



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بعنوان:

# دور رضا العامل في تحقيق الولاء التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة ليند غاز - وحدة ورقلة -

من إعداد الطالب: بلقاسم قلواز

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: .....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/.....(الدرجة العلمية - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا  
الدكتور/ بن شويحة البشير (الدرجة العلمية - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا  
الدكتور/.....(الدرجة العلمية - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2015/2014

# الاهداء

أهدي عملي هذا:

إلى والدي الكريمين ألبسهما الله ثياب الصحة وأطال في عمريهما وختم لهما بالصالحات

أعمالهما...

إلى عائلة قلواز صغيرا وكبيرا: محمد ياسين وبدر الكمال أطال الله في عمريهما.

إلى من وقفوا إلى جانبي إخوتي وزملائي الكرام.

إلى كل من كانت له لمسة في مشواري الدراسي من الابتدائي إلى الجامعة

# التشكرات

بسم الله الرحمن الرحيم

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى أن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"  
سورة النمل، الآية 19.

أولا وقبل كل شيء أحمد الله عز وجل على توفيقه لي في إنجاز هذا العمل حمدا يليق  
بجلاله وعظمته.

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف "بن شويحة البشير"

على توجيهاته القيمة التي قدمها، لي وعلى سعة صدره، وأرجوا من المولى عز وجل أن  
يشبهه خير ثواب

وكذا أساتذتي الكرام الذين أشرفوا علي طوال مشواري الدراسي، خاصة الأستاذ  
"حجاج عبد الرؤوف"،

كما لا يفوتني ان أشكر عمال وموظفي مؤسسة ليند غاز الذين أمدوني بالمعلومات  
الكافية لإنجاز هذه الدراسة ولا أنسى الزملاء منهم "ياسين" الذي قدم لي يد المساعدة  
وأصدقاء الدراسة

بلقاسم

## المخلص:

يعتبر سلوك المورد البشري من الركائز الرئيسية للرفع من مستوى وجودة الأداء الوظيفي والتنظيمي لذلك ينبغي على المؤسسات الاهتمام بمختلف الظروف والعوامل التي تحيط بمواردها البشرية وتؤثر على سلوك عمالها ومن اهم العوامل التي لها تأثير على سلوك المورد البشري في دور رضا العامل وكيفية تحقيق الولاء التنظيمي التي أخذت مستوياتها في الارتفاع بين الموارد البشرية بمختلف المؤسسات وبصفة خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة التطورات والتحولات السريعة التي تشهدها البيئة الخارجية والداخلية لهذا النوع من المؤسسات.

ولهذا سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور رضا العامل للوصول على الولاء التنظيمي بصورة ايجابية يعود بالفائدة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبناء تصورات ومعايير شفافة حول برامج النمو والتطوير تخدم اهداف المؤسسة إذ يعتبر خلق حالة من التواصل والحوار بين مكونات المنظمة فيما يخص السياسات عاملا مهما للوصول للقيادات المