواصل الإيجابي والفعّال بين المديرين والموظّفين، لا سيّما العلاقة مع المديرين المباشرين لهم، فيسود بينهم جو من الاحترام المتبادل، يحفّز الموظفين على تقديم أفضل أداء.

وهذا ما تستفيد منه المؤسسات، إذ يساعدها في توفير أعباء وتكاليف كثيرة، من بينها: تكاليف العمالة والموظفين الجدد، وما يشملها من حملات للاستقطاب والتعيين، ثم تنظيم البرامج التدريبية. إلى جانب عدم إضاعة الوقت بحثاً عن هؤلاء الموظفين الجدد. كما أنّ معدل الدوران العالي للشركة قد لا يشجّع أصحاب الكفاءات على العمل لدى المؤسسة، وهذا ما يولّد لديهم الولاء المستمر والتنظيمي للمؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء فتزيد إنتاجية المؤسسة، وهذا ما تبحث عنه في النهاية.

يعد الرضا الوظيفي من أبرز المواضيع التي يهتم بها علم الاجتماع وإدارة الأعمال في مواضيعهم الحديثة، لما فيه من أهمية في رفع أداء الأفراد العاملين وتحسين واهتمام لصحتهم النفسية وتحفيزهم للعمل والانجاز وينتج ما يعرف بالولاء التنظيمي.

ويولد الولاء التنظيمي لدى العاملين احتراماً لأهمية وقوة العمل والإحساس بتحقيق نتائج ملموسة وواقعية تم تحقيقها بواسطتهم بعد تحسين أفكارهم واستخراج أفضل ما لديهم من

إمكانيات. وهنا يظهر دور الإدارة أو المؤسسة في تحديد مستويات قبول العاملين بهذه النتائج والعمل على مشاركتهم في إعداد نسب التقييم حتى يشعروا بالتواصل والاستمرارية حتى بعد الانتهاء وتحصيل النتائج.

■ الإشكالية الرئيسية:

نظرا لأهمية هذا الموضوع في الوقت الحالي وبغية الإلمام به يمكننا طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

ما مدى أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي بمديرية الفلاحة بولاية الوادي؟

■ الأسئلة الفرعية:

لتوضيح هذه الإشكالية يمكن الاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم الرضا الوظيفي وماهي أنواعه والعوامل المؤثرة فيه؟
- ما هي محددات الرضا الوظيفي وما هي طرق قياسه وكيف تكون نتائجه؟
- ماهو مفهوم الولاء التنظيمي وماهي أنواعه والعوامل المؤثرة فيه؟
- ماهي النماذج المفسرة للولاء التنظيمي وما هي مراحل تحقيقه؟

■ نموذج الدراسة:

- **المتغير المستقل:** الرضا الوظيفي وهي مشاعر الفرد ودرجة رضاه عن عمله وأجره وعلاقاته سواء مع رؤسائه أو زملاءه، فهو يمثل سلوكاً ضمنياً يكمن في وجدان الفرد، ولهذا فالرضا الوظيفي يتحدد في مجموعة من الأبعاد كالرضا عن الأجر والرضا عن طبيعة العمل وعن العلاقة بين العامل وزملاءه وكلما كان العمل يحقق إشباعاً للعامل كلما زادت درجة الرضا عنه والاندماج فيه والرضا عن الأساليب المتبعة فيه. (فايزة محمد رجب بهنسي،

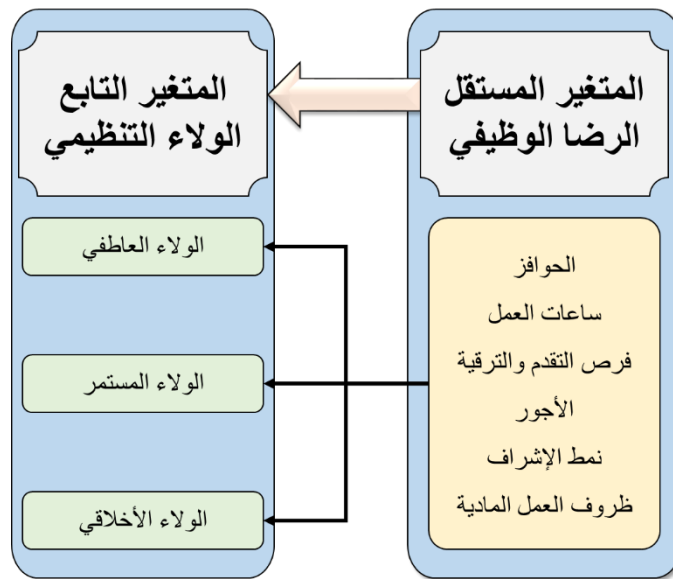
2011، ص 40)

- **المتغير التابع:** الولاء التنظيمي وهو درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية،

وتشمل أبعاده "الولاء العاطفي، الولاء المستمر والولاء الأخلاقي". (نجوى الهادي الكيلاني، 2021، ص 362-363)

يوضح الشكل رقم (01): النموذج الافتراضي لعلاقة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي لمديرية الفلاحة لولاية الوادي.

الشكل رقم (01): النموذج الافتراضي لعلاقة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي لمديرية الفلاحة لولاية الوادي.



المصدر: من إعداد الطلبة الباحثين بالإستناد إلى مراجع مفاهيم الدراسة

▪ الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الفلاحة لولاية الوادي.

▪ الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الولاء العاطفي لدى موظفي مديرية الفلاحة لولاية الوادي.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الولاء المستمر لدى موظفي مديرية الفلاحة لولاية الوادي.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الولاء الأخلاقي لدى موظفي مديرية الفلاحة لولاية الوادي.

■ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- ° تحديد ومعرفة علاقة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي.
- ° تحليل مستوى الرضا الوظيفي لدى عاملي وموظفي مديرية الفلاحة لولاية الوادي من خلال ربطه بعناصر الولاء التنظيمي.
- ° التعرف على العوامل المؤثرة للرضا الوظيفي وطرق قياسه.
- ° تحديد مراحل تحقيق الولاء التنظيمي والنماذج المفسرة له.
- ° محاولة الخروج بنتائج وتوصيات والتي تحول إلى تحسين وتطوير مستوى الرضا الوظيفي لموظفي وعاملي مديرية الفلاحة لولاية الوادي.

■ أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في:

- ° تكمن أهمية الدراسة في أنها تعد من المواضيع المهمة في ميدان إدارة الأعمال، إذ تناولت مفهومين وهما الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.
- ° تسليط الضوء على الرضا الوظيفي لدى موظفي وعاملي مديرية الفلاحة لولاية الوادي والوصول إلى نتائج التي منشأها زيادة الولاء التنظيمي للمديرية.
- ° إثراء المجال العلمي بهذا النوع من الدراسات التي تتناول موضوعي الرضاء الوظيفي والولاء التنظيمي.

□ أسباب إختيار الموضوع:

لقد تم اختيار موضوع البحث هذا للأسباب التالية:

- انه موضوع عصري لكون الوضع الاقتصادي الحالي خاصة مجال التوظيف يتركز على الاهتمام بتلبية رغبة العامل في المؤسسة.
- الرغبة والميول الشخصي في دراسة مثل هذه المواضيع.
- إثراء الرصيد المعرفي والعلمي.

▪ منهجية البحث:

الجانب النظري استخدمنا المنهج الوصفي واستخدمنا منهج دراسة حالة وإعداد استبيان في الجانب التطبيقي لدراسة علاقة الولاء الوظيفي بالولاء التنظيمي لدى موظفي وعاملي مديرية الفلاحة لولاية الوادي من خلال جمع المعلومات والبيانات المتناولة للموضوع وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

▪ الحدود الموضوعية:

من أجل الوقوف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ارتأينا اعتماد دراسة ميدانية على إحدى المؤسسات تمثلت في "مديرية الفلاحة لولاية الوادي"، تضمنت الدراسة عدة حدود نذكر منها:

- الحدود الزمنية:

طبقت الدراسة خلال شهر أبريل 2023. من 02 إلى 19 أبريل.

- الحدود المكانية والبشرية:

طبقت هذه الدراسة في مديرية الفلاحة لولاية الوادي، وشملت على 50 عاملا.

▪ مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تم الاعتماد على:

- مجموعة من المراجع العربية (الكتب ومقالات ومذكرات).

- البرنامج الإحصائي SPSS 25 لحساب معطيات الدراسة الميدانية.

▪ الدراسات السابقة:

◀ دراسات تتعلق بالرضا الوظيفي:

• دراسة (العبيدي البشير، 2013) بعنوان: دور البيئة في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغاز.

تهدف تلك الدراسة إلى: التعرف على دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي وذلك بهدف التعرف على درجة الرضا الوظيفي للعاملين في مصنع الغاز ببغداد.

أهم العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً وتحورت مجالاتها في "أسلوب القيادة والإشراف، طبيعة العمل، ثقافة المنظمة، ظروف العمل المادية، الرضا الوظيفي"

توصلت الدراسة إلى أن هناك درجة من درجات الرضا الوظيفي إلى حد ما لدى العاملين بالمصنع. احتل أسلوب القيادة والإشراف المرتبة الأولى ذات العلاقة لتحقيق الرضا الوظيفي، واحتل محور طبيعة العمل المرتبة التالية، أخيراً ظروف العمل. وضع نظام حوافز جديد سواء مادي أو معنوي بحيث يساعد على زيادة درجة الرضا الوظيفي لدى العمال.

• دراسة (نجوى متولي، 2011) بعنوان: تحليل مسار لعدم الالتزام في مكان العمل لمحدد الرضا الوظيفي بهيئة التمريض في مستشفيات جامعة الأزهر،

تهدف تلك الدراسة إلى : التعرف على محددات الرضا الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال بناء نموذج مبنى يحدد مسار العلاقة بين المتغيرات المستقلة المستخدمة (النوع، مستويات التعليم، مدة الخدمة) ومتغيرات عدم الالتزام في مكان العمل والرضا الوظيفي بالتطبيق على العاملين بهيئة التمريض في مستشفيات جامعة الأزهر.

توصلت الدراسة إلى أن المتغيرات المستقلة التالية (البلطجة) في مكان العمل، الخوف الوظيفي، مستوى التعليم، مدة الخدمة تسهم في تحديد مستوى الرضا الوظيفي. أن متغير النوع له تأثير ضعيف على مستوى الرضا الوظيفي. أن الرضا الداخلي يعبر عن محتوى العمل والرضا الخارجي يعبر عن الأجر وفرص الترقى وكلها تسهم في: تحديد مستوى الرضا الوظيفي.

• دراسة (عبد الباري محمد عاطف، 2005) بعنوان: العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة بشركات الأدوية في مصر.

تهدف الدراسة إلى: التعرف على أهم العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الرضا الوظيفي، محددات الرضا الوظيفي.

توصلت الدراسة إلى: أن زيادة دوافع العاملين وتميزهم على بذل المزيد من الجهد من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي وتوفير بيانات صادقة وموثوق بها تعد من أهم المتغيرات

الوظيفية والتنظيمية المؤثرة في تحقيق مستوى عالي من مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين.

﴿ دراسات تتعلق بالولاء التنظيمي:

• دراسة (محمد صلاح الدين أبو العلا، 2009) بعنوان: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على مدرء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة.

تهدف الدراسة إلى: التعرف على مستويات ضغوط العمل لدى المدرء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة ودرجة الولاء التنظيمي لديهم، وأيضا التعرف على العلاقة بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي لدى المدرء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة.

توصلت الدراسة إلى: أن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدرء من أفراد مجتمع الدراسة ظهر بوجه عام ضعيف نسبيا، وهذا راجع إلى عدم قدرة المدرء في تكوين رؤية حول عبئ العمل وعدم تكوين رؤية حول البيئة العمل المادية. وأن مستوى الولاء التنظيمي لأفراد مجتمع الدراسة من المدرء ظهر بوجه عام مرتفع ويرجع ذلك بسبب اهتمامهم بمستقبل أفضل للوزارة وشعورهم بارتباط داخلي اتجاه الوزارة، أيضا وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي.

• دراسة (شاكر جاب الله الخشاني، 2003) بعنوان: "أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية".

تهدف الدراسة إلى: إظهار علاقة أنماط القيادة (الأوتوقراطي، الديمقراطي والمتساهل) لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. توصلت الدراسة إلى: أنه يوجد اختلاف في استخدام أنماط القيادة حيث أن أكثر الأنماط القيادية استخداما ما هو النمط الديمقراطي وهذا ما يناسب طبيعة العمل الأكاديمي. وعلاقة نمط القيادة الأوتوقراطي بأبعاد الولاء التنظيمي مختلفة فهي سلبية مع الولاء العاطفي

والأخلاقي، حيث أن هذه الحالة من النمط الأوتوقراطي ظهر أعضاء هيئة التدريس أقل إخلاصا وأقل اعتزازا بجماعاتهم وأقل التزاما اتجاه زملائهم وجماعاتهم.

• دراسة (هزيو دزاير، 2006) بعنوان: "النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين دراسة ميدانية للمؤسسة الناقلة للكهرباء والغاز بعنابة".

تهدف الدراسة إلى: التعرف على العلاقة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى الموظفين دراسة ميدانية للمؤسسة الناقلة للكهرباء والغاز بعنابة.

توصلت الدراسة إلى: أنه توجد علاقة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى الموظفين، ذلك لأن النمط الديمقراطي يمنح العامل الشعور بالثقة من خلال مشاركته في اتخاذ القرار وتشجيع الإتصال، مما يؤدي إلى استمرار في المنظمة وارتفاع مستوى الولاء، بينما النمط الأوتوقراطي يؤثر سلبا على الولاء التنظيمي من خلال مركزية اتخاذ القرار وعدم مشاركة العمال وعدم الشعور بالثقة مما يؤثر سلبا على أدائهم واتجاهاتهم نحو منظماتهم.

• هيكل البحث:

انطلاقا من طبيعة الموضوع والأهداف المנוطة به، ومن أجل الإجابة على الاشكالية المطروحة تم تقسيم البحث كما يلي:

- **الفصل الأول:** عالج مبحثين، المبحث الأول للرضا الوظيفي لدى العاملين، شمل ثلاث مطالب، أولا ذكرنا الرضا الوظيفي ونظرياته، ثانيا أنواع الرضا الوظيفي، وثالثا خصائص الرضا الوظيفي، أما المبحث الثاني للرضا الوظيفي قياسه - محدداته - نتائج، قمنا بتقسيم هذا المبحث أيضا إلى ثلاث مطالب، الأول طرق قياس الرضا الوظيفي، والثاني محددات الرضا الوظيفي، والثالث نتائج الرضا الوظيفي.

- **الفصل الثاني:** عالج مبحثين، المبحث الأول ماهية ونماذج الولاء التنظيمي شمل ثلاث مطالب، الأول تعريف الولاء التنظيمي، أما الثاني أهمية وخصائص الولاء التنظيمي، والثالث النماذج المفسرة للولاء التنظيمي، أما المبحث الثاني مراحل الولاء التنظيمي وأنواعه، قمنا

بتقسيم هذا المبحث أيضا إلى ثلاث مطالب، أولا مراحل تحقيق الولاء التنظيمي، ثانيا أنواع الولاء التنظيمي، وثالثا العوامل المؤثرة أو المساعدة في الولاء التنظيمي.

- **الفصل الثالث:** وهو يحتوي على دراسة ميدانية لمديرية الفلاحة لولاية الوادي، حيث عالج في المبحث الأول تقديم مديرية الفلاحة لولاية الوادي، بينما عالج المبحث الثاني وصف الدراسة وأدوات معالجة البيانات، وأخيرا المبحث الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة.
- **الخاتمة:** قدمنا أهم الاستنتاجات المتوصل إليها، فضلا عن مجموعة من الاقتراحات والتوصيات.

الفصل الأول: الاطار النظري للرضا الوظيفي

✓ المبحث الأول: الرضا الوظيفي لدى العاملين

✓ المبحث الثاني: الرضا الوظيفي قياسه، محدداته، نتائجه.

تمهيد:

يعد الرضا الوظيفي من أبرز الموضوعات التي حظيت بأهمية كبيرة عند الباحثين والمختصين في الإدارة والسلوك التنظيمي وذلك لصلته المباشرة بالعنصر البشري والذي يعد محور العملية الإنتاجية أو الخدمة في أية منظمة إذ أنه يمثل الدافع والرغبة في العمل. ولقد تزايد الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين -في البلدان المتقدمة- منذ بداية القرن العشرين، ويرجع ذلك إلى محاولات إدارة المنظمات الهادفة إلى ضمان ولاء العاملين وتأييدهم للأهداف التي تسعى إليها، الأمر الذي دفع المنظمات إلى زيادة الاهتمام بالرضا الوظيفي بوصفه أحد الأساليب التي تحقق ولاء العاملين بما يضمن تحقيق أهداف هذه المنظمات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

من خلال ما سبق ذكره سنقوم في هذا الفصل بدراسة الإطار النظري للرضا الوظيفي لدى العاملين وذلك لتقسيمه إلى مبحثين كالتالي:

- المبحث الأول: الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- المبحث الثاني: الرضا الوظيفي قياسه، محدداته، نتائجه.

المبحث الأول: الرضا الوظيفي لدى العاملين

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الأمور الواجب توافرها في المؤسسات، وذلك لأن رضا الموظف عن عمله ومؤسسته يشعره بالراحة ويزيد من إنتاجيته وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة وتحقيق أرباحها وأهدافها.

المطلب الأول: الرضا الوظيفي ونظرياته

الرضا الوظيفي هو مفهوم يشير إلى شعور الموظفين بالرضا والسعادة تجاه وظائفهم، كما أن هناك عدة نظريات تشرح الرضا الوظيفي وتحاول فهمه وتفسيره.

1. مفهوم الرضا الوظيفي

تعددت واختلفت التعريفات التي حاولت تحديد مفهوم الرضا الوظيفي لدى العاملين، ويرجع التعدد والاختلاف إلى وجهات النظر المختلفة التي حاولت تحديد هذا المفهوم، حيث يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما ستوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج¹.

ويرى سوبر (1953) أنه يعني رضا الفرد عن العمل الذي يقوم به ويتوقف ذلك على مدى ما يجده الفرد في العمل من إشباع لقدراته وميوله وملا يتفق مع سمات شخصيته وقيمه، كما يتوقف أيضا على الموقع العلمي الذي يتميز به، وطريقة الحياة التي من خلالها يلعب الدور الذي يتماشى مع خبراته وقدراته².

وأیضا تعريف عبد الخالق (1983) على أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن مفهوم متعدد الأبعاد، ويتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدّه الموظف من وظيفته وجماعة العمل

¹ محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، أطروحة ماجستير تخصص إدارة أعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2013، ص58.

² محمود صديق عبد الواحد، الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون (رؤية مستقبلية)، دار العلم والإيمان والتوزيع، مصر، 2015، ص65.

التي يعمل معها، ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنشأة والبيئة اللتين يعمل فيهما، وبالنمط التكويني لشخصيته.

وكشفت بعض الدراسات أن الرضا المهني يرتبط ارتباطاً موجباً بكل من: الأجر، الترقية، زملاء العمل، الإشراف الجيد.

ويرى العديلي (1986): أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه، ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤشرات الأخرى ذات العلاقة.¹

هذا ويشار إلى الرضا الوظيفي بأنه له أكثر من مفهوم كلها تدور حول مشاعر الفرد ودرجة رضاه عن عمله وأجره وعلاقاته سواء مع رؤسائه أو زملاءه، فهو يمثل سلوكاً ضمنياً يكمن في وجدان الفرد، ولهذا فالرضا الوظيفي يتحدد في مجموعة من المؤشرات كالرضا عن الأجر والرضا عن طبيعة العمل وعن العلاقة بين العامل وزملاءه وكلما كان العمل يحقق إشباعاً للعامل كلما زادت درجة الرضا عنه والاندماج فيه والرضا عن الأساليب المتبعة فيه.²

2. النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

أ. نظرية تدرج الحاجات (نظرية ماسلو):

طبقاً لهذه النظرية فإن دوافع الفرد عبارة عن حاجات تظهر متتالية وفقاً لتدرج هرمي مقسم إلى خمس مستويات حسب أهميتها:³

(1) الحاجات الفسيولوجية: وتتمثل في الحاجات الأساسية المرتبطة باستمرارية الحياة البشرية مثل الطعام، الماء، الهواء.

¹ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي المهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2014، ص 17.

² فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء للدنيا للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص 40.

³ فايزة محمد رجب بهنسي، مرجع سابق، ص 46-47.

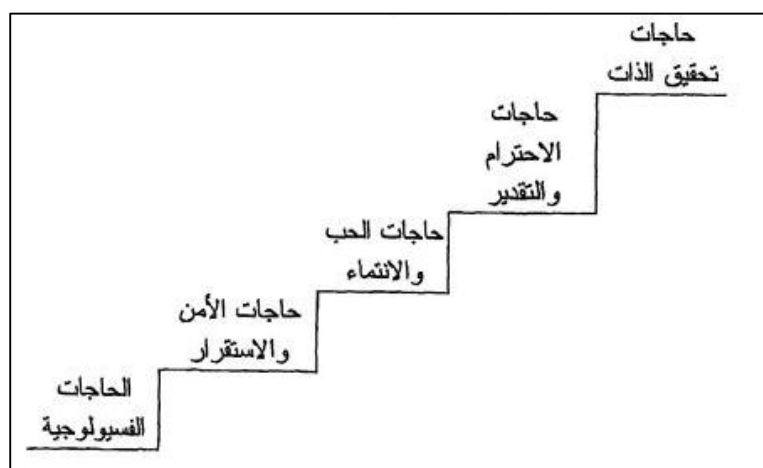
(2) **الحاجات الخاصة بالأمن والاستقرار:** وهي الحاجات المتعلقة بتوفير الأمن والحماية الكافية للإنسان بكافة أنواعها واللازمة لبقائه واستمراره.

(3) **حاجات الحب والانتماء:** وهي الحاجات المرتبطة برغبة الفرد في الانتماء للآخرين وتقبله له وشعوره بالتعاطف معهم ورغبته في إقامة علاقة ودية مستمرة.

(4) **حاجات الاحترام والتقدير:** وهي التي تشتمل على الرغبة في الشعور بالأهمية والقدرة على الإنجاز والمكانة والاستقلالية وكذلك احترام الآخرين وتقديرهم.

(5) **حاجات تحقيق الذات:** وهي الحاجات الخاصة برغبات الأفراد وهي لاشك تعنى تعزيز الشعور ورغبته في الإنجاز لتحقيق الطموحات التي يسعى إليها ورسالته في الحياة.¹

الشكل رقم (02): مدرج الحاجات لماسلو



المصدر: فائزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء للعالمية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص 47.

وهذه النظرية تفترض أن الحاجات غير المشبعة سوف تصبح المحدد الرئيسي للسلوك الفردي لحين إشباعها وأن عدم إشباعها يؤدي إلى حالة من عدم التوازن وهذا يقود الإنسان إلى القيام بسلوك معين بهدف العمل على إعادة حالة التوازن الداخلي وعندما يشبع الفرد الحاجات التي في المستوى الأدنى تبدأ الحاجات الأعلى في الظهور والتأثير على سلوكه وهذه العملية تستمر إلى أن يشبع الإنسان حاجاته ويصل إلى حاجات تحقيق الذات. هذا وترتبط هذه النظرية بالرضا الوظيفي باعتبار أن الرضا عن الأجر يرتبط بصورة غير مباشرة

¹ المرجع نفسه، ص 46-47.

بالحاجة إلى الأمن والاستقرار لدى العمالة المؤقتة من خلال السعي للحصول على وظيفة آمنة وأجور مناسبة، كما ترتبط حاجات الحب والانتماء من خلال الرضا عن العلاقات سواء مع الزملاء أو مع الرؤساء، كما نجد أن الحاجة للاحترام والتقدير أيضاً ترتبط بالعلاقات على المستوى الأفقي والرأسي.

وما يجب الإشارة إليه أنه يمكن من خلال توفير حاجات الأمن والاستقرار لدى العمالة المؤقتة وتوفير حاجات تحقيق الذات وحاجات الاحترام والتقدير من خلال محاولة إيجاد علاقات طيبة متبادلة بينهم وبين الأنساق الفرعية الأخرى التي يتعاملون معها وفتح قنوات الاتصال ما بين المستويات الأفقية والرأسية بالمؤسسات التي يعملون بها قد الإمكان ويساعدهم على أداء أعمالهم بشكل مقبول يعود بالنفع عليهم وعلى العمل والمؤسسة بل وعلى المجتمع.¹

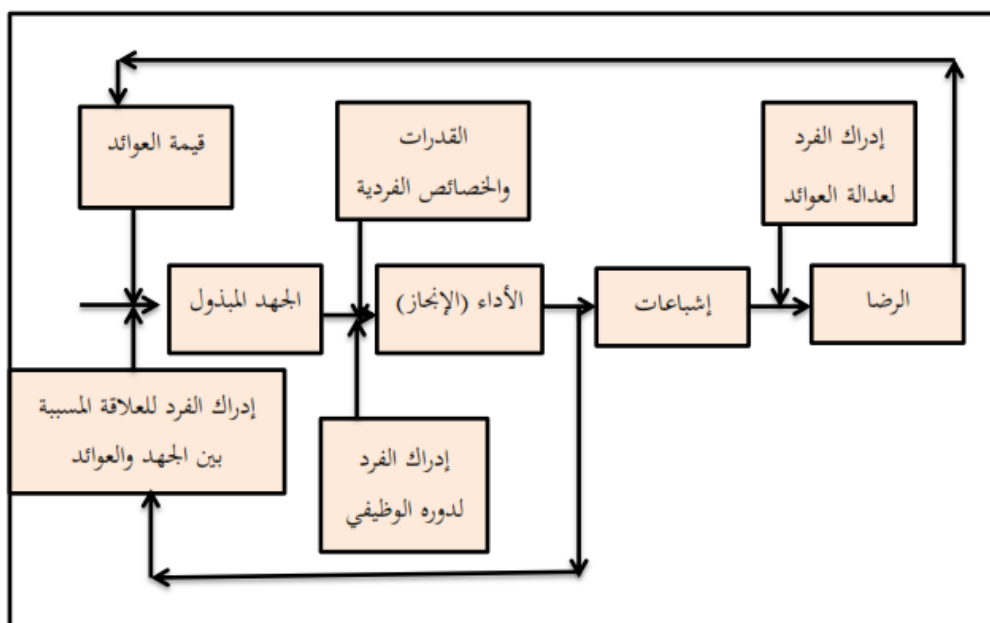
ب. نظرية بورتير ولولر:

تعد هذه النظرية إكمالاً لنظرية التوقع فقد بين (بورتور ولولر) أن أداء الأفراد أو إنجازهم ينتج عوائد ومكافآت داخلية وخارجية، وهذه العوائد تقود إلى الرضا بالفوائد الداخلية أو الذاتية، وينجم عنها شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاية، والعوائد الخارجية هي التي تمنحها المنظمة لإشباع حاجاته الأساس كالأجر والأمان وغيرها، كما تضمنت النظرية أنموذجاً آخر يؤثر في رضا الأفراد ودوافعهم نحو العمل وهو أدراك الفرد لعدالة العوائد التي يتسلمها، فالنظرية أوضحت أن هناك فرقاً بين ما يجب أن يكون وما هو كائن فعلاً، ومن العوامل التي تكون مدخلات للعمل، المهارات، والخبرات، والجهود، ومستوى التعليم، والأداء، فهذه العوامل تؤثر في توقعات الفرد حول العوائد المتحققة وزيادتها فيتوقع الفرد أن العوائد ستزداد.

¹ المرجع نفسه، ص 48.

لذلك بحسب هذه النظرية فإن الأداء يؤدي إلى تحقيق نوعين من المكافآت هما: المكافآت المستقرة (الضمنية) مثل الشعور بالإنجاز، وتحقيق الذات والمكافآت الظاهرة مثل المركز وظروف العمل.¹

الشكل رقم (03): نموذج بورتير ولولر



المصدر: صبرينة حمياني، اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، 2018-2019، ص 178.

ج. نظرية التوقع لفروم:

إن هذه النظرية تقوم على فكرة الدافعية كنموذج تم تطويره عن طريق "فروم Vroom" وتشير هذه النظرية إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج، فالدافعية هي نتائج لرغبة الإنسان في شيء ما.

وتقوم هذه النظرية على:²

1. التكافؤ: وبقيس شعور الأفراد تجاه العائد الشخصي.

¹ علي محسن ياس العماري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالضغط المهنية لدى المرشدين التربويين، مجلة العلوم النفسية، مركز البحوث النفسية، جامعة العراق، العدد 27، 2018، ص 521.

² فايزة محمد رجب بهنسي، مرجع سابق، ص 53-54.

2. **العائد:** ويكون العائد سلبياً أو إيجابياً ويعطى للفرد حسب العائد سواء سلبياً لا يكرر العمل أو إيجابياً ويرغب الفرد في إنجازه.

وبناء على هذه النظرية رضا الفرد لا يتحقق نتيجة الوصول إلى هدف بقدر ما يتجه إدراك الفرد للجهد الذي بذل في سبيل تحقيق هذا الهدف، والدافعية تعنى قوة الدافع نحو عمل ما وقوة الرغبة تعنى شدة رغبة إنسان في شيء ما والتوقع يعنى احتمال حصول ذلك الانسان على الشيء من خلال عمل معين.¹

د. نظرية وليم أوشي:

قام وليم أوشي بعدة بحوث ودراسات ميدانية خلال السبعينيات شملت كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، الهدف منها معرفة سر نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة المؤسسات الاقتصادية، ووصل في النهاية إلى نموذج جديد في الإدارة أسماه (النظرية Z)، و تم شرح النظرية في كتابه الصادر عام 1981 تحت عنوان كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية والأساس الذي تقوم عليه النظرية اهتمامها بالجانب الإنساني للعامل، إذ يرى وليم أوشي أن إنتاجية الفرد العامل لا تنحصر في بذل المال أو الاستثمار في البحوث والتطوير وإنما يستدعي الأمر تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم في النهاية راضين عن وظيفتهم". ينظر إلى المؤسسة اليابانية على أنها مؤسسة عائلية تعتمد على:

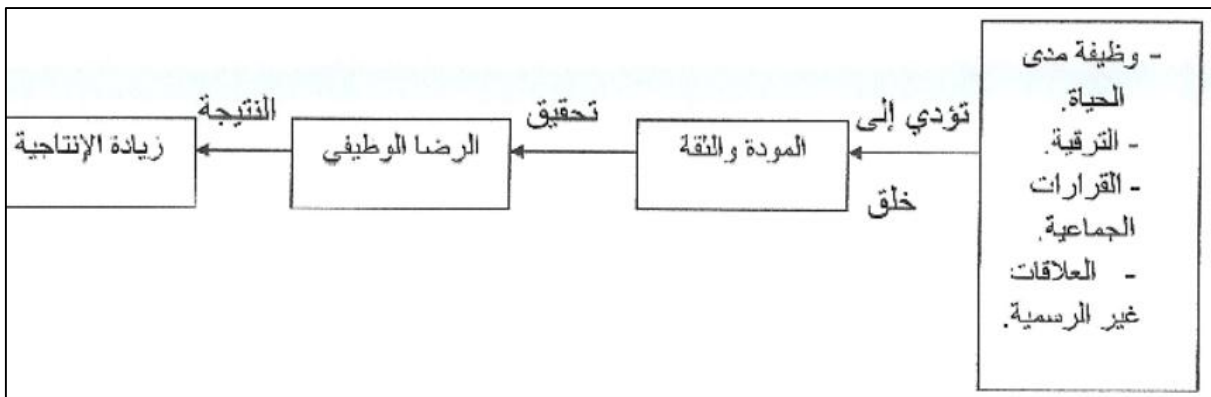
- الألفة والمودة وما ينطوي عليهما من اهتمامات بالآخرين والدعم المعنوي المنطلق من المشاعر الصادقة وعدم الأنانية، والعلاقات الاجتماعية المتينة.
- الوظيفة مدى الحياة تعكس لنا هذه الخاصية الأهمية البالغة التي تملئها المؤسسة اليابانية لمختلف أوجه الحياة وما يترتب عليها من تأثيرات على نواحي العمل المختلفة، إذ نجد مبدأ استمرارية العامل بالمؤسسة قائم ما دام العامل قادراً على العمل.
- تتسم ممارسة الإدارة اليابانية بالدقة والتهديب وحدة الذهن، أي الحق والمهارة في التعامل مع الموظفين والمهارة لن تثبت إلا من خلال التجربة والممارسة الطويلة للوظيفة؛

¹ المرجع نفسه، ص 53-54.

- نظام الترقية يعتمد على الأقدمية وهذا لضمان استمرار العامل في العمل؛
- تعتمد طريقة اتخاذ القرارات الجماعية على الرأي المشترك، وتأخذ وقتاً معتبراً في عملية اتخاذ القرار، وفي مثل هذه العملية يتم إشراك كل الذين سيتأثرون بهذا القرار في اتخاذه بغض النظر عن نوع هذا القرار؛

تعتبر نظرية Z من الاتجاهات الحديثة في الإدارة وهي بذلك تحقق الرغبات الإنسانية وتشبع الحاجات وتخلق الولاء لدى العاملين بالمؤسسة.¹

الشكل رقم (04): نظرية Z لوليم أوشي



المصدر: بونمة سميرة، أثر الرضا الوظيفي على رضا العملاء الخارجيين في المؤسسات الخدمية، مذكرة ماستر تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2011-2012، ص 63.

المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجهاً نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروفه، وبما أن هنالك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية لذا يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أقسام وفقاً لاعتبارات معينة وفقاً لشموليته أو زمنه.²

¹ بونمة سميرة، أثر الرضا الوظيفي على رضا العملاء الخارجيين في المؤسسات الخدمية، مذكرة ماستر تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2011-2012، ص 62-63.

² وئام الفاتح عمر العباس، ضغوط العمل وأثرها على الرضا الوظيفي -دراسة حالة شركة أسوار للحماية الأمنية-، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، 2018، ص 44-45.

1. أنواع الرضا الوظيفي وفق شموليته:

حددت أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته في النقاط التالية:

أ. الرضا الوظيفي الداخلي:

ويتعلق هذا النوع من الرضا الوظيفي بالجوانب (الذاتية) للموظف، وتتمثل تلك العوامل في الاعتراف والتقدير القبول الشعور بالتمكن والانجاز، التعبير عن الذات.

ب. الرضا الوظيفي الخارجي:

ويتعلق هذا النوع من الرضا الوظيفي بالجوانب الخارجية "البيئة" للموظف في محيط العمل، وتتمثل تلك الجوانب في المدير زملاء العمل، مميزات العمل المالية، طبيعة ونمط العمل.

ج. الرضا الوظيفي الكلي:

وهو مجمل الشعور بالرضا تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.

2. أنواع الرضا الوظيفي وفق زمنه:

قسم العديلي أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه إلى نوعين هما:¹

أ. الرضا الوظيفي المتوقع:

ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقع أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدفه.

ب. الرضا الوظيفي الفعلي:

يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

¹ وثام الفاتح عمر العباس، مرجع سابق، ص 45.

المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي

تتميز الرضا الوظيفي بعدة خصائص تعكس حالة السعادة والرضا لدى الموظفين تجاه وظائفهم، وفهم هذه الخصائص يساعد في تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين، ومن أهم خصائص الرضا الوظيفي لدى العاملين نذكر:¹

أ. تعدد طرق القياس:

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد طرق القياس وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

ب. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالباً ما يُنظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فمثلاً يكون الرضا لشخص ما وقد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وأيضاً مختلفة من شخص لآخر.

ج. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:

نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، ومن ثم تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

د. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

يتميز الرضا بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في المؤسسة والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف المؤسسة وغاياته.

¹ خالد محمود عزيز العبادي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق، مجلة الراافدين للعلوم الرياضية، جامعة الموصل، العراق، 2013، ص ص 385-386.

هـ. للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

إذ يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للمؤسسة وإدارتها ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة إلى النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وإلى الأسلوب الذي يقدمه للمؤسسة في سبيل الوصول إلى هذه الغايات¹.

و. الرضا الوظيفي يعتبر نسبياً وليس مطلقاً:

إن رضا العمل عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له قوة التأثير نفسها على الرضا لفرد آخر وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

¹ خالد محمود عزيز العبادي، مرجع سابق، ص 385-386.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي قياسه، محدداته، نتائجه.

بالرغم من وجود اتجاهات متعددة لدى الفرد اتجاه الجوانب المختلفة لعمله إلا أنه من الصعب تقييمها وقياسها. ويرجع هذا إلى صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه، وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح الفرد بصورة صادقة عما بداخله، ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس منها الموضوعية والذاتية.¹

المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي:

يعتبر قياس مستوى الرضا الوظيفي أحد العوامل الرئيسية في تحسين أداء المؤسسة. وتتضمن طرق قياس الرضا الوظيفي عدداً من الأدوات والتقنيات المتخصصة، ومنها:

أولاً: المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي:

أ. معدل الغياب:

يعرف Bélanger وزملائه الغياب بأنه: "عدم تقدم الفرد لعمله بغض النظر عن مشروعية أو عدم مشروعية ذلك".

كما يعرف على: "أنه تكلفة يجب تحفيظها بواسطة الرقابة المختلفة".

وهو معدل يعكس مدى انتظام الفرد في عمله، وهو مؤشر يمكن استخدامه لدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل، فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطاً بالعمل وأشد حرصاً على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء من عمله، لذلك فإن احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المؤسسة يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج إلا أنه يعاب على هذا المؤشر في كونه لا يقف عند مبررات الغياب، فليست كل الغيابات تعبر عن الحالات الشعورية اتجاه العمل، فقد يتغيب العامل بسبب المرض، حادث تعطل النقل ظروف عائلية وغيرها من الأسباب المشروعة أو المبررة.

¹ مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار النفيس للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2018، ص

ويمكن قياس الغياب بالطرق التالية:¹

$$(1) \text{ معدل الغياب الكلي} = \frac{\text{العدد الكلي لأيام الغياب}}{\text{العدد الكلي للعمال}}$$

$$(2) \text{ معدل الغياب خلال فترة زمنية معينة} =$$

مجموع أيام غياب الأفراد في فترة زمنية معينة

عدد أيام العمل في نفس الفترة X متوسط عدد الأفراد في نفس الفترة

- **مجموع أيام التغيب للأفراد:** هي مجموع تغيب كل الأفراد العاملين.
- **عدد أيام العمل:** هي كل أيام العمل الخاصة بالمؤسسة باستثناء العطل الأسبوعية والرسمية.

- **متوسط عدد الأفراد:** هو متوسط عدد الأفراد في أول الفترة وآخرها.

وتستطيع المؤسسات الحصول على البيانات المتعلقة بمعدلات الغياب في أوساط العمال بإجراء مقارنات بينها خلال فترات زمنية متباينة، وبناءا على نتائج هذه المقارنات يمكن التعرف على معدلات الغياب الأعلى وفي أي مواقع المؤسسة وبالتالي تحديد مواقع الرضا وعدم الرضا.²

ب. دوران العمل:

يمكن استخدام دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم باختيار الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري ويمكن استخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا. ويوجه للمقياسين السابقين الانتقادات التالية:

- معدلي الغياب ودوران العمل يشيران إلى وجود مشاكل في التنظيم دون تحديدها.
- لا يطبق هاذين المقياسين في كل المجتمعات الفقيرة، خاصة في ظل كساد سوق العمل.

¹ جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 200.

² جلال عبد الحليم، مرجع سابق، ص 200.

- تختلف ظروف الغياب وترك العمل بين العمال¹.

وتحسب معادلات ترك العمل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{S}{\frac{Mot 0 + Mot 1}{2}}$$

■ **S**: عدد الأفراد الذين تركوا العمل.

■ **Mot 0**: عدد الأفراد الذين تركوا العمل في أول الفترة.

■ **Mot 1**: عدد الأفراد الذين تركوا العمل في آخر الفترة.

مما سبق يتبين لنا أن بقاء الفرد في مؤسسته دليل على ارتباطه القوي ورضاه عن وظيفته حيث يصبح أكثر انتظاما في عمله، لكن قياس نسبة الغياب وترك العمل لا يمكن تعميمه على كل الحالات، ذلك أن معدلات الغياب وترك العمل تنبه إلى وجود مشكلات وعوائق دون تحليل أسبابها وتقديم وسائل علاجها إضافة إلى تداخل العوامل المسببة للغياب وترك العمل².

ثانيا: المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي:

ويقصد بالمقاييس الذاتية للحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي، سواء كانت هذه التقارير كتابية (الاستمارة) أو شفوية (مقابلة شخصية).
أ. الاستمارة (الاستبيان):

وهي نموذج يظهره مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما، ومن الاستمارات الأكثر شيوعا نجد:³
- **دليل وصف العمل**: صمم هذا النموذج كل من: KENDALLK SMITHS, HVLIN، وتحتوي خمسة أسئلة حول: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء أما الإجابات فهي: نعم، لا، لا أعرف.

¹ لكل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي "مفاهيم ونظريات"، دار المثقف للنشر والتوزيع، باتنة، الجزائر، 2018، ص 67-68.

² جلال عبد الحليم، مرجع سابق، ص 201.

³ لكل منيف، مرجع سابق، ص 69-70.

- استبيان جامعة منسوتا للرضا: صمم هذا الاستبيان كل من Davis و England، وهو يستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونون؟ إما راضيين أو غير راضيين عن الجوانب المختلفة من وظائفهم (الأجر، فرص الترقية والتقدم، النقل)، أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من راضي تماما إلى غير راضي.
- استبيان بيان الرضا الوظيفي: صمم هذا الاستبيان كل من Victor و Laroche، وهو يشتمل على أسئلة متنوعة حول كل الجوانب الوظيفية التي يشغلها العامل.
- استبيان الرضا عن الأجر: وهو استبيان حول أنظمة الأجور، ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل: الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية وإدارة نظام الأجر¹.

وهناك عدة أنواع للاستبيان لقياس الرضا الوظيفي لدى العاملين نجد:

1) طريقة الفواصل المتساوية ثورستون Thurstone :

قدمت هذه الطريقة 1928 من طرف ثورستون Thurstone وتبدأ بتجميع مفردات تصف الخصائص المتعلقة بالعمل، أو تصف الاشباكات التي يحصل عليها الفرد من عمله، وتقوم على المسافات المتساوية البعد قصد الوصول إلى متصل ذي وحدات منتظمة بناء على أحكام محكمين خارجين يقومون بترتيب الجمل الدالة على متغيرات الرضا عن الموضوع المراد دراسته، في وحدات متتالية من حيث مدى تعبيرها عن شدة هذا الاتجاه (إيجابيا أو سلبيا)، وبعد ذلك تستبعد العبارات ذات التباين العالي ويحتفظ بالعبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار، ويكون متوسط التقييم لهذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا الذي تشير إليه العبارة وفق تقييم المحكمين.

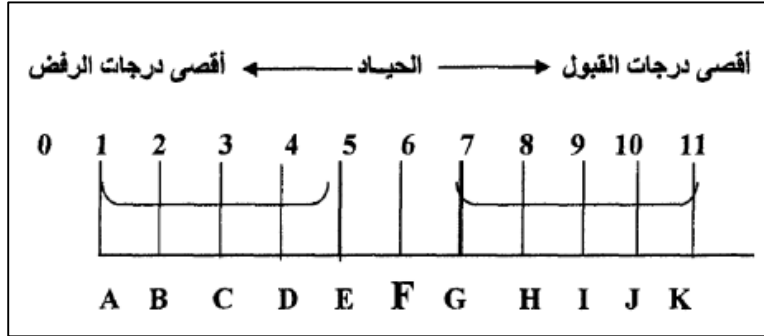
يوضع المقياس على شكل هرم في قمته جملا تمثل أقوى الاتجاهات الإيجابية وفي نهايته جملا تمثل أقوى الاتجاهات السلبية، ثم يقدم على شكل استبيان للعمال على أن لا ترتب الجمل بشكل يوحى بتسلسلها، وتوضع النقط بالتدرج من قوة الإيجاب إلى ضعفه، ويتم

¹ المرجع نفسه، ص 69-70.

التصحيح بالرجوع إلى العلامات المرجعة المقابلة لكل عبارة، ويطلب من كل فرد أن يقرر إذ كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من عبارات القائمة، ويكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها هي الدرجة الممثلة للمشاعر أو الرضا العام.¹

وتوضح طريقة الفواصل المتساوية بالشكل التالي:

الشكل رقم (05): طريقة الفواصل المتساوية



المصدر: جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار ومكتبة الحامد

للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 205.

تشير الحروف الأبجدية إلى العبارات والتي تصنف (من A إلى E) إلى الاتجاه السالب وتشير العبارات (من G إلى K) إلى الاتجاه الموجب أما الحرف (F) فيشير إلى الحياد ومن الانتقادات الموجهة إلى هذه الطريقة:

- اتسامها بقدر من الذاتية حيث أن القيمة الخاصة بكل جملة محددة مسبقا من قبل المحكمين وتحتاج إلى جهد كبير في إعداد المقياس.
- الدرجة المستخلصة من القياس هي متوسط أوزان العبارات التي يجيب عنها المبحوث.
- هذه الطريقة لا تعطينا فكرة عن شدة الاتجاه لأن الموافقة على نفس العبارة تصح دائما بنفس الطريقة بصرف النظر عن شدة اتجاه المستجيب لها.²

(2) طريقة التدرج التجميعي ليكرت:

قام بوضعها Lickert عام 1932 حيث يقوم الباحث بإعداد مجموعة من العبارات التي تتعلق بمحتوى الاتجاه المطلوب قياسه ويتم تدرج استجابة كل عبارة هذه العبارات من

¹ جلال عبد الحليم، مرجع سابق، ص 203-204.

² المرجع نفسه، ص 205.

سبع وحدات تعرض على عينة من الأفراد ممثلة للمجتمع موضحاً أمام ثلاث إلى كل منها بدائل الإجابة: موافق بشدة، موافق، لا أدري، معارض، معارض بشدة، بعد ذلك تحدد أوزان الفقرات وذلك بإعطاء الدرجة خمسة (5) للقيمة العظمى للموافقة الشديدة والدرجة (1) للقيمة الصغرى للمعارضة الشديدة وبتجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في العبارات المختلفة يتعين صدق العبارة وفق قوة الارتباط بين الدرجة التي يحصل عليها والدرجة الكلية لمجموع العبارات و استعمال مقياس ليكرت يتطلب إتباع الخطوات التالية:

1- بناء مقياس ما يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب وبعضها الآخر بصيغة السلب بحيث تتبع كل عبارة بخمس آراء متراوحة بين الموافقة القوية والمعارضة الشديدة.

2- اختيار عينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة.

3- جمع كل النقاط لمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.

4- فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.

5- استبعاد العبارات غير المنسجمة. مع مجموع العبارات الأخرى.

6- تحديد العبارات النهائية للمقياس وإعادة حساب مجموع النقاط التي تحصل عليها أفراد العينة بعد استبعاد العبارات الغير ملائمة¹.

3) طريقة الفروق ذات الدلالة لاسكود (Osgood) وزملاءه:

وضع هذه الطريقة في 1957 أسكود Osgood، سوسي Suci، تاننبوم Tennenbaum ويقوم تصور أسكود في مقياسه على أساس أن لكل مفهوم أو تصور نوعين من المعاني عند الفرد، الأول المعنى الإشاري وهو ما تشير إليه الكلمة (الأشياء التي يصدق إطلاق اللفظ عليها)، الثاني المعنى الدلالي ويقصد به الأفكار والمشاعر التي تحيط بالكلمة، والتي تكون سارة أو غير سارة.

¹ خليل علي خليل أبو جراد، الانتماء والرضا الوظيفي وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المرشدين التربويين بمحافظة غزة، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2019، ص 40.

ويتكون مقياس الرضا وفق هذه الطريقة من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل، ويمثل قطبا المقياس الجزئي صفتان متعارضتان تحصران بينهما عددا من الدرجات، ويطلب من الفرد اختيار التقدير المتلائم ومشاعره نحو العمل¹. وفي الآتي مثال لمجموعة من المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل وفق هذه الطريقة:

الشكل رقم (06): طريقة الفروق ذات الدلالة

غير كاف	1	2	3	4	5	6	7	الأجر كاف
غير عادلة	1	2	3	4	5	6	7	فرص الترقية عادلة

المصدر: جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 207.

تدل النقط من (5 إلى 7) على الاتجاه الإيجابي والنقطة (من 1 إلى 3) على الإتجاه السلبي، بينما تدل النقطة 04 على الحالة الحياد.

تجمع كل الدرجات التي أعطاها الفرد ويكون المجموع ممثلا لرضا الفرد، وبلي ذلك اختبار هذا المقياس الكلي على عينة من الأفراد لحساب درجة الارتباط بين درجات المقاييس الجزئية والمجموع الكلي الخاص بكل جانب من جوانب العمل، فالمقاييس التي يكون ارتباطها عاليا بالمجموع الكلي تبقى، أما التي يكون ارتباطها منخفضا فتستبعد من القائمة النهائية للمقاييس².

4) طريقة Minnesota Satisfaction Questionnaire (إستبيان منيوستا) M.S.Q:

ويرمز له باختصار (M.S.Q) وتعرف بقائمة استقصاء جامعة (Minnesota) لقياس الرضا الوظيفي والتي تم تصميمها من طرف Weiss و Dawis و Engl و Lofquist في

¹ جلال عبد الحليم، مرجع سابق، ص 207.

² المرجع نفسه، ص 208.

الفترة 1967-1977 ويهدف إلى قياس اتجاهات وميول العاملين نحو الرضا الوظيفي. ويعد من المقاييس الأكثر استعمالاً في الأبحاث العالمية لنوعية صدقه الداخلي والخارجي. ويحتوي على عدد من البنود لا يتعدى عشرين (20) بندا وكل منها يمثل مظهراً من مظاهر العمل. فهو يأخذ أكبر عدد من الأبعاد المهنية (جوانب العمل). وقد لقي هذا المقياس قبولاً واستخداماً واسعاً في مجال علم النفس التنظيمي، وتتكون الصيغة المطلوبة من هذا الاستبيان من مائة (100) عبارة، وهناك أيضاً الصيغة المصغرة للاستبيان Minnesota تتكون من 20 عبارة. ومع ذلك فالشكل المصغر ليس مصمماً لإعطاء نتائج عن وجوه الرضا الوظيفي.

وتتكون عبارات هذا الاستبيان من عبارات حول أوجه متعددة من العمل، ويطلب من المستجوب الإشارة إلى درجة رضاه بخصوص كل منها. وبالمقارنة مع مؤشر وصف الخدمة يعتبر استبيان (Minnesota) قياساً مبنياً بصفة كبيرة على العاطفة، لذلك فالإجابات تشير إلى حب الشيء أو كرهه أكثر منها عملية وصف له، ورغم الخصوصية الكبيرة لأوجه هذا الاستبيان، فالكثير من محتواه موجود في مقاييس أخرى ويوفر الاستبيان معلومات عن مدى رضا العامل حول الأوجه المختلفة للوظيفة ومحيط العمل، وتكون ذات فائدة كبيرة خاصة إذا كانت المؤسسات في إطار إجراء استقصاءات داخلية عن آراء العمال - على سبيل المثال إذا تم إيجاد أن الرضا عن وجهه - محدد أقل بكثير مقارنة بالأوجه الأخرى، فهذا يدل على أن المؤسسة قد تحتاج لإجراء تغييرات في هذه النقطة.¹

ب. المقابلة الشخصية:

تعرف المقابلة على أنها: تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة، يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات وآراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات.

¹ خليل علي خليل أبو جراد، مرجع سابق، ص 41.

وتكون المقابلات الشخصية بشكل رسمي أو غير رسمي ومخططاً لها أو غير مخطط، وهي أعلى جودة في تحديد رضا الموظفين لا سيما إذا كانت المنظمة صغيرة الحجم.¹

المطلب الثاني: محددات الرضا الوظيفي

تؤثر العديد من المحددات على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة، وتشمل بعض هذه المحددات:

أولاً: محددات شخصية متعلقة بالفرد:

وهي عوامل تتعلق بالفرد وتؤثر بدرجة أو بأخرى على مستوى رضاه عن المهنة التي عمل بها، وهذه العوامل هي شخصية، دقة الاستقرار في الحيات العائلية والاجتماعية، العمر والمؤهل الدراسي، والنوع والخبرة في المهنة. ومن أهمل العوامل الخاصة بالفرد ما يلي:²

1. الإنجاز:

إن رضا النجاح أو الإنجاز يمثل المشاعر المتولدة عن تحقيق مستوى الطموح المهني، فحينما يكون للفرد أهداف ومستويات وطموح معينة في عمله، فإن رضا الإنجاز أو رضا النجاح يولد عند درجة واكتفاء استوى الطموح مع ما وصل إليه الفرد فكلما حقق الفرد طموح شعر بحالة من الرضا، فهو يدفعه إلى العمل أكثر وبالتالي زيادة الرضا.

2. فرص التقدم والترقية:

يشير هاريسون (Harison1961) إلى أن الترقية تحتل الأهمية الأولى كمحدد للرضا الوظيفي لدى العاملين، وفي بحث أجراه عادل حسن 1977 وجد أن الترقية وفرص التقدم الوظيفي احتلت المرتبة الثالثة في تحقيق الرضا الوظيفي، أيضاً أكدت بعض الدراسات مثل دراسة سامية الأنصاري 1978 أن الترقية وفرص التقدم في العمل تعتبر من العوامل المهمة في تحقيق الرضا الوظيفي.³

¹ عز الدين محمد الغريز، الرضا الوظيفي لدى الصحفيين الفلسطينيين وعلاقته بالأداء المهني دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في الصحافة بكلية الآداب في الجامعة الإسلامية في غزة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2018، ص 55.

² إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 76.

³ المرجع نفسه، ص 78.

3. الأجر:

أكدت دراسة مدحت الديب 1975 وسامية الأنصاري 1978 وسميث smith و كاندل 1963 أن الأجر يأتي في مقدمة محددات الرضا الوظيفي وعلى الجانب الآخر أظهرت دراسة هيرزبرج 1970 Herzberg وآدمز 1979 Adams أن الأجور والعوائد المادية ليست هي المحدد الأساسي للرضا الوظيفي وما يربطها بالرضا الوظيفي هي شعور الفرد بعدالة هذه العوائد فقط.

كما أكدت دراسة لوم 1979 Locke أن الأجور والحوافز المادية لم تعد تحتل الصدارة في مقدمة العوامل المحددة للرضا الوظيفي. ويتضح من ذلك أهمية الأجور والحوافز المادية كأحد محددات العناصر المحددة للرضا الوظيفي خصوصاً في المجتمعات الغير متقدمة، حيث يعاني أفرادها من حرمان فسيولوجي يعطي للأجور والحوافز المادية أهمية خاصة¹.

4. العلاقات الاجتماعية:

أكدت كل من دراسة سامية الأنصاري 1978 ومحمد عاشور 1988 على أن العلاقات في محيط العمل أحد محددات الرضا عن المهنة، كما أن الرضا يتوقف على مدى الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد فكلما زادت قوة الحاجة إلى الانتماء كلما كان أثر جماعة العمل على الرضا لدى الفرد كبيراً².

5. الأمن الوظيفي:

مما لا شك فيه أن اطمئنان الفرد على عمله واستقراره فيه يعتبر من العوامل التي تسهم بدرجة أو بأخرى في زيادة درجة الرضا عن المهنة حيث يرى رفاعي محمد رفاعي 1971، وفريد لاند 1963 أن الأمان الوظيفي يعتبر من المصادر القوية في تحديد درجة الرضا الوظيفي³.

¹ المرجع نفسه، ص 78-79.

² المرجع نفسه، ص 79.

³ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 79.

6. العوامل الشخصية:

وهي تلك العوامل المرتبطة بالفرد نفسه، والتي تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات والشركات، ومن أبرزها:¹

أ. **العمر:** يشير عدد من الباحثين مثل (Robbins and denaal، 2003) وكذلك (1995 Greenberg and Baron،) إلى أن غالباً ما يكون الموظفون الأكبر سناً أكثر سعادة في وظائفهم من الموظفين الأصغر سناً، كما أن الموظفين الأكثر خبرة أكثر رضا من أولئك الأقل خبرة.

ب. **الجنس أو النوع الاجتماعي:** كشفت الدراسات التي أجراها (Murray and Atkinson) حول الاختلافات بين الجنسين كمحددات للرضا الوظيفي أن الإناث يولين اهتماماً بالعوامل الاجتماعية المترتبة على الوظيفة أكثر من الرجال، في حين أن الرجال يولون اهتماماً أكبر في العوامل المتعلقة بالأجور والتقدم.

ج. **المستوى التعليمي:** إن العلاقة بين الرضا الوظيفي والمستوى التعليمي علاقة عكسية، إذ ينخفض الشعور بالرضا الوظيفي مع ارتفاع مستويات التعليم لدى الموظفين، وغالباً ما يتأتى عدم الشعور بالرضا نتيجة ارتفاع توقعات الموظفين ذوي المستوى التعليمي المرتفع والمرتبطة بالتطور الوظيفي وما يقابلها من رفض أرياب العمل لتلك التوقعات.

د. **سنوات الخبرة:** تكون توقعات الموظفين الجدد مرتفعة وقت التعيين، ولكن عند عدم تحقيق هذه التوقعات يبدأ الشعور بالرضا الوظيفي بالانخفاض، وكلما أصبح الموظف أكثر نضجاً وخبرة، أصبحت توقعاته أكثر واقعية مما يجعلها أقرب إلى التحقيق في ظل زيادة شعور الموظف بالرضا.

ثانياً: محددات مرتبط بالإدارة

وتعني الإجراءات التنظيمية في العمل المؤسسي تشمل الرواتب والترقيات والنقل وإجراءات الاستقرار المهني ونظم الاتصالات واتخاذ القرار وأسلوب القيادة والرقابة، وتصنف وفق النحو الآتي:

¹ سارة حمد القليش، مرجع سابق، ص 29-30.

1. الحوافز:

مجموعة المعطيات التي توفرها المؤسسة وتسهم في تكوين قوة فاعلة تؤثر على تصرفاته وسلوكياته نحو درجة محددة من الأداء، وتعد الحوافز من أبرز المتغيرات المستقلة لتكوين الرضا مما يعزز سلوك الأفراد بشكل عام. حيث تنقسم الحوافز إلى قسمين: مادية ومعنوية.¹

أ. الحوافز المادية: وعرفها (زويلف) 1994 "بأنها الأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة ويذكر (Leopold) أن الحوافز والزيادة في نفقات المعيشة والمكافآت والمشاركة في الأرباح". أهمها التالي:²

- الأجور والمرتبات: يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحت الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ أنه كلما زاد الأجر ازداد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.
- التعويضات: تمثل التعويضات حافزاً إضافياً لبذل المزيد من الجهود، ومنها العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة العمل وتعويضات التخصص.. الخ.
- المزايا العينية ذات القيمة المادية: وتكون على عدة أشكال منها الأجهزة وبطاقات السفر والغذاء وحضور الحفلات ومهمات السفر الخ. التي تمنح للموظفين في كثير من المناسبات.

ظروف العمل ومتطلباته المادية تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل: (الآلات والتجهيزات، ومكان العمل ومحيطه الفيزيائي المتنوع) عامل مؤثر على أداءهم في العمل ورغبتهم، به فكلما ازددت وتحسنت ظروف العمل كان استعداد الفرد للعمل أكبر.

- الزيادات الدورية: وتكون حافز على أساس ربطها بالإنتاجية والأداء، ويكون أساس منحها هو كفاءة الفرد في عمله.

¹ محمود صديق عبد الواحد، مرجع سابق، ص 70-71.

² المرجع نفسه، ص 70-71.

■ **المشاركة في الأرباح:** ويكثر استخدام حافز المشاركة في الأرباح في القطاع الخاص، من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أجور وحوافز فيما تحققه من مستويات في الربحية، بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم، وبالتالي زيادة الإنتاجية والربحية.¹

ب. **الحوافز المعنوية:** وتشمل الترقى، وتقدير جهود العاملين واشراك العاملين في الإدارة وضمان واستقرار العمل وتفويض الصلاحيات ويمكن سرد بعض أشكال التحفيز المعنوي الايجابي كما ذكرها (عقيلي 1996) على النحو التالي:

- تقدير جهود العاملين ويمكن تحقق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء، الذين يحققون مستويات أداء عالية، وذلك تقديراً واعترافاً بمجهوداتهم من قبل الإدارة.
- اشراك العاملين في الإدارة وذلك بان يكون لهم صوتاً في مجلس الإدارة يساهمون في إدارة المنظمة مساهمة فعلية عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة واتخاذ قراراتها.
- الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل يعتبر حافز له أثره في معنوياتهم، وبالتالي على مستوى أدائهم، لأن العمل المستقر يكفل دخلاً ثابتاً للفرد يؤمن له ظروف عيش كريمة.²

2. ساعات العمل:

يمكننا أن نفترض انه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل ويجب أن ننوه هنا إلى أن العلاقة السابقة تتوقف على الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية كلما كان اثر ساعات العمل على الرضا عن العمل كبيراً وكلما كانت أهمية أو منافع وقت الراحة قليلة كلما كان اثر ساعات العمل على الرضا محدوداً.³

¹ المرجع نفسه، ص 70-71.

² المرجع نفسه، ص 70-71.

³ محمود صديق عبد الواحد، مرجع سابق، ص 67.

3. نمط الإشراف:

تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل. فالدراسات التي أجريت بجامعة متجش تشير إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه وذلك بتنميته لعلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم، واهتمامه الشخصي بهم، وتفهمه وسعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم يكسب ولاء مرؤوسيه وجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم.¹

4. ظروف العمل المادية:

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء ونظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ورضاه عنها كما تؤثر هذه الظروف على بعض الظواهر السلوكية للأفراد العاملين كمعدلات دوران العمل والغيابات ومعدلات الحوادث والأمراض فكلما كانت الظروف المادية جيدة كلما زاد رضا الأفراد على العمل.²

المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي

في الواقع إن نتائج الرضا الوظيفي تتطوي على العمل، ويظهر تأثيرها واضحا على المعادلات التالية:³

أولا. الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:

كلما زاد رضا الفرد من عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، وقد أظهرت كل الدراسات (بدرجات متفاوتة) أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانقراض.

¹ المرجع نفسه، ص 67.

² عودة زين الدين، علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي، دراسة حالة لمبنى الأوراس باتنة، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير موارد بشرية، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص 11.

³ العربي حكيم، منفلاتي يزيد، أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة -دراسة حالة مؤسسة نפטال وحدة غاز البترول المميع GPL بالبويرة، مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البويرة، 2013/2014، ص 40-41.

ثانيا. الرضا عن العمل ومعدل الغياب:

ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل، والفرض هنا أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح.

ومن هذا التحليل تستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين معدلات الغياب قد أثبتت الدراسات صحة هذا الفرض. ففي دراسة أجريت سنة 1955 وحد الباحثون أن معالم الارتباط بين الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب في شركة "إنترناشيونال هارفرستر" بلغت (0.25) وفي دراسة أخرى تبين أن معامل الارتباط هو (0.38).

وبشكل آخر يمكن القول أنه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور، و خاصة إذا كان لا يوجد عقاب عن الغياب أو أن الحضور ليس إجباريا، وربما كان السبب في ذلك أن الحضور عن العمل تمثل سلوكا معينا، فإذا كانت توابع هذا السلوك ايجابية مثل حب العمل أو الرضا عنه سوف يكرر العامل ذلك السلوك أو يكون لديه رغبة في تكرار الحضور إلى العمل، لأن حضوره يتبعه حصوله على شيء ايجابي وهو كونه سعيدا في بهو العمل، أما إذا كان العامل غير سعيد أو غير راض عن العمل، و بالتالي فحضوره إلى العمل تتبعه عواقب سلبية¹.

ثالثا. الرضا عن العمل والإصابات:

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاية وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا يميل الباحثون إلى اقتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث و الإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجد أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله

¹ العربي حكيم، مرجع سابق، ص 40-41.

إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا "فروم" يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضاء عن العمل و ليس العكس.

وأيا كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل.¹

رابعاً. الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل:

يعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء، وبعبارة أخرى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء بسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة. وهناك آخرون أيضاً يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما بعضاً: فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة، وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد، ومع ذلك فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان.²

خامساً. الرضا العام عن الحياة:

يعتبر الرضا عن العمل أحد المؤثرات المحددة للرضا العام عن الحياة، أي أن هناك انعكاسات للرضا عن العمل على الرضا العام عن الحياة والأدلة التجريبية تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين وأن متغير الرضا عن العمل يمكن اعتباره أحد مكونات الرضا عن الحياة.³

¹ المرجع نفسه، ص 41.

² العربي حكيم، مرجع سابق، ص 41.

³ المرجع نفسه، ص 41.

خلاصة الفصل:

الرضا الوظيفي هو شعور الموظفين بالراحة والرضا بعملهم وظروفهم الوظيفية. ويعتبر الرضا الوظيفي عاملاً مهماً للحفاظ على مستويات عالية من الإنتاجية والكفاءة في العمل. حيث عرضنا في هذا الفصل بتعريف النظريات المفسرة للرضا الوظيفي وكذلك وضحنا أهم أنواعه منها وفقاً لشموليته ومنها وفقاً لزمته وذكرنا خصائصه، وتطرقنا أيضاً إلى طرق قياس الرضا الوظيفي منها طرق القياس الموضوعية وطرق القياس الذاتية، كما ذكرنا محدداته سواء المحددات الشخصية والمحددات المتعلقة بالإدارة، وأخيراً نتائج الرضا الوظيفي.

يمكن للمؤسسات أن تعزز مستوى الرضا الوظيفي للعاملين من خلال توفير عدت عوامل وبيئة عمل مريحة وداعمة للعاملين وذلك يعزز الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات، وهذا ما سنتطرق عليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني: الإطار النظري

للولاء التنظيمي

✓ المبحث الأول: ماهية ونماذج الولاء التنظيمي.

✓ المبحث الثاني: مراحل الولاء التنظيمي وأنواعه.

تمهيد:

الولاء التنظيمي هو مصطلح يستخدم لوصف مدى التمسك والانتماء للفرد للمنظمة التي يعمل فيها أو يتعامل معها بشكل متكرر. ويعتبر الولاء التنظيمي من العوامل المهمة في نجاح المنظمات، حيث يؤثر بشكل كبير على مدى تحقيق الأهداف المنظمة وتطويرها. يتم تحقيق الولاء التنظيمي عن طريق إنشاء بيئة عمل تشعر فيها العاملين بالراحة والثقة، وتحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم. كما يعتبر توفير فرص التدريب والتطوير والمساهمة في صنع القرارات وتحسين العمليات داخل المنظمة عوامل مؤثرة في تعزيز الولاء التنظيمي.

ويعتبر الولاء التنظيمي مزيجاً من الانتماء العاطفي والالتزام الوظيفي، حيث يشعر العامل بأن المنظمة هي جزء من هويته الشخصية، ويؤدي عمله بحرفية وإخلاص، ويسعى لتحقيق الأهداف المشتركة.

وتعتبر المنظمات التي تتمتع بمستوى عالٍ من الولاء التنظيمي من أكثر المؤسسات نجاحاً وتحقيقاً للأهداف، حيث يكون للعاملين فيها دور كبير في تحقيق النجاح وتطوير العمليات والمنتجات.

ونظراً لأهمية هذا الموضوع ومن خلال ما سبق ذكره سنقوم في هذا الفصل بدراسة الإطار النظري للولاء التنظيمي لدى العاملين وذلك لتقسيمه لمبحثين كالتالي:

المبحث الأول: ماهية ونماذج الولاء التنظيمي.

المبحث الثاني: مراحل الولاء التنظيمي وأنواعه.

المبحث الأول: ماهية ونماذج الولاء التنظيمي

الولاء هو مصطلح يعبر عن الانتماء والالتزام بشيء ما، سواء كان ذلك شخصاً أو فكرة أو منظمة أو وطن. ويمكن أن يتضمن الولاء عدة جوانب، مثل الانتماء العاطفي والالتزام السلوكي والمعرفي. وفي السياق المؤسسي، يمكن أن يعبر الولاء عن الانتماء والالتزام بالمؤسسة التي يعمل فيها الفرد، ويشمل ذلك الاهتمام بمصلحة المنظمة وتحقيق أهدافها، والالتزام بالسياسات والإجراءات والقيم التي تتبناها المنظمة، والعمل بجهد واخلاص لتحقيق النجاح والاستمرارية في العمل.

المطلب الأول: تعريف الولاء التنظيمي

يتعلق الولاء التنظيمي بالمشاعر والمعتقدات والتصرفات التي تجعل الموظفين يتمسكون بالمنظمة ويعملون بجهد وتفاؤل لتحقيق أهدافها ورؤيتها.

1. مفهوم الولاء لغة:

الولاء لغة بفتح الواو، وفي اللغة أولى اسم تفضيل من الولي وهو القرب، وتستعمل في القرب المعنوي وقال أولى الناس بك، أي أخصهم بك وأقربهم إليك منزلة.¹

- يشير الولاء إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة.²

- الولاء أيضاً كلمة "تستخدم على الصلات والعواطف التي تربط الفرد بالجماعة أو الإخلاص لما يعتقد الفرد أنه الصواب كالأُسرة أو العمل أو الوطن".³

والولاء كلمة ذات قيمة عالية، ومعنى سام ونبيل فهو الانتماء (evotion) والانتساب (Affiliation)، وعندما نقول بأن للأبناء ولاء لآبائهم فإن ذلك يعني انتماءهم وانتسابهم

¹ أحمد سويس، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أميدة بن عجيبة الاغواط، أطروحة دكتوراه تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2018/2017، ص 122.

² فايزة رويم، واقع الولاء التنظيمي، في المؤسسات المهنية دراسة ميدانية بجامعة ورقلة، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة ورقلة، 2010، ص 101.

³ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 2009، ص 16.

وإخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام (Commitment)، والانسجام (Cohesiveness) والجذب (Enticement) تجاه الغير.¹

2. مفهوم الولاء اصطلاحاً:

أما المفهوم الاصطلاحي للولاء فيقدم مدحت محمد أبو النصر مجموعة من التعاريف للولاء هي:²

- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.
- شعور الفرد بمسؤوليته تجاه شيء هام في حياته.
- حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان.
- الاخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمه.
- خاصية سائدة للسلوك الإنساني تجاه شيء يهم الإنسان.

ويعني أيضاً الانتماء والانتساب وعندما نقول أن للأبناء ولاء لآبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام والانسجام والجذب اتجاه الغير فهو إذا يجعل من الإنسان يشعر بأهمية وقيمة اتجاه ما يجذبه إليه.³

3. مفهوم الولاء التنظيمي:

تتعدد وجهات النظر الخاصة بمفهوم الولاء التنظيمي، فهناك من ينظر إليه من زاوية عاطفية بوصفه درجة الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة من خلال المشاعر مثل الانتماء، والالتزام الذي هو نتيجة ذلك الانتماء، حيث تصف مشاعر الأفراد العاملين وارتباطهم بالمنظمة.

¹ عابدو خديجة، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات، دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة-غرداية-الوادي-بسكرة)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015، ص 52.

² فايزة رويم، مرجع سابق، ص 102.

³ أحمد سويس، مرجع سابق، ص 123.

وعليه، يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه «الشعور الإيجابي المتولد لدى الموظف تجاه منظمته والإخلاص لأهدافها، والارتباط معها، والحرص على البقاء فيها، من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها، ويشير إلى أن الولاء بالنسبة للعاملين في المنظمة، هو ذلك الإحساس بالإخلاص للمكان أو لرب العمل أو لشخص المنظمة أجمع، والذي يقتضي وجوب تقديم أقصى الجهد بالعمل، وتنفيذ التوجيهات بأقصى ما يمكن من الإنجاز، لتحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى قدرتها التنافسية وسمعتها مقابل الآخرين، وهو شعور نفسي داخلي تكون نتيجة عوامل عديدة، أهمها درجة الانتماء التي يشعر بها الفرد تجاه منظمته وعمله.¹

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية، فالعلاقة طبقاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولائه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه.²

وأيضاً: عرف الباحثان (Haq & Ismail (2014 في دراستهما أن الولاء التنظيمي هو بقاء الفرد في المنظمة التي يعمل لديها مدة أطول، والعمل بها بحماس من أجل الوصول إلى أعلى درجات معايير قبول أهداف ومبادئ تلك المنظمة.

بينما عرفها الباحثان Matzler & Renal في دراسة لهما نُشرت في عام (2014) أن الولاء التنظيمي هو محاولة المنظمة في الحفاظ على الموظفين ضمن مستويات عالية من

¹ عودة مشاركة، عطية مصلح، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 2015، ص 23.

² نجوى الهادي الكيلاني، الولاء التنظيمي لدى موظفي الجامعة، مجلة القرطاس، كلية التربية جامعة الزاوية، 2021، ص 362-363.

الأداء، في محاولة لتعزيز المواقف التنظيمية الإيجابية مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وأشار الباحث و رفاقه. (Rajput et al (2016 أن الولاء التنظيمي هو قوة نسبية أو إيجابية تؤثر على علاقة الفرد مع منظمته.¹

المطلب الثاني: أهمية وخصائص الولاء التنظيمي

يعتبر الولاء التنظيمي عاملاً مهماً لنجاح أي مؤسسة وله أهمية كبيرة لها، ويمكن تفسير الولاء التنظيمي من خلال عدة خصائص نذكرها ونذكر أهميته:

1. خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- إن الولاء حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المؤسسة.
- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- من خلال ما سبق تقديمه يمكن القول أن الولاء التنظيمي حالة شعورية، معنوية، غير ملموسة تختلف من شخص لآخر داخل المنظمة.²

2. أهمية الولاء التنظيمي:

للولاء التنظيمي أهمية كبيرة للفرد وللمؤسسة ونذكر منها:³

¹ راجي حابس النوافعة، أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2018، ص 23.

² حداد حياة، عبور سميحة، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة -دراسة ميدانية بالشرقة الافريقية للزجاج أولاد صالح بالطاهير، مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الصديق بن يحيى، جيجل، 2017-2018، ص 46.

³ راجي حابس النوافعة، مرجع سابق، ص 24-25.

- للولاء التنظيمي أهمية في حياة المنظمات وله أثر واضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل ومتميز، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دوراً هاماً في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم للوجهة الصحيحة، فيقلل من سلوكهم السلبي كمغادرة العمل أو التغيب عنه.

- الفرد في المنظمة يعتبر مورداً حيوياً إذا كان راضياً ومخلصاً لوظيفته، لذلك نجد أن للولاء التنظيمي أهمية في بناء قيم الفرد مما يؤدي إلى ولائه للمنظمة التي يعمل بها وبالتالي تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي.

- يقلل من السلوكية السلبية في المنظمة من حيث انخفاض الغياب والتأخير عن العمل، ويقلل كذلك من نسبة تسرب العمالة من المنظمات وانخفاض مستواها.

- يُمكن الفرد من توفير الراحة الداخلية والخارجية أثناء أداء مهامه في المنظمة، بالإضافة إلى تعزيز دعم الفرد والتزامه باستراتيجيات وأهداف تلك المنظمة.

- تكمن في كونه يعتبر عاملاً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمة تقديم حوافز أو تعويضات. ويعتبر الولاء التنظيمي مؤشراً قوياً للتنبؤ بفاعلية المنظمة إذ يساهم الولاء في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة، وللولاء دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية للعاملين وجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون بها كما انه يدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة.

ويمكن توضيح أهمية الولاء التنظيمي أيضاً كما يأتي:¹

▪ يمثل الولاء التنظيمي عنصر هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

¹ سرمد حمزة الشمري، محسن عروقي الوائلي، بشير إسماعيل الحياي، دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الولاء التنظيمي - بحث استطلاعي في شركة الفداء العامة-، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 2017، ص173.

- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء التنظيمي ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير.
- يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة.
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- يعد الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحيحة وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها.
- يعتبر ولاء الأفراد لمنظماتهم عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.
- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة والمنظمات من جهة أخرى، فالأفراد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم.¹

المطلب الثالث: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

تعد النماذج المفسرة للولاء التنظيمي أدوات هامة لفهم العوامل التي تؤثر على درجة الولاء لدى الموظفين. وتساعد هذه النماذج في تحديد الأسباب التي تؤدي إلى زيادة الولاء لديهم، وتطوير استراتيجيات فعالة للحفاظ على الولاء وتحسينه نذكر منها:

أولاً - نموذج " أتزيوني " (ETZIONI) 1961م:

تعتبر كتابات "أتزيوني" من أهم الكتابات حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء أو الالتزام ويأخذ ثلاثة أشكال هي:

¹ سرمد حمزة الشمري، محسن عروقي الوائلي، بشير إسماعيل الحياي، مرجع سابق، ص173.

أ. **الولاء المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

ب. **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد في منظمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها ، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.

ج. **الولاء الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها. حيث أن اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.¹

ثانيا- نموذج ستيرز (SETTERS) 1977 م:

يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بذل اكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل مزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين ستيرز في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوك لمجموعات.²

ثالثا- نموذج "سلاو" و"سلانيك" (Slow and Slanick) 1977 م:

فقد أكدنا على ضرورة التفريق بين نوعين أو نموذجين من الولاء هما:

أ. **الولاء الموقفي:** وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه الصندوق الأسود حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضا من

¹ دري نجا، قيم العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى الإداريين والأساتذة بالمؤسسة التعليمية -دراسة ميدانية بثنائية هواري بومدين "برهوم" المسيلة، مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2012-2013، ص70.

² دري نجا، مرجع سابق، ص70-71.

العوامل التنظيمية والشخصية مثل: السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، الخصائص التنظيمية، خبرات العمل، بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص تحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظمتهم.

ب. الولاء السلوكي: يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات المكتبية على تطوير علاقة الفرد بمنظمتهم، حيث يصبح الأفراد مقيدون بأنواع خاصة من السلوك، التصرف داخل التنظيم، نتيجة إطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتب على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.¹

رابعاً - نموذج ستيغنز وزملاؤه (Sterens and ALL) 1978 م:

فقد قدموا نموذجاً لدراسة الولاء التنظيمي وقسموا فيه مفهوم الولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريتين هما:

أ. الاتجاه التبادلي: ركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، كما تركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لها يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة بموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز.

وينسجم هذا الاتجاه مع نظرية التوازن التنظيمي "الهربرت سيمون" التي تقوم على افتراض أن إسهامات الفرد في نشاطات المنظمة تكون بقدر توقعاته من العوائد المترتبة له ودرجة إشباعها لحاجاته ودوافعه، فدوافع العاملين للانضمام لمنظمة ما وقبولهم للسلطة فيها وانتمائهم لها ناجم عن اقتناع الفرد بأن هذا الانضمام والمساهمة في إنجاز أهدافها سيسهم في تحقيق أهدافه الفردية، وتوجد محددات على الاتجاه التبادلي تتمثل فيما يلي:²

¹ المرجع نفسه، ص 71.

² المرجع نفسه، ص 71-72.

- أن هذا الاتجاه يقيس درجة الرضا الشخصي عن الحوافز المقدمة له من المنظمة وإمكانية بقاءه فيها، فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى، فإنه ينزع إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يزود بمعلومات عن نزعة وتوجهات الفرد إلى إمكانية ترك أو البقاء في المنظمة التي يعمل بها.

- وهذا الاتجاه لا يغطي جوانب أخرى لها تأثير على ولاء الشخص للمنظمة.

- نقص في الدعم التجريبي بخصوص مخرجات سلوك الولاء التنظيمي داخل المنظمة.

ب.الاتجاه النفسي: وهذا الاتجاه قد أورده أيضا "ستيفنز" وتبناه "بورتير" و"سميث" (porter and smith)، والذي وصفوا فيه الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضو فيه.

فهذا الاتجاه يصور الولاء التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، فهو يعطي أبعادا أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياسا لدرجة ولائه.

ومن منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي أنه التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة. وعليه فإن العاملين الذين يعتقدون ويؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيمان كبير في قيم المنظمة وأهدافها.¹

خامسا- نموذج "أنجل" و"بيري" (Angel and Perry) 1983 م

حيث يعتقدان أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي هما:

أ. نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدرا للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاما، واضحا وثابتا وطوعيا.

¹ المرجع نفسه، ص 71-72.

وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر، والجنس، والتعليم والخبرات السابقة باعتبارها محددات ومؤثرات على سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى جانب ما يمارسونه أيضاً داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم.

ب. نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية الحاجات والأهداف.

أي أن العملية هنا هي عملية تبادلية بين الفرد والمنظمة وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى بالعقد النفسي الذي أشار إليه "كوتر" (Kotter). هذا العقد يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين - الفرد والمنظمة - لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنطقة.

وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته هي في أساسها تمثل الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمنظمة التي يعمل بها، بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في لانهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة، وبالتالي يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه وبين منظمته.¹

سادسا - نموذج "كانتر" (Kotter) 1986:

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاث أنواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلف التي تفرضها المنظمات على أفرادها وهي:

¹ المرجع نفسه، ص 73-74.

أ. **الولاء المستديم:** ويشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقاتهم في مقابل بقاء المنظمات التي يعملون بها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

ب. **الولاء التلاحمي:** يتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، وتعترف فيها بجهود الأفراد، وإضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات كإعطاء البطاقات الشخصية.

ج. **الولاء الرقابي:** هذا النوع يتنبأ عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل نبزاً ودليلاً لتوجيه سلوك الأفراد وبالتالي فإن سلوك أي فرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير والقيم.

ويرى "كانتر" أن هذه الأنواع الثلاثة للولاء مترابطة فيما بينها بمعنى أنها قد توجد

جميعاً في منظمة واحدة وفي آن واحد.¹

¹ المرجع نفسه، ص 74.

المبحث الثاني: مراحل الولاء التنظيمي وأنواعه

الولاء التنظيمي هو مصطلح يعبر عن درجة الالتزام والانتماء للعاملين في المنظمة التي ينتسبون لها. يتأثر الولاء التنظيمي بالعديد من العوامل، بما في ذلك بيئة العمل، طبيعة العمل، الرؤية والرسالة والقيم التي تتبناها المنظمة، والتوجيهات الإدارية والمواقف والممارسات التي يتم اتباعها.

المطلب الأول: مراحل تحقيق الولاء التنظيمي

يعتبر الولاء التنظيمي من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء الموظفين في العمل ويحتاج إلى جهود متكاملة لتحقيقه. وفيما يلي مراحل تحقيق الولاء التنظيمي:¹

1. مراحل تحقيق الولاء التنظيمي حسب Buchanan:

أ. مرحلة التجربة والإعداد:

وهي فترة ما بعد التعيين، تمتد إلى سنة من تاريخ التحاق الفرد بعمله، ولكنها تعتبر فترة تجريبية، ويكون العامل خاضعاً خلالها إلى التدريب والإعداد والاختيار، ويهتم الفرد بالحصول على الرضا والقبول من مؤسسته التي يعمل بها، لذا يبذل أقصى جهد عنده لبيدع ويبرز في عمله ويكون محط أنظار وإطراء كل من حوله، ويرى بوشانان أيضاً أن هناك خبرات تظهر ضمن هذه المرحلة منها تضارب الولاء ووضوح الدور، وتحديات العمل، وفهم التوقعات.

ب. مرحلة العمل والإنجاز:

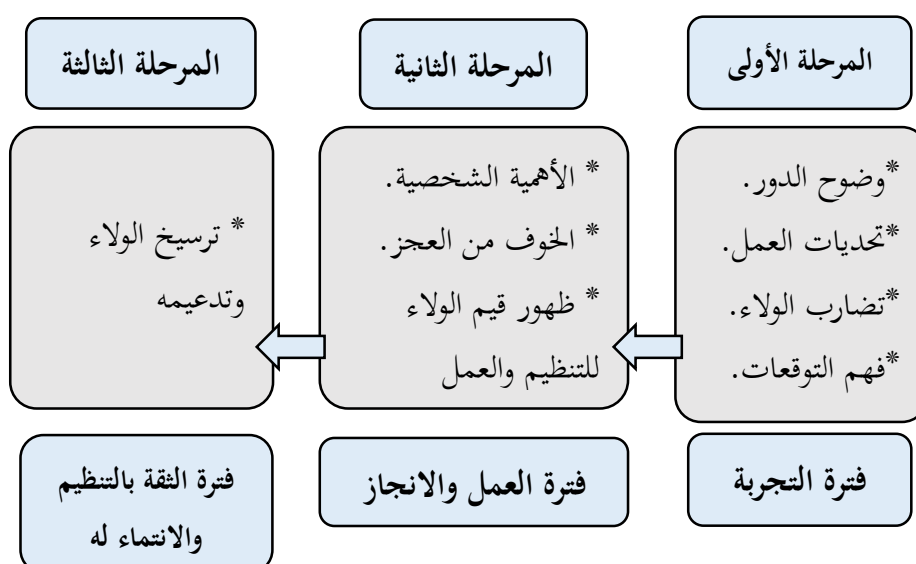
وهي الفترة اللاحقة للفترة التجريبية وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات، ويسعى الفرد خلالها إلى إثبات ذاته من خلال عمله، والتأكيد على الإنجاز الذي حققه، وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.

¹ ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير تخصص الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2005، ص 40.

ت. مرحلة الثقة بالتنظيم والانتماء له:

وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله، ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها، بحيث تصبح متينة الرباط، شديدة الوثاق ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل ويعمل دون كلل أو ملل، لصالح مؤسسته، ليعلو بها ومعها وتنصهر مصالحه الشخصية من لهيب مشاعر الحب والإخلاص لمنظمتها، وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج، ويوضح الشكل التالي المراحل الثلاث لتكوين الولاء عند بوشانان:¹

الشكل رقم (07): مراحل تكون الولاء التنظيمي حسب Buchanan



المصدر: ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير تخصص الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2005، ص 41.

2. مراحل تحقيق الولاء التنظيمي حسب مودي Mowday:

وقد بين مودي (Mowday) في دراسته عام 1982 أن تكوين الولاء التوظيفي للعامل في تنظيماهم وتطوره يمر بثلاث مراحل زمنية متتابعة وهي:²

¹ ختام عبد الله علي غنام، مرجع سابق، ص 40.

² ماهر على الصالح السالم، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير تخصص التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص 67.

أ. مرحلة ما قبل العمل:

وهي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد الدخول للعمل في التنظيم تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل

ب. مرحلة البدء في العمل:

وتمثل هذه المرحلة فترة خبرات العمل المتعلقة ببداية العمل والمتمثلة بالأشهر الأولى منه، حيث تؤدي هذه الخبرات كما أشار هول "Hall" دوراً خطيراً في تطوير الاتجاهات المتعلقة بالعمل وزيادة الولاء والعضوية المهنية.

ج. مرحلة الترسخ:

وفيها تنمو اتجاهات الفرد وقيمه وولائه نحو التنظيم وتظهر لديه الأنماط السلوكية التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة وتدعم انتمائه الاجتماعي.

3. مراحل تحقيق الولاء التنظيمي حسب شاتمان و أوريلي Oreilly & chatman:

يتطور الولاء التنظيمي حسب Oreilly & chatman عبر مراحل ثلاث متتابعة تحدث تغييرات في سلوكيات واتجاهات العمال وذلك من خلال مرحلة الامتثال، التطابق، وكذلك الاستيعاب كالتالي:¹

أ- مرحلة الامتثال:

يتمثل جوهر هذه المرحلة في أنها تتمحور حول العامل ودرجة قبوله وتأثره بالآخرين من حوله، وذلك يتم من خلال المكتسبات التي يستفيد منها العامل من المنظمة، وهذا يؤدي به إلى تبني سلوكيات واتجاهات جديدة داخل المنظمة، وهذه السلوكيات تعتبر نتيجة حصوله على مكتسبات مادية لا لقبوله لأهداف المنظمة، إن هذه المرحلة مرتبطة أساساً بالبعد المستمر للولاء التنظيمي فحسب Allen & Meyer، الفرد العامل يمتلك قرار مبدئي في البقاء

¹ حليلة لمادي، النسق القيمي للمرأة العاملة وعلاقته بالولاء التنظيمي -دراسة ميدانية على عينة العاملات ببلدية قمار وفروعها-، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2020، ص108-109.

أو في مغادرة المنظمة وهذا القرار يعتبر بحد ذاته نتيجة لتقييمه للأرباح والمكافآت التي استفاد منها من خلال فترة عملها.

ب. مرحلة التطابق:

يتم الانتقال إلى هذه المرحلة عندما يقوم العامل بالتأثر وقبول الآخرين وهذا من أجل حفاظه على الرضى الذاتي والرضى المتعلق بعلاقته مع المنظمة، فالعامل يحس بالفخر والاعتزاز نتيجة انضمامه للمنظمة، كما تصبح لديه رؤية تتمثل في أن الأدوار التي يقوم بها في المنظمة هي جزء من شخصيته الذاتية إن الولاء في هذه المرحلة على البعد المعيارى فالبقاء في المنظمة هو نتيجة إحساس العامل بالواجب والشعور بالولاء اتجاه المنظمة.

ج. مرحلة الاندماج:

ينتقل العامل إلى هذه المرحلة عندما يجد أن قيم وأهداف المنظمة تتسجم وتتطابق جوهريا مع مبادئه وقيمه الخاصة، بحيث أن العامل في هذه المرحلة لا يحس فقط بالانتماء إلى المنظمة بل يتعداه إلى امتلاكه لشغف شديد في البقاء في المنظمة. وحسب Allen & Meyer فالعامل في هذه المرحلة يقول "بصراحة" لدي الرغبة في البقاء "هذا ما يدل على أن العامل أصبح جزء من التنظيم الذي يعمل فيه".¹

المطلب الثاني: أنواع الولاء التنظيمي

تختلف أنواع ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له وكذلك يختلف الباحثون بتصنيف أبعاد الولاء التنظيمي فمنهم من يصنفها إلى نوعين ومنهم من يصنفها إلى أكثر من ذلك فأحد الباحثين صنفها إلى نوعين هما:²

1- الولاء الإتجاهي:

ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها.

¹ حليمة لمادي، المرجع السابق، ص 108-109.

² وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية -دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا-، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس تنظيم وعمل، قسم علوم النفس والتربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2012/2013، ص 157-158.

2- الولاء السلوكي:

ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت اللذان قضاها داخل المنظمة يجعلانه يتمسك بها وبعضويتها.

3- الولاء العاطفي أو المؤثر:

ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد الخصائص المميزة لعمله مثل الاستقلالية الأهمية والكيان، والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه.

4- الولاء الأخلاقي (المعياري):

ويقصد به إحساس الموظف بالتزام البقاء مع المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من المنظمة للمنتسبين إليها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة أو المساعدة في الولاء التنظيمي

من أهم أسباب وعناصر النجاح لأي تنظيم أو مؤسسة هو شعور أبنائها بالولاء لها، فالولاء التنظيمي من أهم وأرقى ما يمكن أن يحدث للفرد داخل المؤسسة خاصة حينما تكون لديه رغبة كبيرة في خدمة مؤسسته مغلبا في ذلك الصالح العام على أهدافه الخاصة خدمة للمؤسسة، ومن بين هذه العوامل ما يلي:¹

أ- السياسات:

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم وتحقيق التوازن، مما يولد شعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي ولقد رتب "ماسلو" الحاجات كالتالي: (الحاجات الفسيولوجية، الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات).

¹ نجوى الهادي الكيلاني، مرجع سابق، ص 365-366.

ب- وضوح الأهداف:

كلما كانت الأهداف واضحة كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء وللمنظمة أكبر، فكلما كانت العمليات الوظيفية ووظائف الإدارة واضحة أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للوظيفة.

ج- مشاركة العاملين في التنظيم:

تعني مشاركة العاملين والموظفين قيامهم بعمليات استثمار مشروعاتهم مباشرة، وإدارتها والسيطرة عليها، ورقابتها، فالمشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين فهم يتحدثون عن منظماتهم بقولهم "نحن" ويعتبرون أية مشكلة في العمل "مشكلتهم" وهم أكثر رغبة في العمل الجماعي وأكثر تقبلا له، ويزداد شعورهم بالرضا وتقل مقاومتهم للتغير وترتفع روحهم المعنوية وتزداد ثقتهم بالمنظمة مما ينعكس على التنظيم بمزيد من الأداء الفعال.

د- نمط القيادة:

يتوقف مستقبل أي منظمة كانت على أسلوب التسيير الذي تتبعه الإدارة ضمن مخطط عمل مميز، فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز، وقد عرفها بعضهم بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين وإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، و- أيضا - هي ذلك الفن في القدرة على التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريق يؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف.¹

هـ- العمل على تحسين المناخ الوظيفي:

المناخ الوظيفي هو البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم، ومن خلال أثرها في سلوكهم، فتمتع العاملون بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالانتماء.²

¹ نجوى الهادي الكيلاني، مرجع سابق، ص 365-366.

² المرجع نفسه، ص 365-366.

و - نظام الحوافز:

يتطلب المناخ الجيد توفير حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافرها يؤدي إلى زيادة الرضا ومن ثم زيادة الولاء، وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

ز - التطبيع الوظيفي:

ونعني بالتطبيع الاجتماعي الوظيفي العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها، وللتطبيع الوظيفي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد إخلاصه وولائه وتمسكه بالمنظمة¹.

¹ المرجع نفسه، ص 365-366.

خلاصة الفصل:

يتعلق الولاء التنظيمي بمدى تمسك الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها ومدى التزامه بأهدافها وقيمها. وفي هذا الفصل عرفنا الولاء التنظيمي وذكرنا النماذج المفسرة له، وعرضنا أهميته وخصائصه هذا في الجزء الاول من الفصل، أما في الجزء الثاني تطرقنا إلى مراحل تحقيق الولاء التنظيمي وكذلك ذكرنا أنواعه المختلفة، وأخيرا طرحنا العوامل المؤثرة أو المساعدة في تحقيق الولاء التنظيمي.

ومن الجدير بالذكر أن الولاء التنظيمي يتحقق بوجود عامل مهم وهو الرضا الوظيفي لدى العاملين وتعد علاقة رضا العاملين بالولاء التنظيمي أمراً مهماً للمؤسسات وكذلك الاستقرار الوظيفي وتقليل معدلات التحويل الوظيفي في المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمديرية الفلاحة لولاية الوادي

- ✓ المبحث الأول: تقديم مديرية الفلاحة لولاية الوادي.
- ✓ المبحث الثاني: وصف الدراسة وأدوات معالجة البيانات.
- ✓ المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج للدراسة.

تمهيد:

في هذا الجزء سيتم التطرق إلى تقديم مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي وذلك من خلال ذكر مراحل نشأتها، إضافة إلى إعطاء شرح مفصل لهيكلها التنظيمي وهذا من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها من مصالح المؤسسة، كما سنتعرف في هذا الجزء على عينة الدراسة ومواصفاتها والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وتحليلها وبعد جمع البيانات حول موضوع الدراسة سنحاول عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها لمناقشة فرضيات الدراسة ومعرفة ما إذا كانت علاقة بين رضا العاملين والولاء التنظيمي ومطابقتها.

المبحث الأول: تقديم مديرية الفلاحة لولاية الوادي

في هذه المرحلة، سنقوم بإلقاء نظرة عامة حول المؤسسة، حيث نتطرق إلى تعريف المؤسسة، ثم نظرة تاريخية عن نشأة المؤسسة، وكذلك طريقة تنظيمها الداخلي أي هيكلها التنظيمي، ثم مهام المؤسسة، حيث تبين دور ومهام مكتب تسيير المستخدمين والتكوين، الذي يتم فيه دراسة ميدانية لعلاقة رضا العاملين بالولاء التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالمديرية

المديرية هي هيئة تنظيمية عمومية تعنى بالإدارة والإشراف على الجانب الفلاحي لولاية الوادي.

1. نشأة المؤسسة:

نشأت مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90/195 المؤرخ في 23/06/1990 المحدد لتنظيم وتسيير المصالح الفلاحية حيث تتلقى قراراتها وبعض البرامج الخاصة من الوزارة الوصية وهي وزارة الفلاحة والتنمية الريفية. كما تعتبر هذه المديرية من أهم المؤسسات الاقتصادية التي تساهم في نمو الاقتصاد من ناحية النشاط الفلاحي وغيرها من النشاطات بالنسبة للولاية وهذا نظرا لطبيعة المنطقة التي من أهم نشاطاتها ممارسة الفلاحة¹.

2. مهام المديرية:

تعتبر مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي من الجهات الحكومية المسؤولة عن تسيير القطاع الزراعي والريفي في الولاية، وتتمثل مهامها في:²

- تطوير وتحسين الإنتاج الزراعي والحيواني وزيادة الإنتاجية والجودة.

¹ مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي، وثائق مقدمة من طرف مكتب المستخدمين والتكوين للمديرية، ولاية الوادي، 2016.

² الموقع الإلكتروني لمديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي:
<http://madrp.gov.dz/ar/?fbclid=IwAR2FE0N35ZSVKu276Vhm-o62Ot4kSHW1SLtGQmbmVB0nR4OwD2r-9C6MUOc>
 تاريخ الزيارة 2023/03/31 على الساعة 22:21.

- تزويد الفلاحين بمعلومات حول استغلال المبيدات، الأنواع المناسبة للبذور الملائمة للزراعة بالمنطقة.
- توفير الدعم الفني والمالي والتقني للمزارعين والمنتجين الزراعيين.
- الترويج للإنتاج الزراعي والحيواني وتسويقها وتصديرها إلى الأسواق المحلية والوطنية.
- تنظيم وتوجيه الأبحاث العلمية والتطبيقية في مجال الزراعة والتنمية الريفية.
- وتشجيع الشباب على العمل في القطاع الفلاحي عن طريق الحيازة على الأراضي بواسطة الامتيازات ودعم المستثمرة الفلاحية.
- تنفيذ الخطط والبرامج الوطنية والإقليمية للتنمية الريفية وإدارة المشاريع الزراعية والريفية.
- العمل على حماية البيئة الزراعية والحفاظ على الموارد الطبيعية وتطوير ممارسات الزراعة المستدامة.
- إدارة وتطوير البنية التحتية الزراعية والريفية، مثل شبكات الري والطرق والمرافق الأخرى المتعلقة بالزراعة والتنمية الريفية.

3. أهداف المديرية:

- زيادة إنتاجية المحاصيل الزراعية وتحسين جودتها.
- تطوير البنية التحتية للقطاع الزراعي، مثل توفير المياه والطرق والكهرباء والاتصالات، وتعزيز التكنولوجيا الحديثة في الزراعة.
- حماية الثروة الحيوانية والنباتية من الأمراض والآفات والجفاف وتغير المناخ والتلوث.
- تعزيز التجارة الزراعية وزيادة الصادرات الزراعية وتنويع الأسواق الزراعية.
- تنفيذ برامج التعليم والتدريب الفلاحي لتحسين مهارات ومعرفة الفلاحين والمزارعين.
- تطوير الأبحاث الزراعية وتبادل المعرفة والتكنولوجيا وطنيا ودوليا.
- الحفاظ على التنوع البيولوجي في المناطق الريفية والحفاظ على الثقافات المحلية والتراثية.
- العمل على تحسين الظروف المعيشية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات الريفية.¹

¹ الموقع الإلكتروني لمديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي:

<http://madrp.gov.dz/ar/?fbclid=IwAR2FE0N35ZSVKu276Vhm-o62Ot4kSHW1SLtGQmbmVB0nR4OwD2r->

9C6MUOc، تاريخ الزيارة 2023/03/31 على الساعة 22:50.

المطلب الثاني: المصالح المكونة للمديرية

تتكون مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي من خمس مصالح رئيسية وكل مصلحة تتكون من مكتبين.

1. مصلحة الإحصائيات الفلاحية والتحقيقات الاقتصادية

- مهامها: تكلف مصلحة الإحصائيات الفلاحية والتحقيقات الاقتصادية على وجه خاص بإنجاز برامج التحقيقات الإحصائية الفلاحية.

وتظم مكتبين (2):

- مكتب الإحصائيات الفلاحية.
- مكتب التحقيقات الاقتصادية.

2. مصلحة المفتشيات البيطرية والصحة النباتية:

- مهامها: تكلف مصلحة المفتشيات البيطرية والصحة النباتية على وجه خاص بتنشيط وتنفيذ السهر على تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية في مجال حفظ وتحسين الصحة البيطرية وحماية الصحة النباتية.

وتظم مكتبين (2):

- مكتب المفتشية البيطرية.
- مكتب مفتشية الصحة النباتية.

3. مصلحة التهيئة الريفية وترقية الاستثمارات:

- مهامها: تكلف مصلحة التهيئة الريفية وترقية الاستثمار على وجه خاص بالمحافظة على الثروة العقارية وتنسيق الأعمال التي تهدف إلى إقامة المنشآت والتجهيزات التي تدخل في إطار التنمية الفلاحية.

وتتظم مكتبين (2):

- مكتب الري الفلاحي والتجهيزات الريفية.
- مكتب تهيئة المراعي والتنظيم العقاري.

4. مصلحة تنظيم الإنتاج والدعم التقني:

- مهامها: تكلف مصلحة تنظيم الإنتاج والدعم التقني على وجه خاص بترقية أعمال التنمية وتكثيف الإنتاج الفلاحي وتحديث السلوكيات الزراعية وتربية الحيوانات وضمان متابعة تنفيذها.

وتظم مكتبين (2):

• مكتب الإنتاج الفلاحي والمؤسسات الريفية.

• مكتب التقييس والتنظيم.

5. مصلحة إدارة الوسائل:

- مهامها: تكلف مصلحة إدارة الوسائل على وجه خاص بضمان تسيير المستخدمين الإداريين و التقنيين وتنفيذ ميزانية مديرية المصالح الفلاحية والأقسام الفلاحية التابعة لها. وتظم مكتبين (2):

• مكتب تسيير المستخدمين والتكوين.

• مكتب تسيير الميزانيات والوسائل العامة.

كما تعمل تحت وصايتها 07 أقسام فلاحية وهي كالتالي: الوادي، قمار، الرياح، الدبيلة، الطالب العربي، الرقيبة، حاسي خليفة.

الجدول رقم (10): الأقسام الفلاحية لولاية الوادي والبلديات التابعة لها

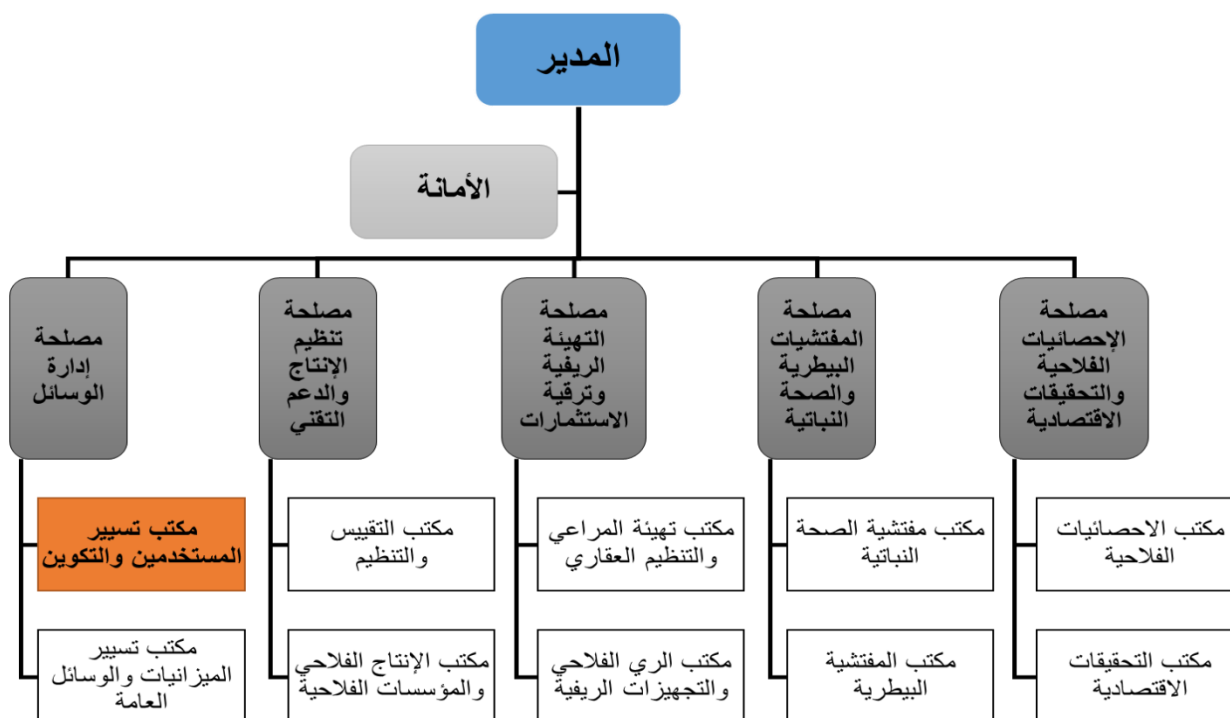
الرقم	القسم الفلاحي بالدائرة	البلديات التابعة للقسم الفرعي
01	الوادي	- الوادي - كوينين - أميه ونسه - وادي العلندة
02	قمار	- قمار - تغزوت - ورماس
03	الرياح	- الرياح - العقلة - النخلة - البياضة
04	الدبيلة	- الدبيلة - حساني عبد الكريم - المقرن - سيدي عون
05	الطالب العربي	- الطالب العربي - دوار الماء - بني قشة
06	الرقيبة	- الرقيبة - الحمراية
07	حاسي خليفة	- حاسي خليفة - الطريفراوي

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الوثائق المقدمة من قبل مكتب تسيير المستخدمين والتكوين 2023.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية

الهيكل التنظيمي للمديرية يشير إلى ترتيب وتنظيم الأقسام والمصالح التابعة للمديرية وعلاقاتها الهرمية والوظيفية.

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي للمديرية



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الوثائق المقدمة من قبل مكتب تسير المستخدمين والتكوين 2023.

المبحث الثاني: وصف الدراسة وأدوات معالجة البيانات

من خلال هذه الدراسة، سنقوم بوصف مجتمع وعينة الدراسة وأيضا بتجميع البيانات اللازمة من مصادر مختلفة لفهم العلاقات والأنماط والتأثيرات المحتملة.

المطلب الأول: وصف الدراسة

وصف الدراسة هو عملية تقديم تفاصيل مفصلة الموضوع الذي يتم استكشافه في الدراسة البحثية. يهدف وصف الدراسة إلى توضيح المحتوى والمدى والطرق المستخدمة في الدراسة بشكل شامل ومفصل.

1. مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في موظفي مديرية الفلاحة لولاية الوادي الذي يبلغ عددهم 200 موظف وعامل (سواء يشتغلون في المديرية أو في الميدان) موزعين على 5 مصالح في المديرية.

2. عينة الدراسة:

أما عينة الدراسة فقد تكونت من 50 موظف وعامل يمثلون نسبة 25% من مجتمع الدراسة وقد تم إختيارهم بالطريقة العشوائية تمثل جميع عمال وموظفي المديرية (مجتمع الدراسة). وقد تم توزيع 50 استمارة إستبيان على 50 موظف وعامل في المديرية وتم استرجاعها كلها بعد اجابتهن عنها.

3. وصف استبيان الدراسة:

تم تقسيم الإستبيان إلى جزئين كالتالي:

- الجزء الأول: يحتوي على المعلومات الشخصية لعينة الدراسة والذي يتكون من 8 فقرات.
- الجزء الثاني: يتكون من محورين رئيسيين وتضم 27 عبارة تتعلق بدراسة الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لمديرية الفلاحة لولاية الوادي، وهي موضحة على النحو التالي:

• المحور الأول:

يحتوي على الأبعاد المتعلقة بالرضا الوظيفي ويضم 8 عبارات.

• المحور الثاني:

- يحتوي على أبعاد الولاء التنظيمي ويضم 18 عبارة.
- **البعد الأول:** متعلق بالولاء العاطفي ويشتمل على 6 عبارات.
- **البعد الثاني:** متعلق بالولاء المستمر ويشتمل على 6 عبارات.
- **البعد الثالث:** متعلق بالولاء الأخلاقي ويشتمل على 6 عبارات.

المطلب الثاني: ثبات وصدق الاستبيان

ثبات وصدق الاستبيان هما مفاهيم مهمة في مجال تصميم وتقييم الاستبيانات، وتشير إلى مدى موثوقية وصحة البيانات التي يتم جمعها من خلال استخدام الاستبيانات. لتحقيق درجة عالية من الثبات والصدق.

1. صدق المحكمين:

سعيًا منا لمطابقة هذا الاستبيان للمعايير والضوابط العلمية واللغوية تم عرض استمارة الاستبيان على الأستاذ المشرف وعرض على مجموعة من المحكمين من أهل الاختصاص في الإحصاء وتم دراستها معهم ليتم في الأخير إجراء التعديلات اللازمة فيها، وذلك من أجل الحكم على الصدق الظاهري لهذه الأداة، وتحكيمها بعنوان التحكيم اللغوي، الإحصائي والاقتصادي (الملحق رقم 01 يتضمن الاستبيان الذي تمت الدراسة عليه)، وقد تركزت المعاينة والمناقشة على الجوانب التالية:

- مدى صحة الصياغة اللغوية لفقرات الاستبيان.
- شمولية فقرات الاستبيان وخدمتها لفرضيات الدراسة.
- التحقق من انتماء الفقرة للمحور الذي تندرج تحته.
- مدى مطابقة فقرات الاستبيان لمتطلبات البرنامج الإحصائي SPSS²⁵.

◀ **قياس ثبات الاستبيان:** وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبيان وفقراته، والذي سنفصل فيه في المطلب الخاص بقياس صدق وثبات الاستبيان.

◀ **قياس صدق الاستبيان:** وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس مدى صدق الاستبيان، والذي سنفصل فيه في المطلب الخاص بقياس صدق وثبات الاستبيان.

2. سلم قياس المستخدم:

بما أن الدراسة تعتمد على تحليل آراء أفراد عينة الدراسة وإجاباتهم على فقرات الاستبيان، و بذلك نحصل على معلومات نوعية، ومن أجل تحويل هاته المعلومات النوعية إلى كمية بتطبيق مختلف الأدوات والأساليب الإحصائية مع الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (Scale Likert)، الذي يتناسب مع مثل هكذا دراسات، حيث تم استخدام مقياس ليكرت منذ عام 1932 م وكان ذلك بواسطة الدكتور (likert rensis) وهو من أشهر المقاييس استخداما نظرا لسهولة تطبيقه وتحليل نتائجه، فمن خلال هذا المقياس نستطيع معرفة اتجاهات وآراء ومواقف الأفراد أي معرفة الرأي الشخصي من العبارات التي يقرؤها الفرد المعني بالدراسة، حيث أمام كل عبارة يوجد سلم تحدد عليه الدرجات التي تعبر عن اتجاه الفرد نحوى هذه العبارة، وقد تم الاعتماد على المقياس ليكرت الخماسي، الشيء الذي من شأنه تحقيق أعلى مستويات من مصداقية النتائج المتوصل لها والتي تكون معبرة إلى حد كبير عن الحقيقة، وعلى العموم تحدد درجة سلم ليكرت الخماسي كما يلي :

الجدول رقم (02): مقياس ليكرت الثلاثي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان.

3. البرامج وأدوات معالجة البيانات:

أ- البرامج الاحصائية Stastical Programs:

من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة الاستبيان، قمنا بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف اختصاراً بـ : SPSS النسخة 25.

ب - الأدوات الإحصائية - Statiscal Tolls:

من أجل معالجة وتحليل بيانات المتحصل عليها، تم إجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية نذكر منها:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة توزيع البيانات الشخصية لعينة الدراسة.
- 2- الوسط الحسابي Arithmetic Mean: وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية، ورمزه $\bar{X}$ ، يتم استخدامه للدلالة على متوسط مجموع قيم ظاهرة ما.
- 3- الانحراف المعياري Standard Deviation: وهو من أكثر مقاييس التشتت استخداماً ورمزه σ ويستعمل لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.
- 4- الوزن النسبي: لمعرفة اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور وأبعاد الدراسة.
- 5- اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha: ويستعمل للحكم على دقة القياس، من خلال تحديد مدى ثبات أداة القياس المتمثلة في الاستبانة.
- 6- معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient: هو معامل يقيس صدق الاستبيان من خلال تحديد مدى ارتباط محاور الاستبيان بالدرجة الكلية للاستبيان، وكذا اختبار فروض الدراسة ورمزه r .
- 7- الانحدار الخطي البسيط: لقياس أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي.

المطلب الثالث: قياس صدق وثبات الاستبيان

قياس صدق وثبات الاستبيان يعتبر جزءاً هاماً من عملية تقييم الاستبيان. يتطلب ذلك استخدام مجموعة من الأدوات والتقنيات لتقييم جودة الاستبيان وموثوقيته. فيما يلي وسائل قياس صدق وثبات الاستبيان.

1. الصدق البنائي:

قمنا بحساب الصدق البنائي للاستبيان بطريقة الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معامل ارتباط كل محور من محاور الاستبيان عن الدرجة الكلية للاستبيان، تم استعمال نظام

الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS₂₅) لحساب قيمة r لكل محور من المحاور، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): يوضح قيمة r لحساب الصدق البنائي

المحاور	عدد أفراد العينة الاستطلاعية	قيمة معامل الارتباط r	مستوى الدلالة Sig	القرار
الرضا الوظيفي	50	0.840	0.000	دالة إحصائية عند 0.01
الولاء التنظيمي		0.682	0.000	دالة إحصائية عند 0.01

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (03): نجد أن قيمة معامل الارتباط r للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان تتراوح بين (0.682 - 0.840) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد على أن الاستبيان صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.

2. الثبات (التناسق الداخلي للبنود ألفا كرونباخ):

قمنا بحساب ثبات الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي للبنود (ألفا كرونباخ) بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS₂₅)، النتائج مدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): يوضح قيمة ألفا كرونباخ

المحاور	عدد البنود	قيمة معامل ألفا كرونباخ	القرار
الرضا الوظيفي	08	0.635	دالة إحصائية
الولاء التنظيمي	18	0.710	دالة إحصائية
الدرجة الكلية للاستبيان	26	0.729	دالة إحصائية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (04): نجد أن قيمة ألفا كرو نباخ لمحور الرضا الوظيفي، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود المحور تساوي 0.635 حيث ننتهم بالقيمة أكبر من 0.6 من بين البنود المشكلة للمحور، ونجد أن قيمة ألفا كرو نباخ لمحور الولاء التنظيمي، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود المحور تساوي 0.710 وهي قيمة أكبر من 0.6 من بين البنود المشكلة للمحور، ونجد أن قيمة ألفا كرو نباخ للاستبيان ككل، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود الاستبيان تساوي 0.729، وهي قيمة أكبر من 0.6 من بين البنود وبذلك يمكن القول بأن الاستبيان ثابت.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج للدراسة

يعد عرض وتحليل النتائج للدراسة جزءاً حاسماً من عملية البحث، حيث يتم تقديم وتفسير البيانات التي تم جمعها وتحليلها بطرق مناسبة. يهدف عرض وتحليل النتائج إلى إبراز النتائج الرئيسية وتفسيرها بشكل موجز ومفهوم للقراء والباحثين.

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج الوصفية للدراسة

يركز عرض وتحليل النتائج الوصفية للدراسة على وصف البيانات التي تم جمعها دون القيام بتحليل إحصائي متقدم.

أولاً: عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة:

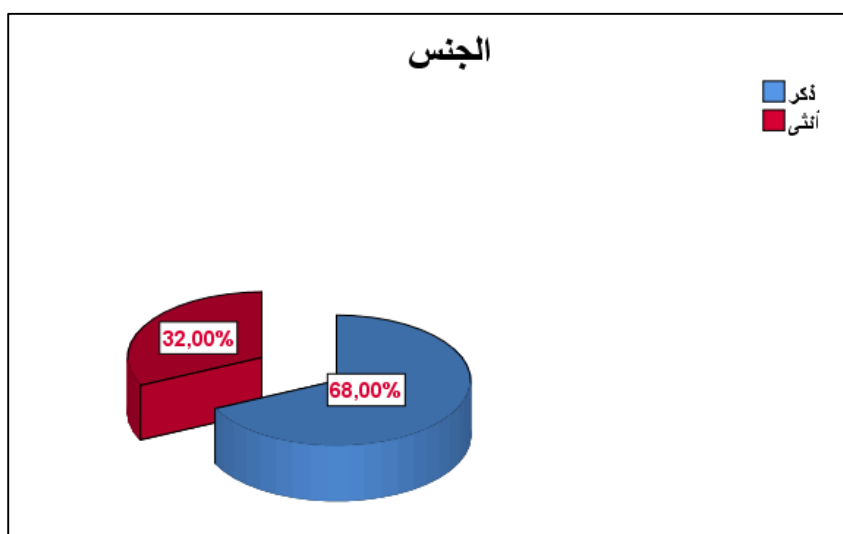
1. الجنس:

الجدول رقم (05): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	34	68 %
أنثى	16	32 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (09): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (05) والشكل البياني رقم (08): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الجنس، حيث نجد عدد المبحوثين الذكور 34 موظف بنسبة 68 % وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الإناث 16 موظفة بنسبة 32 % وهي النسبة الأدنى.

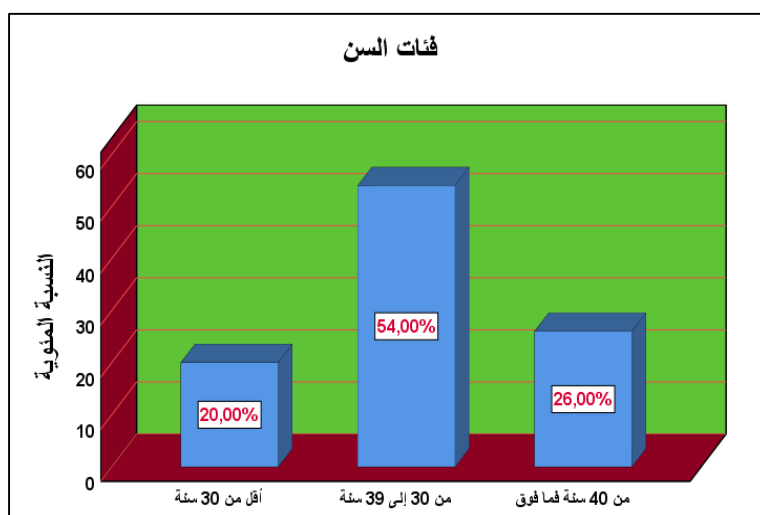
2. فئات السن:

الجدول رقم (06): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير فئات السن

فئات السن	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	10	20 %
من 30 إلى 39 سنة	27	54 %
من 40 سنة فما فوق	13	26 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (10): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير فئات السن



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (06) والشكل البياني رقم (09): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير فئات السن، حيث نجد عدد المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 إلى 39 سنة 27 موظف بنسبة 54 %، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة 9 فما فوق 13 موظف بنسبة 26 %، وتليها نسبة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة 10 موظفين بنسبة 20 %، وهي النسبة الأدنى، في حين بلغت قيمة السن المتوسط للموظفين 34.12 سنة، والعمر الوسيط 33 سنة، والعمر المنوالي 30 سنة، وبلغت قيمة انحراف سن الموظفين 5.68 سنة، بتباين 32.23 سنة، ومدى 27 سنة.

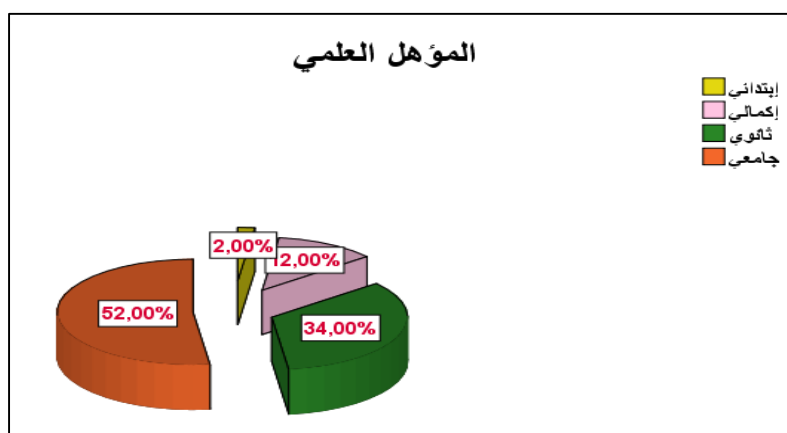
3. المؤهل العلمي:

الجدول رقم (07): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ابتدائي	1	2 %
إكمالي	6	12 %
ثانوي	17	34 %
جامعي	26	52 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (11): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (07) والشكل البياني رقم (10): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، حيث نجد عدد المبحوثين الذين مؤهلهم العلمي جامعي 26 موظف بنسبة 52 %، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين مؤهلهم العلمي ثانوي 17 موظف بنسبة 34 %، وتليها نسبة المبحوثين الذين مؤهلهم العلمي إكمالي 6 موظفين بنسبة 12 %، وتليها نسبة المبحوثين الذين مؤهلهم العلمي ابتدائي 1 موظف بنسبة 2 %، وهي النسبة الأدنى.

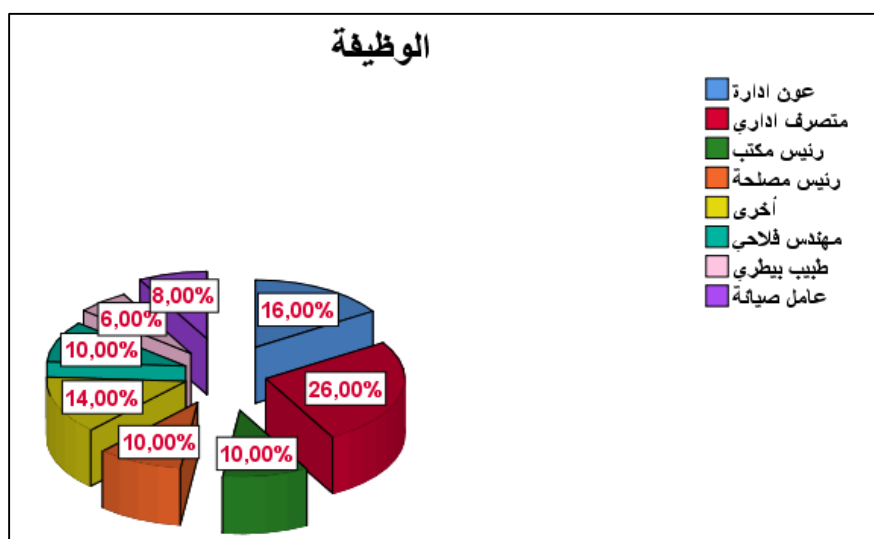
4. الوظيفة:

الجدول رقم (08): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
عون ادارة	8	16 %
متصرف اداري	13	26 %
رئيس مكتب	5	10 %
رئيس مصلحة	5	10 %
أخرى	7	14 %
مهندس فلاحي	5	10 %
طبيب بيطري	3	6 %
عامل صيانة	4	8 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (12): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (08) والشكل البياني رقم (11): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الوظيفة، حيث نجد عدد المبحوثين الذين وظيفتهم متصرف إداري 13 موظف بنسبة 26 % وهي النسبة الأعلى، وتليها نسبة المبحوثين الذين وظيفتهم عون إداري 8 موظفين بنسبة 16 %، وتليها نسبة المبحوثين الذين وظيفتهم وظيفة أخرى 7 موظفين بنسبة 14 %، وتليها نسبة المبحوثين الذين وظيفتهم مهندس فلاحي ورئيس مكتب ورئيس مصلحة 5 موظفين بنسبة 10 % لكل منهم، وتليها نسبة المبحوثين الذين وظيفتهم عامل صيانة 4 موظفين بنسبة 8 %، وتليها نسبة المبحوثين الذين وظيفتهم طبيب بيطري 3 موظفين بنسبة 6 %، وهي النسبة الأدنى.

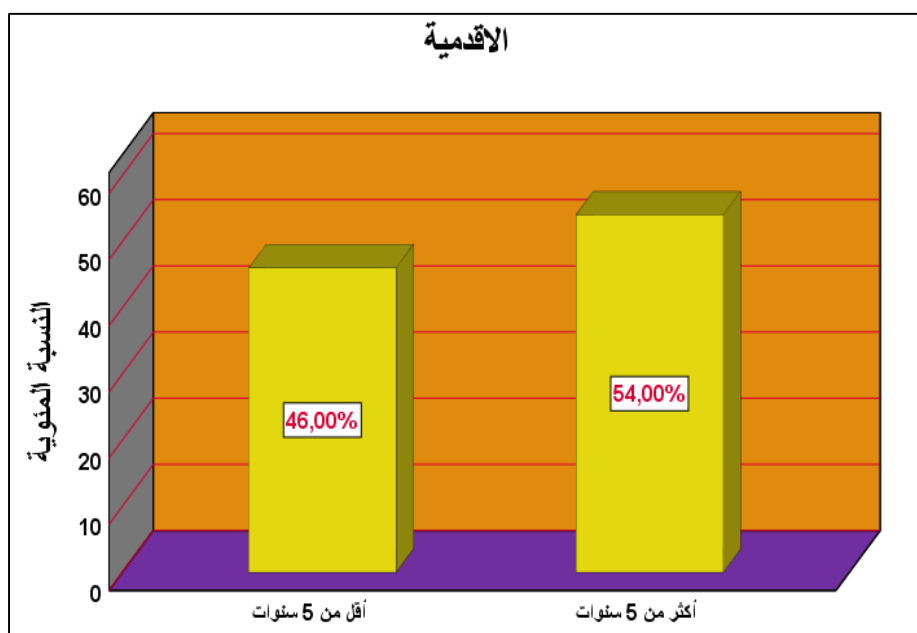
5. الأقدمية:

الجدول رقم (09): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	23	46 %
أكثر من 5 سنوات	27	54 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (13): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (09) والشكل البياني رقم (12): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الأقدمية، حيث نجد عدد المبحوثين الذين لديهم أقدمية أكثر من 5 سنوات 27 موظف بنسبة 54 %، وهي النسبة الأعلى، وتليها نسبة المبحوثين الذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات 13 موظف بنسبة 26 %، وهي النسبة الأدنى.

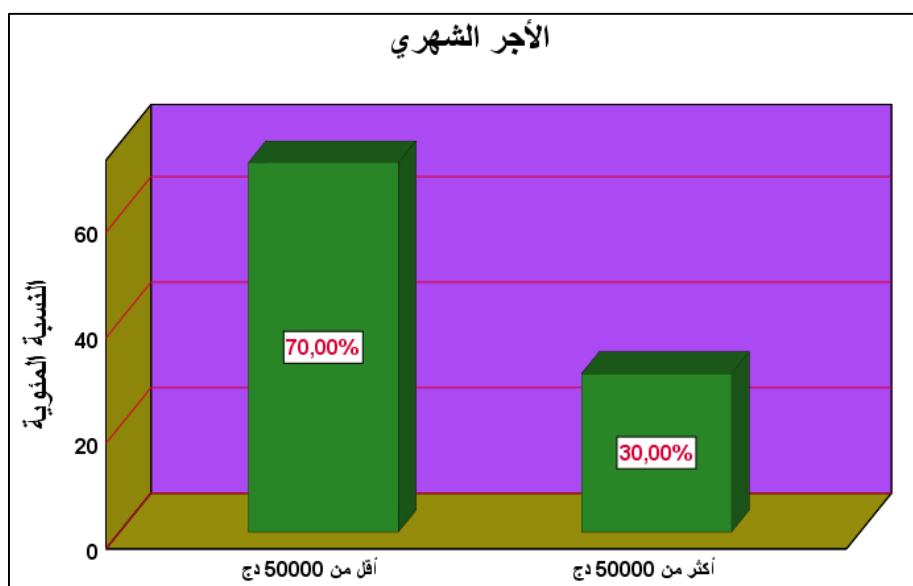
6. الأجر الشهري:

الجدول رقم (10): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الأجر الشهري

الأجر الشهري	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 50000 دج	35	70 %
أكثر من 50000 دج	15	30 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (14): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الأجر الشهري



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (10) والشكل البياني رقم (13): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الأجر الشهري، حيث نجد عدد المبحوثين الذين لديهم أجر شهري أقل من 50000 دج 35 موظف بنسبة 70 %، وهي النسبة الأعلى، وتليها نسبة المبحوثين الذين لديهم أجر شهري أكثر من 50000 دج 15 موظف بنسبة 30 %، وهي النسبة الأدنى.

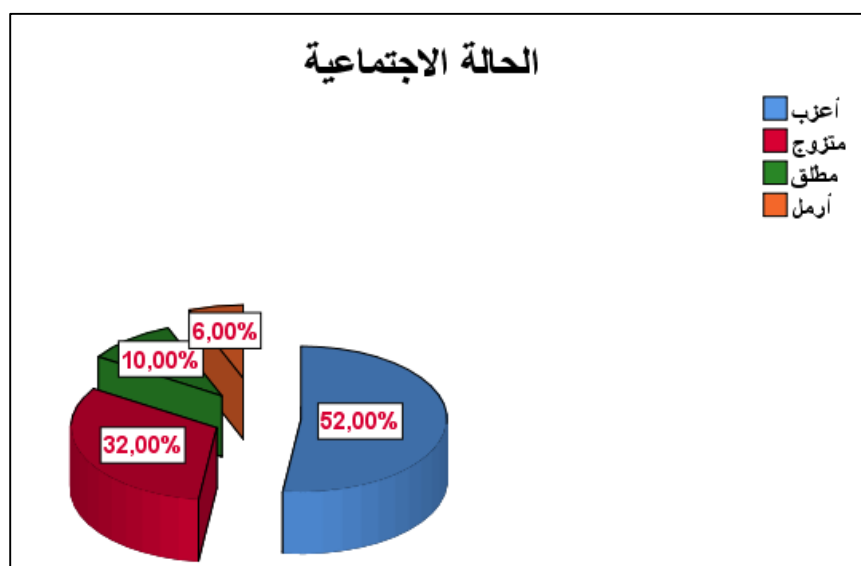
7. الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (11): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الاجتماعية
52 %	26	أعزب
32 %	16	متزوج
10 %	5	مطلق
6 %	3	أرمل
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (15): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (11) والشكل البياني رقم (14): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث نجد عدد المبحوثين العزاب 26 موظف بنسبة 52%، وهي النسبة الأعلى، وتليها نسبة المبحوثين المتزوجين 16 موظف بنسبة 32%، وتليها نسبة المبحوثين المطلقين 5 موظفين بنسبة 10%، وتليها نسبة المبحوثين الارامل 3 موظفين بنسبة 6%، وهي النسبة الأدنى.

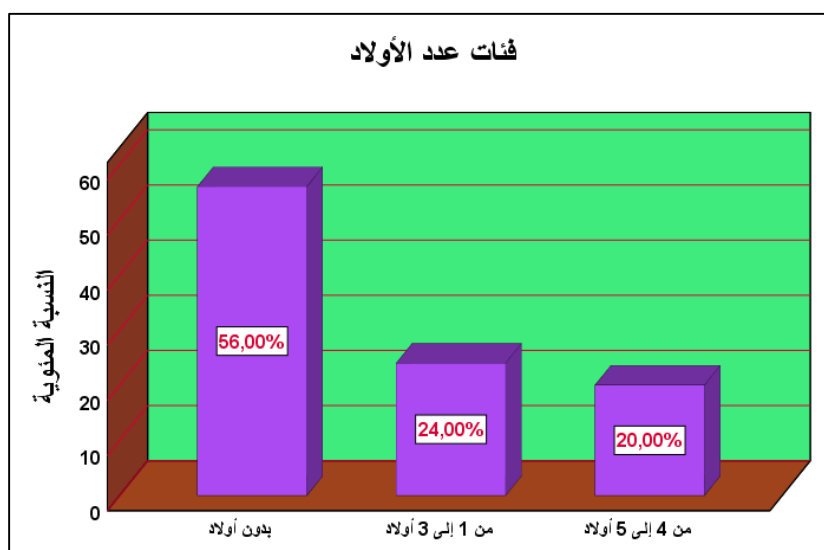
8. فئات عدد الاولاد:

الجدول رقم (12): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير فئات عدد الاولاد

فئات عدد الاولاد	التكرار	النسبة المئوية %
بدون أولاد	28	56 %
من 1 إلى 3 أولاد	12	24 %
من 4 إلى 5 أولاد	10	20 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (16): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير فئات عدد الاولاد



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (12) والشكل البياني رقم (14): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير فئات عدد الاولاد، حيث نجد عدد المبحوثين الذين هم بدون أولاد 26 موظف بنسبة 52% وهي النسبة الأعلى، وتليها نسبة المبحوثين الذين لديهم أولاد من 1 إلى 3 أولاد 12 موظف بنسبة 24%، وتليها نسبة المبحوثين الذين لديهم أولاد من 4 إلى 5 أولاد 10 موظفين بنسبة 20%، وهي النسبة الأدنى.

ثانيا: التحليل الإحصائي الوصفي للاستبيان:

حتى تكون النتائج دقيقة وواضحة فقد تم حوصلة نتائج الاستبيان في جداول وبوبت الإجابات على حسب التسلسل للأسئلة المدرجة في الاستبيان، وقد تم حساب تكرارات الاستجابات المختلفة وما تعلق بها من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم ترتيب العبارات حسب وجهة نظر فئات العينة من موظفي مديرية الفلاحة لولاية الوادي، اعتمادا على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي وحسب أقل قيمة للتشتت والذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي، وباعتبار أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) مقياس ترتيبي، أما الأرقام التي تدخل في البرنامج الإحصائي تعبر عن الأوزان، وهي: (غير موافق بشدة = 1، غير موافق = 2، محايد = 3، موافق = 4 موافق بشدة = 5)، وبعد ذلك نقوم بحساب

المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) عن طريق حساب طول الفترة أولاً، وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث يمثل الرقم 4 عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، و 5 تمثل عدد الاختبارات، وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.8 ويصبح التوزيع كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.8	من 20% - 36%	غير موافق بشدة
من 1.8 إلى أقل من 2.6	أكبر من 36% - 52%	غير موافق
من 2.6 إلى أقل من 3.4	أكبر من 52% - 68%	محايد
من 3.4 إلى أقل من 4.2	أكبر من 68% - 84%	موافق
من 4.2 إلى 5	أكبر من 84% - 100%	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقرر مقياس الإحصاء.

1. الرضا الوظيفي:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل سؤال من المحور الأول حصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): نتائج آراء عينة الدراسة حول محور الرضا الوظيفي

رقم السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الأهمية
1	37	2	6	3	2	4.38	1.159	87.6 %	موافق بشدة
	54	4	12	6	4				
2	4	13	15	17	1	3.04	1.009	60.8 %	محايد
	8	26	30	34	2				
3	34	2	5	5	4	4.14	1.385	82.8 %	موافق
	68	4	10	10	8				
4	22	14	5	7	2	3.94	1.219	78.8 %	موافق

				4	14	10	28	44	
موافق	% 74.4	1.262	3.72	2	6	18	2	22	5
				4	12	36	4	44	
محايد	% 57.6	1.272	2.88	1	29	6	3	11	6
				2	58	12	6	22	
موافق	% 75.2	1.519	3.76	5	9	7	1	28	7
				10	18	14	2	56	
موافق	% 69.2	1.897	3.46	17	2	1	1	29	8
				34	4	2	2	58	
موافق	% 73.4	0.635	3.67	المتوسط العام لمحوّل الرضا الوظيفي					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

• التحليل:

لقد تحصل محوّل "الرضا الوظيفي"، على متوسط حسابي قدره 3.67 وانحراف معياري قدر بـ 0.635، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 73.4 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو جميع الأسئلة المتعلقة بمحوّل الرضا الوظيفي، والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على محوّل الرضا الوظيفي، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة، وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وكذا توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة على كل أسئلة هذا المحوّل والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

1- تحصل السؤال رقم (1): نمط الإشراف السائد في المؤسسة مناسب والمعاملة الحسنة من طرف الإدارة: على متوسط حسابي قدره 4.38 وانحراف معياري قدره 1.159 ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 87.6 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين وبشدة على هذا السؤال.

2- تحصل السؤال رقم (2): المؤسسة تمنح للجميع فرص للترقية: على متوسط حسابي قدره 3.04 وانحراف معياري قدره 1.009، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 60.8 %،

وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على هذا السؤال.

3- تحصل السؤال رقم (3): تنوع مهام العمل وتكرارها تزيدك من الثقة بقدراتك: على متوسط حسابي قدره 4.14 وانحراف معياري قدره 1.385 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 82.8 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذا السؤال.

4- تحصل السؤال رقم (4): فريق العمل يمنحك الشعور بالتقدير والاحترام: على متوسط حسابي قدره 3.94 وانحراف معياري قدره 1.219، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 78.8 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذا السؤال.

5- تحصل السؤال رقم (5): لدي الحرية التامة في التصرف أوقات الراحة بالمؤسسة: على متوسط حسابي قدره 3.72 وانحراف معياري قدره 1.262 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 74.4 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذا السؤال.

6- تحصل السؤال رقم (6): تتوفر بالمؤسسة ظروف عمل ملائمة وتحافظ على سلامتك: على متوسط حسابي قدره 2.88 وانحراف معياري قدره 1.272، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 57.6 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على هذا السؤال.

7- تحصل السؤال رقم (7): تطبق المؤسسة مبدأ العدالة في توزيع العائدات بين العمال: على متوسط حسابي قدره 3.76 وانحراف معياري قدره 1.519 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 75.2 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذا السؤال.

8- تحصل السؤال رقم (8): راتبي الاساسي يتناسب مع أهمية العمل ومجهوداتي: على متوسط حسابي قدره 3.46 وانحراف معياري قدره 0.197، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 69.2 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على هذا السؤال.

2. الولاء التنظيمي:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل سؤال من المحور الثاني تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): نتائج آراء عينة الدراسة حول محور الولاء التنظيمي

رقم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الأهمية
1	8	0	5	6	1	4.36	1.191	87.2 %	موافق بشدة
	16	0	10	12	2				
2	19	16	9	3	3	3.90	0.761	78 %	موافق
	38	32	18	6	6				
3	20	13	4	7	6	3.68	1.165	73.6 %	موافق
	40	26	8	14	12				
4	8	14	3	22	3	3.04	1.277	60.8 %	محايد
	16	28	6	44	6				
5	15	13	17	4	1	3.74	1.046	74.8 %	موافق
	30	26	34	8	2				
6	7	4	20	5	14	2.70	1.344	60.8 %	محايد
	14	8	40	10	28				
موافق	المتوسط العام لبعد الولاء العاطفي					3.57	0.642	71.4 %	
7	13	11	17	4	5	3.46	1.249	69.2 %	موافق
	26	22	34	8	10				
8	7	13	5	17	8	2.88	1.350	57.6 %	محايد
	14	26	10	34	16				
9	21	4	5	16	4	3.44	1.500	68.8 %	موافق
	42	8	10	32	8				
10	33	5	3	8	1	4.22	1.234	84.4 %	موافق بشدة

				2	16	6	10	66	
محاييد	% 67.6	1.105	3.38	3	10	7	25	5	11
				6	20	14	50	10	
موافق	% 83.2	1.095	4.16	1	5	5	13	26	12
				2	10	10	26	52	
موافق	% 71.8	0.565	3.59	المتوسط العام لبعء الولاء المستمر					
محاييد	% 67.6	1.227	3.38	6	7	5	26	6	13
				12	14	10	52	12	
موافق	% 82.8	1.010	4.14	1	3	7	16	23	14
				2	6	14	32	46	
موافق	% 73.6	1.203	3.68	2	9	7	17	15	15
				4	18	14	34	30	
موافق بشدة	% 89.2	0.908	4.46	0	1	11	2	36	16
				0	2	22	4	72	
موافق	% 76.4	0.941	3.82	1	4	9	25	11	17
				2	8	18	50	22	
موافق	% 73.6	1.504	3.68	3	15	3	3	26	18
				6	30	6	6	52	
موافق	% 77.2	0.598	3.86	المتوسط العام لبعء الولاء الأخلاقي					
موافق	% 73.4	0.433	3.67	المتوسط العام لمحور الولاء التنظيمي					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

• التحليل:

لقد تحصل محور "الولاء التنظيمي"، على متوسط حسابي قدره 3.67 وانحراف معياري قدر بـ 0.433، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 73.4 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو جميع الأسئلة المتعلقة بمحور الولاء التنظيمي، والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على محور الولاء التنظيمي، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وكذا توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة على كل أسئلة هذا المحور والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

تحصل بعد "الولاء العاطفي"، على متوسط حسابي قدره 3.57 وانحراف معياري قدر بـ 0.642، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 71.4%، وحسب ما ورد في مقياس ليكرث الخماسي يتبين أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو جميع الأسئلة المتعلقة بـ الولاء العاطفي، والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على بعد الولاء العاطفي، حيث كانت استجابات أفراد العينة على أسئلة هذا البعد كالتالي:

1- تحصل السؤال رقم (1): لدي الرغبة في مواصلة حياتي المهنية في هذه المؤسسة: على متوسط حسابي قدره 4.36 وانحراف معياري قدره 1.191 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 87.2%، وحسب ما ورد في مقياس ليكرث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين وبشدة على هذا السؤال.

2- تحصل السؤال رقم (2): أشعر بارتباط قوي للمؤسسة التي أعمل بها: على متوسط حسابي قدره 3.90 وانحراف معياري قدره 1.165، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 78%، وحسب ما ورد في مقياس ليكرث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذا السؤال.

3- تحصل السؤال رقم (3): تربطني علاقة ودية وأخوية مع زملائي في العمل: على متوسط حسابي قدره 3.68 وانحراف معياري قدره 1.435 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 73.6%، وحسب ما ورد في مقياس ليكرث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذا السؤال.

4- تحصل السؤال رقم (4): علاقتي بإدارة المؤسسة علاقة جيدة: على متوسط حسابي قدره 3.04 وانحراف معياري قدره 1.277 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 60.8%، وحسب ما ورد في مقياس ليكرث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على هذا السؤال.

5- تحصل السؤال رقم (5): أعتبر مشكلات المؤسسة على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية: على متوسط حسابي قدره 3.74 وانحراف معياري قدره 1.046 ومن خلال الوزن

النسبي المقدّر بـ 74.8 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذا السؤال.

6- تحصل السؤال رقم (6): أشعر بالاعتزاز والفخر لانتمائي لهذه المؤسسة: على متوسط حسابي قدره 2.70 وانحراف معياري قدره 1.344، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 54 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على هذا السؤال.

تحصل بُعد "الولاء المستمر"، على متوسط حسابي قدره 3.59 وانحراف معياري قدره بـ 0.565، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 71.8 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو جميع الأسئلة المتعلقة ببعد الولاء المستمر، والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على بعد الولاء المستمر، حيث كانت استجابات أفراد العينة على أسئلة هذا البعد كالتالي:

1- تحصل السؤال رقم (1): من الصعب ترك عملي لصعوبة الحصول على عمل آخر في مؤسسة أخرى: على متوسط حسابي قدره 3.46 وانحراف معياري قدره 1.249 ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 69.2 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذا السؤال.

2- تحصل السؤال رقم (2): إن بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل فيها: على متوسط حسابي قدره 2.88 وانحراف معياري قدره 1.350، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 57.6 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على هذا السؤال.

3- تحصل السؤال رقم (3): تقدم لي المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى: على متوسط حسابي قدره 3.44 وانحراف معياري قدره 1.500 ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 68.8 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذا السؤال.

4 - تحصل السؤال رقم (4): سوف تتغير حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه المؤسسة: على متوسط حسابي قدره 4.22 وانحراف معياري قدره 1.234، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 84.4 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين وبشدة على هذا السؤال.

5- تحصل السؤال رقم (5): سياسة المؤسسة الجيدة اتجاه العاملين يشجعني على البقاء فيها: على متوسط حسابي قدره 3.38 وانحراف معياري قدره 1.105 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 67.6 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على هذا السؤال.

6- تحصل السؤال رقم (6): مهما حصل للمؤسسة من أزمات لن أغادرها إلا لأسباب أكبر: على متوسط حسابي قدره 4.16 وانحراف معياري قدره 1.095، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 83.2 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذا السؤال.

تحصل بُعد "الولاء الأخلاقي"، على متوسط حسابي قدره 3.86 وانحراف معياري قدره 0.598، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 77.2 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو جميع الأسئلة المتعلقة ببعد الولاء الأخلاقي، والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على بعد الولاء الأخلاقي، حيث كانت استجابات أفراد العينة على أسئلة هذا البعد كالتالي:

1- تحصل السؤال رقم (1): أشعر بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي والأخلاقي للمؤسسة التي أعمل بها: على متوسط حسابي قدره 3.38 وانحراف معياري قدره 1.227 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 67.6 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على هذا السؤال.

2- تحصل السؤال رقم (2): أخلاقيا استمر في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مؤسسة أخرى: على متوسط حسابي قدره 4.14 وانحراف معياري قدره 1.010، ومن

خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 82.8 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذا السؤال.

3 - تحصل السؤال رقم (3): من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في نفس المؤسسة: على متوسط حسابي قدره 3.68 وانحراف معياري قدره 1.203 ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 73.6 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذا السؤال.

4- تحصل السؤال رقم (4): الانتقال من مؤسسة إلى أخرى هو عمل غير أخلاقي ودليل لعدم الوفاء: على متوسط حسابي قدره 4.46 وانحراف معياري قدره 0.908، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 89.2 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين وبشدة على هذا السؤال.

5- تحصل السؤال رقم (5): ألتزم ببنود العقد الموقع مع المؤسسة ولو كان مستمر وطويل المدى: على متوسط حسابي قدره 3.82 وانحراف معياري قدره 0.941، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 76.4 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذا السؤال.

6- تحصل السؤال رقم (6): القيم والمبادئ التي أوّمن بها تتطابق مع قيم هذه المؤسسة: على متوسط حسابي قدره 3.68 وانحراف معياري قدره 1.504، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 73.6 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذا السؤال.

المطلب الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة

عرض وتحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة هو جزء مهم في عملية البحث العلمي. يهدف إلى تقييم صحة الفرضيات التي تم تطويرها وفحص مدى توافقها مع البيانات والنتائج التي تم جمعها أثناء الدراسة.

تحليل الانحدار الخطي البسيط

قمنا بحساب اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر ومساهمة الرضا الوظيفي في الولاء التنظيمي، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS²⁵) لحساب نتائج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 5%، وذلك للتأكد من الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة الموضحة من خلال محاور وأبعاد الاستبيان.

أولاً: الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الفلاحة لولاية الوادي عند مستوى مغنوية 05.0 α ".

1 - جودة توفيق النموذج:

الجدول رقم (16): يبين جودة توفيق النموذج للفرضية الرئيسية

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	النموذج
0.502	0.252	0.236	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (16) معامل ارتباط بيرسون بين محور الرضا الوظيفي ومحور الولاء التنظيمي، حيث بلغ 0.502، وبقيمة معامل تحديد تساوي 0.252، وقيمة معامل التحديد المصحح تساوي 0.236، أي أن الرضا الوظيفي يفسر 25.2 % من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي.

2 - اختبار المعنوية الكلية للنموذج:

الجدول رقم (17): يوضح معنوية النموذج الكلي للفرضية الرئيسية

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الإحصائية F	مستوى الدلالة
الانحدار	2.314	1	2.314	16.171	0.000
البواقي	6.869	48	0.143		
الكلي	9.183	49	/		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (17) نتائج تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار، حيث نلاحظ قيمة F تساوي 16.171 ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، بالتالي نقول أن الانحدار معنوي ومنه يوجد تأثير للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي، مما يجعلنا التنبؤ بالولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي.

3 - اختبار المعنوية الجزئية لمعالم النموذج:

الجدول رقم (18): يوضح المعنوية الجزئية لمعالم النموذج للفرضية الرئيسية

المتغيرات	المعامل B	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	2.418	7.637	0.000
الرضا الوظيفي	0.342	4.021	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (18) المعنوية الجزئية لمعالم النموذج، حيث بلغت معاملات الانحدار غير المعيارية B للثابت والرضا الوظيفي، على التوالي (2.418، 0.342)، أي أنه كلما زاد الرضا الوظيفي بوحدة واحدة ارتفع الولاء التنظيمي بـ 0.342 وحدة، وبلغت قيمة اختبار T على التوالي (7.637، 4.021)، وقيمة مستوى دلالة Sig تساوي (0.000) لكليهما.

ويمكن كتابة معادلة خط الانحدار كالتالي:

$$X 0.342 + 2.418 = Y \text{ (المتوقع) الولاء التنظيمي}$$

حيث:

$$Y = \text{الولاء التنظيمي (المتوقع)}$$

$$X = \text{الرضا الوظيفي}$$

ومن خلال نتائج الانحدار نقول أن الرضا الوظيفي له تأثير على الولاء التنظيمي، ومنه نقبل الفرضية الرئيسية القائلة بأنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الفلاحة لولاية الوادي عند مستوى معنوية 05.0 α ".

ثانيا: الفرضيات الفرعية

1. الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الولاء العاطفي لدى موظفي مديرية الفلاحة لولاية الوادي عند مستوى معنوية 0.05 α ".

أ. جودة توفيق النموذج:

الجدول رقم (19): يبين جودة توفيق النموذج للفرضية الفرعية الأولى

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	النموذج
0.314	0.098	0.080	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (19) معامل ارتباط بيرسون بين محور الرضا الوظيفي وبعد الولاء العاطفي، حيث بلغ 0.314، وبقيمة معامل تحديد تساوي 0.098، وقيمة معامل التحديد المصحح تساوي 0.080، أي أن الرضا الوظيفي يفسر 9.8 % من التباين الحاصل في الولاء العاطفي.

ب. اختبار المعنوية الكلية للنموذج:

الجدول رقم (20): يوضح معنوية النموذج الكلي للفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الإحصائية F	مستوى الدلالة
الانحدار	1.983	1	1.983	5.234	0.027
البواقي	18.188	48	0.379		
الكلي	20.172	49	/		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (20) نتائج تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار، حيث نلاحظ قيمة F تساوي 5.234 ومستوى دلالة Sig تساوي 0.027 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، بالتالي نقول أن الانحدار معنوي ومنه يوجد تأثير للرضا الوظيفي على الولاء العاطفي، مما يجعلنا التنبؤ بالولاء العاطفي من خلال الرضا الوظيفي.

ج. اختبار المعنوية الجزئية لمعالم النموذج:

الجدول رقم (21): يوضح المعنوية الجزئية لمعالم النموذج للفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات	المعامل B	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	2.408	4.673	0.000
الرضا الوظيفي	0.317	2.288	0.027

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (21) المعنوية الجزئية لمعالم النموذج، حيث بلغت معاملات الانحدار غير المعيارية B للثابت والرضا الوظيفي، على التوالي (2.408، 0.317)، أي أنه كلما زاد الرضا الوظيفي بوحدة واحدة ارتفع الولاء العاطفي بـ 0.317 وحدة، وبلغت قيمة اختبار T على التوالي (4.673، 2.288)، وقيمة مستوى دلالة Sig على التوالي (0.000، 0.027).

ويمكن كتابة معادلة خط الانحدار كالتالي:

$$X 0.317 + 2.408 = Y \text{ (المتوقع) الولاء العاطفي}$$

حيث:

$$Y = \text{الولاء العاطفي (المتوقع)}$$

$$X = \text{الرضا الوظيفي}$$

ومن خلال نتائج الانحدار نقول أن الرضا الوظيفي له تأثير على الولاء العاطفي، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الولاء العاطفي لدى موظفي مديرية الفلاحة لولاية الوادي عند مستوى معنوية 05.0 $\alpha =$."

2. الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الولاء المستمر لدى موظفي مديرية الفلاحة لولاية الوادي عند مستوى معنوية 05.0 $\alpha =$."

أ. جودة توفيق النموذج:

الجدول رقم (22): يبين جودة توفيق النموذج للفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	النموذج
0.232	0.054	0.034	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (22) معامل ارتباط بيرسون بين محور الرضا الوظيفي وبعد الولاء المستمر، حيث بلغ 0.232، وبقيمة معامل تحديد تساوي 0.054، وقيمة معامل التحديد المصحح تساوي 0.034، أي أن الرضا الوظيفي يفسر 5.4 % من التباين الحاصل في الولاء المستمر.

ب. اختبار المعنوية الكلية للنموذج:

الجدول رقم (23): يوضح معنوية النموذج الكلي للفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الإحصائية F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.839	1	0.839	2.726	0.105
البواقي	14.783	48	0.308		
الكلي	15.623	49	/		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (23) نتائج تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار، حيث نلاحظ قيمة F تساوي 2.726 ومستوى دلالة Sig تساوي 0.105 وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05، بالتالي نقول أن الانحدار غير معنوي ومنه لا يوجد تأثير للرضا الوظيفي على الولاء المستمر، ومنه نرفض الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الولاء المستمر لدى موظفي مديرية الفلاحة لولاية الوادي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ "، ونقبل الفرض البديل القائل بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الولاء المستمر لدى موظفي مديرية الفلاحة لولاية الوادي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ".

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الولاء الأخلاقي لدى موظفي مديرية الفلاحة لولاية الوادي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ " .

أ. جودة توفيق النموذج:

الجدول رقم (24): يبين جودة توفيق النموذج للفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح
	0.535	0.286	0.271

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (24) معامل ارتباط بيرسون بين محور الرضا الوظيفي وبعد الولاء الأخلاقي، حيث بلغ 0.535، وقيمة معامل تحديد تساوي 0.286، وقيمة معامل التحديد المصحح تساوي 0.271، أي أن الرضا الوظيفي يفسر 28.6 % من التباين الحاصل في الولاء الأخلاقي.

ب. اختبار المعنوية الكلية للنموذج:

الجدول رقم (25): يوضح معنوية النموذج الكلي للفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الإحصائية F	مستوى الدلالة
الانحدار	5.014	1	5.014	19.244	0.000
البواقي	12.506	48	0.261		
الكلية	17.520	49	/		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (25) نتائج تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار، حيث نلاحظ قيمة F تساوي 19.244 ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، بالتالي نقول أن الانحدار معنوي ومنه يوجد تأثير للرضا الوظيفي على الولاء الأخلاقي، مما يجعلنا التنبؤ بالولاء الأخلاقي من خلال الرضا الوظيفي.

ج. اختبار المعنوية الجزئية لمعالم النموذج:

الجدول رقم (26): يوضح المعنوية الجزئية لمعالم النموذج للفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات	المعامل B	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	2.013	4.710	0.000
الرضا الوظيفي	0.504	4.387	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (26) المعنوية الجزئية لمعالم النموذج، حيث بلغت معاملات الانحدار غير المعيارية B للثابت والرضا الوظيفي، على التوالي (2.013، 0.504)، أي أنه كلما زاد الرضا الوظيفي بوحدة واحدة ارتفع الولاء الأخلاقي بـ 0.504 وحدة، وبلغت

قيمة اختبار T على التوالي (4.710، 4.387)، وقيمة مستوى دلالة Sig تساوي (0.000) لكليهما.

ويمكن كتابة معادلة خط الانحدار كتالي:

$$X 0.504 + 2.013 = Y \text{ (المتوقع) الولاء الأخلاقي}$$

حيث:

$$Y = \text{الولاء الأخلاقي (المتوقع)}$$

$$X = \text{الرضا الوظيفي}$$

ومن خلال نتائج الانحدار نقول أن الرضا الوظيفي له تأثير على الولاء الأخلاقي، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بأنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الولاء الأخلاقي لدى موظفي مديرية الفلاحة لولاية الوادي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ".

ثالثا: نتائج الدراسة

- بعد تحليل مخرجات الاستبيان بواسطة استخدام برنامج SPSS₂₅، وبعض الأساليب والأدوات الإحصائية، تم التمكن من إثبات كافة فرضيات الدراسة، وهي:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الفلاحة لولاية الوادي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الولاء العاطفي لدى موظفي مديرية الفلاحة لولاية الوادي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الولاء المستمر لدى موظفي مديرية الفلاحة لولاية الوادي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الولاء الأخلاقي لدى موظفي مديرية الفلاحة لولاية الوادي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل تقديم تعريف المديرية في الجزء الاول، وفي الجزء الثاني وصف الدراسة وأدوات معالجة البيانات والأساليب المستخدمة في دراسة موضوع البحث، وفي الأخير عرضنا تحليل وتفسير نتائج الدراسة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهي طريقة تجمع بين البحث النظري والدراسة الميدانية، وبعد معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد العينة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS، حيث تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي وبعديه الاثنين (الولاء الأخلاقي والولاء العاطفي)، في حين أنه لا يوجد دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الولاء المستمر عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لدى موظفي مديرية الفلاحة لولاية الوادي.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

هذه الدراسة توضح لنا جلياً أهمية الرضا الوظيفي للعاملين والذي ينتج عنه الولاء التنظيمي، وأثره الحاسم في زرع الثقة في نفوسهم، والرفع من وتيرة أدائهم داخل مقر عملهم، مما يحقق التوازن النفسي، والأمان الوظيفي لهم، ويساهم في تعزيز انتمائهم للمؤسسة، وهو ما يمنحها الاستمرارية في الأداء.

ويولد هذا الفكر لدى العاملين احتراماً لأهمية وقوة العمل والإحساس بتحقيق نتائج ملموسة وواقعية تم تحقيقها بواسطتهم بعد تحسين أفكارهم واستخراج أفضل ما لديهم من إمكانيات. وهنا يظهر دور المؤسسة في تحديد مستويات قبول العاملين بهذه النتائج والعمل على مشاركتهم في إعداد نسب التقييم حتى يشعروا بالتواصل والاستمرارية حتى بعد الانتهاء وتحصيل النتائج.

ومن هذا انطلقت الدراسة من كونها تلقي الضوء على الرضا الوظيفي لدى العاملين والولاء التنظيمي للمؤسسة، ونظراً لأهمية الموضوع بالنسبة للمستخدم والمؤسسة كتنظيم، وبعد تحليل وتفريغ البيانات ومعالجتها إحصائياً ومناقشتها وتفسيرها على ضوء ما توفر من الدراسة النظرية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي بمديرية الفلاحة لولاية الوادي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الولاء المستمر لدى موظفي مديرية الفلاحة لولاية الوادي لوجود مستوى منخفض للولاء المستمر في المؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.726 وانحراف معياري بلغ 0.105 وهذا راجع لقلّة الامتيازات التي تقدمها المؤسسة مقارنة بمؤسسات أخرى بالتالي لا تشجعه على البقاء فيها.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الولاء الأخلاقي لدى موظفي مديرية الفلاحة لولاية الوادي وجود مستوى مرتفع للولاء الأخلاقي في المؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.710 وانحراف معياري بلغ 0.504 وهذا راجع لتطابق القيم والمبادئ بين العاملين والمديرية ووفاء العاملين لها.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الولاء العاطفي لدى موظفي مديرية الفلاحة لولاية الوادي وجود مستوى مرتفع للولاء العاطفي في المؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.673 وانحراف معياري بلغ 0.317 وهذا راجع لوجود علاقة ودية وأخوية بين الموظفين والعاملين وأيضا علاقة جيدة بين الموظفين وإدارة المديرية.

▪ إقتراحات وتوصيات:

من خلال دراستنا هذه وبناء على ما توصلنا إليه من نتائج، إذ تناولنا موضوعا هاما من مواضيع إدارة الأعمال وهو الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لمديرية الفلاحة ولاية الوادي تبين لنا ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات وهي كالتالي:

- على مسؤولي المديرية أن يقوموا بمبادرات تحفيزية للمتألقين منهم، على سبيل المثال: تكريم موظف الشهر، أو تقديم جائزة لموظف السنة. يمكن وضع قيمة مالية تحفيزاً للموظف، واعتراقاً بجهوده. يؤدي ذلك إلى تحفيز الجميع للعمل بجد، من أجل حصد هذه المميزات.

- منح الموظفين حرية التعاون مع بعضهم البعض حتى يتمكنوا من إيجاد حلول للمشكلات التي يواجهونها في العمل.

- خلق بيئة عمل مناسبة وودية خالية من العداوة، وبالتالي توليد الرضا الوظيفي.

- الاهتمام بالعاملين من خلال تحسين ظروفهم المادية والمعنوية.

- المساواة بين الموظفين.

- التشجيع على البقاء في المديرية من خلال تطوير وتحسين ظروف العمل.

- تقدير المديرية لجهود الموظفين والعاملين في كونهم نافعين لهذه المؤسسة وهذا المجتمع.

- تقديم تشجيعات ومزايا فريدة للعاملين والموظفين.

- التواصل الفعال والمستمر بين الموظفين والإدارة عن طريق تنظيم اجتماعات دورية مع

العاملين وتقديم الردود على استفساراتهم واهتمامهم بما يهمهم.

- تقديم فرص النمو الوظيفي والمسارات الوظيفية المستقبلية من خلال تقديم برامج التدريب

والتطوير.

▪ أفاق البحث:

يمكن أن نقترح عناوين مستقبلية تخص المواضيع التالية:

- دور التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي.
- الولاء التنظيمي ودورها في الالتزام التنظيمي.
- دور القيادة الادارية في تحقيق الولاء التنظيمي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

▪ الكتب:

1. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 2009.
2. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي المهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2014.
3. جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
4. فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء للدنيا للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2011.
5. لكل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي "مفاهيم ونظريات"، دار المثقف للنشر والتوزيع، باتنة، الجزائر، 2018.
6. محمود صديق عبد الواحد، الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون (رؤية مستقبلية)، دار العلم والايمان والتوزيع، مصر، 2015.
7. مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار النفيس للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2018.

▪ الرسائل والأطروحات:

1. أحمد سويس، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أحميدة بن عجيلة الاغواط، أطروحة دكتوراه تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017/2018.
2. بونمة سميرة، أثر الرضا الوظيفي على رضا العملاء الخارجين في المؤسسات الخدمية، مذكرة ماستر تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، 2011-2012.

3. حداد حياة، عيروج سميحة، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة -دراسة ميدانية بالشرقة الافريقية للزجاج أولاد صالح بالطاهير، مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الصديق بن يحي، جيجل، 2017-2018.
4. حليلة لمادي، النسق القيمي للمرأة العاملة وعلاقته بالولاء التنظيمي -دراسة ميدانية على عينة العاملات ببلدية قمار وفروعها-، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2020.
5. ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير تخصص الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2005.
6. دري نجاه، قيم العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى الإداريين والأساتذة بالمؤسسة التعليمية -دراسة ميدانية بثنائية هوارى بومدين "برهوم" المسيلة، مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2012-2013.
7. راجي حابس النوافعة، أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2018.
8. عدودة زين الدين، علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي، دراسة حالة ملبنة الأوراس باتنة، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير موارد بشرية، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014-2015.
9. العربي حكيم، منقلاتي يزيد، أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة -دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة غاز البترول المميع GPL بالبويرة، مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البويرة، 2013/2014.

10. عز الدين محمد الغريز، الرضا الوظيفي لدى الصحفيين الفلسطينيين وعلاقته بالأداء المهني دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في الصحافة بكلية الآداب في الجامعة الإسلامية في غزة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2018.
11. ماهر على الصالح السالم، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير تخصص التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2015.
12. محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، أطروحة ماجستير تخصص إدارة أعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2013.
13. وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية -دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا-، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس تنظيم وعمل، قسم علوم النفس والتربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2013/2012.
14. وئام الفاتح عمر العباس، ضغوط العمل وأثرها على الرضا الوظيفي -دراسة حالة شركة أسوار للحماية الأمنية-، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، 2018.

▪ المجالات:

1. خالد محمود عزيز العبادي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق، مجلة الرافيدين للعلوم الرياضية، جامعة الموصل، العراق، 2013.
2. خليل علي خليل أبو جراد، الانتماء والرضا الوظيفي وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المرشدين التربويين بمحافظات غزة، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2019.

3. سرمد حمزة الشمري، محسن عروقي الوائلي، بشير إسماعيل الحياني، دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الولاء التنظيمي - بحث استطلاعي في شركة الفداء العامة-، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 2017.
4. عابدو خديجة، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات، دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة-غرداية-الوادي-بسكرة)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015.
5. علي محسن ياس العماري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالضغط المهنية لدى المرشدين التربويين، مجلة العلوم النفسية، مركز البحوث النفسية، جامعة العراق، العدد 27، 2018.
6. عودة مشاركة، عطية مصلح، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 2015.
7. فايزة رويم، واقع الولاء التنظيمي، في المؤسسات المهنية دراسة ميدانية بجامعة ورقلة، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة ورقلة، 2010.
8. نجوى الهادي الكيلاني، الولاء التنظيمي لدى موظفي الجامعة، مجلة القرطاس، كلية التربية جامعة الزاوية، 2021.

▪ وثائق إدارية:

1. مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي، وثائق مقدمة من طرف مكتب المستخدمين والتكوين للمديرية، ولاية الوادي، 2016.

▪ مواقع إلكترونية:

1. الموقع الإلكتروني لمديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي:

<http://madrp.gov.dz/ar/?fbclid=IwAR2FE0N35ZSVKu276Vhm-o62Ot4kSHW1SLtGQmbmVB0nR4OwD2r-9C6MUOc>

الملاحق

الملحق رقم (01): طلب تسهيل الحصول على معلومات

544

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشهيد حدة لخضر الوادي
Université Echahid Hamma Lakhdar d'El Oued

الموسم الجامعي: 2023/2022
الوادي في:

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الرقم: / م.م. / ع.ت. و. ع.ت. 2023

إلى السيد: جديد الجهادي، أحمد
.....
.....

الموضوع: طلب تسهيل الحصول على معلومات

في إطار إعداد مذكرة التخرج التي يقوم بها طلبة ماستر قسم علوم التسيير للحصول على المعلومات النظرية في الوسط العلمي المهني.

نطلب من سيادتكم إمكانية استقبال الطلبة الآتية أسمائهم:

- اسم واللقب: أحمد الجهادي / تاريخ ومكان الميلاد: 09/04/1999 / رقم التسجيل: 39069706

- اسم واللقب: نينا / تاريخ ومكان الميلاد: 06/10/2006 / رقم التسجيل: 39062170

- اسم واللقب: قديري آية / تاريخ ومكان الميلاد: / رقم التسجيل:

- اسم واللقب: / تاريخ ومكان الميلاد: / رقم التسجيل:

• التخصيص: إدارة أعمال

• موضوع البحث: دور رضا العاملين على المولد الوظيفي

• الأستاذ المشرف: كريمة عاتلي

في مؤسستكم وذلك لمدة: 30 يوما ابتداء من: 04/05/2023 إلى غاية: 01/05/2023

رئيس القسم
رئيس قسم علوم التسيير
رئيس بوضيع العائش

موافقة المؤسسة المستقبلة
مدير المصالح الفلاحية بالنيابة
لولاية الوادي
عبدلان معطل الله

الملحق رقم (02): إستمارة الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استمارة مذكرة بعنوان

"تأثير الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي"
"دراسة ميدانية لمديرية الفلاحة لولاية الوادي"

أخي الموظفأختي الموظفة

هذه الاستمارة تتدرج في إطار البحث في تأثير الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي وهذا في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال وإن نجاح هذا البحث يعتمد على مدى مساهمتكم في الاجابة على الاسئلة بكل صدق وشفافية عن اسئلة الاستمارة كما نؤكد بأن إجاباتكم ستظل سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية وشكرا على حسن تعاونكم.

السنة الجامعية: 2023/2022

ضع علامة (x)

البيانات الشخصية:

1/الجنس:

☐ ذكر ☐ انثى

2/السن:

3/المؤهل العلمي: ☐ ابتدائي ☐ إكمالي ☐ ثانوي ☐ جامعي

4/ الوظيفة:.....

5/الاقدمية:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات

6/ الأجر الشهري: أقل من 50.000 دج ☐ أكثر من 50.000 دج ☐

4/الحالة الاجتماعية: أعزب/عزباء ☐ متزوج(ة) ☐ مطلق(ة) ☐ أرمل(ة) ☐

5/ عدد الأولاد:

المحور الأول: الرضا الوظيفي

الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ. نمط الإشراف السائد في المؤسسة مناسب والمعاملة الحسنة من طرف الإدارة					
ب. المؤسسة تمنح للجميع فرص للترقية					
ج. تنوع مهام العمل وتكرارها تزيدك من الثقة بقدراتك					
أ. فريق العمل يمنحك الشعور بالتقدير والاحترام					
ب. لدي الحرية التامة في التصرف أوقات الراحة بالمؤسسة					
ج. تتوفر بالمؤسسة ظروف عمل ملائمة، تحافظ على سلامتك					
أ. تطبق المؤسسة مبدأ العدالة في توزيع العائدات بين العمال.					
ب. راتبك الأساسي يتناسب مع أهمية العمل ومجهوداتي					

المحور الثاني: الولاء التنظيمي

الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
الولاء العاطفي	أ. لدي الرغبة في مواصلة حياتي المهنية في هذه المؤسسة.				
	ب. أشعر بارتباط قوي للمؤسسة التي أعمل بها				
	ج. تربطني علاقة ودية وأخوية مع زملائي في العمل				
	د. علاقتي بإدارة المؤسسة علاقة جيدة				
	هـ. أعتبر مشكلات المؤسسة على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية				
	و. أشعر بالاعتزاز والفخر لانتمائي لهذه المؤسسة				
الولاء المستمر	أ. من الصعب ترك عملي لصعوبة الحصول على عمل آخر في مؤسسة أخرى				
	ب. إن بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل فيها				
	ج. تقدم لي المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى				
	د. سوف تتغير حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه المؤسسة				
	هـ. سياسة المؤسسة الجيدة اتجاه العاملين يشجعني على البقاء فيها				
	و. مهما حصل للمؤسسة من أزمات لن أغادرها إلا لأسباب أكبر				
الولاء الأخلاقي	أ. أشعر بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي والأخلاقي للمؤسسة التي أعمل بها				
	ب. أخلاقيا استمر في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مؤسسة أخرى				
	ج. من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في نفس المؤسسة				
	د. الانتقال من مؤسسة إلى أخرى هو عمل غير أخلاقي ودليل لعدم الوفاء				
	هـ. ألتزم ببند العقد الموقع مع المؤسسة ولو كان مستمر وطويل المدى				
	و. القيم والمبادئ التي أوّمن بها تتطابق مع قيم هذه المؤسسة				

الملحق رقم (03): بعض مخرجات برنامج SPSS

Corrélations

		الدرجة الكلية	متوسط محور الرضا الوظيفي	متوسط محور الولاء التنظيمي
الدرجة الكلية	Corrélation de Pearson	1	,840**	,682**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	30	30	30
متوسط محور الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	,840**	1	,176
	Sig. (bilatérale)	,000		,353
	N	30	30	30
متوسط محور الولاء التنظيمي	Corrélation de Pearson	,682**	,176	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,353	
	N	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,635	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,710	18

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,729	26

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	34	68,0	68,0	68,0
	أنثى	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إبتدائي	1	2,0	2,0	2,0
	إكمالي	6	12,0	12,0	14,0
	ثانوي	17	34,0	34,0	48,0
	جامعي	26	52,0	52,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون ادارة	8	16,0	16,0	16,0
	متصرف اداري	13	26,0	26,0	42,0
	رئيس مكتب	5	10,0	10,0	52,0
	رئيس مصلحة	5	10,0	10,0	62,0
	أخرى	7	14,0	14,0	76,0
	مهندس فلاحى	5	10,0	10,0	86,0
	طبيب بيطري	3	6,0	6,0	92,0
	عامل صيانة	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	26	52,0	52,0	52,0
	متزوج	16	32,0	32,0	84,0
	مطلق	5	10,0	10,0	94,0
	أرمل	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

فئات السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	10	20,0	20,0	20,0
	من 30 إلى 39 سنة	27	54,0	54,0	74,0
	من 40 سنة فما فوق	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الأجر الشهري

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 50000 دج	35	70,0	70,0	70,0
	أكثر من 50000 دج	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الإقامة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	23	46,0	46,0	46,0
	أكثر من 5 سنوات	27	54,0	54,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

فئات عدد الأولاد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بدون أولاد	28	56,0	56,0	56,0
	من 1 إلى 3 أولاد	12	24,0	24,0	80,0
	من 4 إلى 5 أولاد	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques

السن

N	Valide	50
	Manquant	0
Moyenne		34,12
Médiane		33,00
Mode		30 ^a
Ecart type		5,677
Variance		32,230
Plage		27

a. Présence de plusieurs modes.

La plus petite valeur est affichée.

س1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	3	6,0	6,0	10,0
	محايد	6	12,0	12,0	22,0
	موافق	2	4,0	4,0	26,0
	موافق بشدة	37	74,0	74,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

س2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	17	34,0	34,0	36,0
	محايد	15	30,0	30,0	66,0
	موافق	13	26,0	26,0	92,0
	موافق بشدة	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

س3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	8,0	8,0	8,0
	غير موافق	5	10,0	10,0	18,0
	محايد	5	10,0	10,0	28,0
	موافق	2	4,0	4,0	32,0
	موافق بشدة	34	68,0	68,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

س4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	7	14,0	14,0	18,0
	محايد	5	10,0	10,0	28,0
	موافق	14	28,0	28,0	56,0
	موافق بشدة	22	44,0	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

س5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	6	12,0	12,0	16,0
	محايد	18	36,0	36,0	52,0
	موافق	2	4,0	4,0	56,0
	موافق بشدة	22	44,0	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

س6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	29	58,0	58,0	60,0
	محايد	6	12,0	12,0	72,0
	موافق	3	6,0	6,0	78,0
	موافق بشدة	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

س7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	9	18,0	18,0	28,0
	محايد	7	14,0	14,0	42,0
	موافق	1	2,0	2,0	44,0
	موافق بشدة	28	56,0	56,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

س8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	17	34,0	34,0	34,0
	غير موافق	2	4,0	4,0	38,0
	محايد	1	2,0	2,0	40,0
	موافق	1	2,0	2,0	42,0
	موافق بشدة	29	58,0	58,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ع1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	6	12,0	12,0	14,0
	محايد	5	10,0	10,0	24,0
	موافق بشدة	38	76,0	76,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ع2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	6,0	6,0	6,0
	غير موافق	3	6,0	6,0	12,0
	محايد	9	18,0	18,0	30,0
	موافق	16	32,0	32,0	62,0
	موافق بشدة	19	38,0	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

3ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	12,0	12,0	12,0
	غير موافق	7	14,0	14,0	26,0
	محايد	4	8,0	8,0	34,0
	موافق	13	26,0	26,0	60,0
	موافق بشدة	20	40,0	40,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

4ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	6,0	6,0	6,0
	غير موافق	22	44,0	44,0	50,0
	محايد	3	6,0	6,0	56,0
	موافق	14	28,0	28,0	84,0
	موافق بشدة	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

5ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	4	8,0	8,0	10,0
	محايد	17	34,0	34,0	44,0
	موافق	13	26,0	26,0	70,0
	موافق بشدة	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

6ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	14	28,0	28,0	28,0
	غير موافق	5	10,0	10,0	38,0
	محايد	20	40,0	40,0	78,0
	موافق	4	8,0	8,0	86,0
	موافق بشدة	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

1م

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	4	8,0	8,0	18,0
	محايد	17	34,0	34,0	52,0
	موافق	11	22,0	22,0	74,0
	موافق بشدة	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

2م

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	16,0	16,0	16,0
	غير موافق	17	34,0	34,0	50,0
	محايد	5	10,0	10,0	60,0
	موافق	13	26,0	26,0	86,0
	موافق بشدة	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

م3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	8,0	8,0	8,0
	غير موافق	16	32,0	32,0	40,0
	محايد	5	10,0	10,0	50,0
	موافق	4	8,0	8,0	58,0
	موافق بشدة	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

م4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	8	16,0	16,0	18,0
	محايد	3	6,0	6,0	24,0
	موافق	5	10,0	10,0	34,0
	موافق بشدة	33	66,0	66,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

م5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	6,0	6,0	6,0
	غير موافق	10	20,0	20,0	26,0
	محايد	7	14,0	14,0	40,0
	موافق	25	50,0	50,0	90,0
	موافق بشدة	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

م6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	5	10,0	10,0	12,0
	محايد	5	10,0	10,0	22,0
	موافق	13	26,0	26,0	48,0
	موافق بشدة	26	52,0	52,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ش1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	12,0	12,0	12,0
	غير موافق	7	14,0	14,0	26,0
	محايد	5	10,0	10,0	36,0
	موافق	26	52,0	52,0	88,0
	موافق بشدة	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ش2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	3	6,0	6,0	8,0
	محايد	7	14,0	14,0	22,0
	موافق	16	32,0	32,0	54,0
	موافق بشدة	23	46,0	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ش3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	9	18,0	18,0	22,0
	محايد	7	14,0	14,0	36,0
	موافق	17	34,0	34,0	70,0
	موافق بشدة	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ش4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
	محايد	11	22,0	22,0	24,0
	موافق	2	4,0	4,0	28,0
	موافق بشدة	36	72,0	72,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ش5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	4	8,0	8,0	10,0
	محايد	9	18,0	18,0	28,0
	موافق	25	50,0	50,0	78,0
	موافق بشدة	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ش6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	6,0	6,0	6,0
	غير موافق	15	30,0	30,0	36,0
	محايد	3	6,0	6,0	42,0
	موافق	3	6,0	6,0	48,0
	موافق بشدة	26	52,0	52,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
س1	50	4,38	1,159	,164
س2	50	3,04	1,009	,143
س3	50	4,14	1,385	,196
س4	50	3,94	1,219	,172
س5	50	3,72	1,262	,179
س6	50	2,88	1,272	,180
س7	50	3,76	1,519	,215
س8	50	3,46	1,897	,268
متوسط محور الرضا الوظيفي	50	3,6650	,63459	,08974

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ع1	50	4,36	1,191
ع2	50	3,90	1,165
ع3	50	3,68	1,435
ع4	50	3,04	1,277

الملاحق

ع5	50	3,74	1,046
ع6	50	2,70	1,344
متوسط بعد الولاء العاطفي	50	3,5700	,64161
م1	50	3,46	1,249
م2	50	2,88	1,350
م3	50	3,44	1,500
م4	50	4,22	1,234
م5	50	3,38	1,105
م6	50	4,16	1,095
متوسط بعد الولاء المستمر	50	3,5900	,56465
ش1	50	3,38	1,227
ش2	50	4,14	1,010
ش3	50	3,68	1,203
ش4	50	4,46	,908
ش5	50	3,82	,941
ش6	50	3,68	1,504
متوسط بعد الولاء الاخلاقي	50	3,8600	,59796
متوسط محور الولاء التنظيمي	50	3,6733	,43291
N valide (liste)	50		

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,502 ^a	,252	,236	,37829

a. Prédicteurs : (Constante), الوظيفي الرضا محور متوسط,

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,314	1	2,314	16,171	,000 ^b
	de Student	6,869	48	,143		
	Total	9,183	49			

a. Variable dépendante : التنظيمي الولاء محور متوسط

b. Prédictors : (Constante), الوظيفي الرضا محور متوسط

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,418	,317		7,637	,000
	الوظيفي الرضا محور متوسط	,342	,085	,502	4,021	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي الولاء محور متوسط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,314 ^a	,098	,080	,61557

a. Prédictors : (Constante), الوظيفي الرضا محور متوسط

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,983	1	1,983	5,234	,027 ^b
	de Student	18,188	48	,379		
	Total	20,172	49			

a. Variable dépendante : العاطفي الولاء بعد متوسط

b. Prédictors : (Constante), الوظيفي الرضا محور متوسط

Coefficients^a

Coefficients non standardisés				Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,408	,515		4,673	,000
	الوظيفي الرضا محور متوسط	,317	,139	,314	2,288	,027

a. Variable dépendante : العاطفي الولاء بعد متوسط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,232 ^a	,054	,034	,55496

a. Prédictors : (Constante), الوظيفي الرضا محور متوسط

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,839	1	,839	2,726	,105 ^b
	de Student	14,783	48	,308		
	Total	15,623	49			

a. Variable dépendante : المستمر الولاء بعد متوسط

b. Prédictors : (Constante), الوظيفي الرضا محور متوسط

Coefficients^a

Coefficients non standardisés				Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,834	,465		6,101	,000
	الوظيفي الرضا محور متوسط	,206	,125	,232	1,651	,105

a. Variable dépendante : المستمر الولاء بعد متوسط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,535 ^a	,286	,271	,51044

a. Prédictors : (Constante), الوظيفي الرضا محور متوسط

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,014	1	5,014	19,244	,000 ^b
	de Student	12,506	48	,261		
	Total	17,520	49			

a. Variable dépendante : الاخلاقي الولاء بعد متوسط

b. Prédictors : (Constante), الوظيفي الرضا محور متوسط

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,013	,427		4,710	,000
	الوظيفي الرضا محور متوسط	,504	,115	,535	4,387	,000

a. Variable dépendante : الاخلاقي الولاء بعد متوسط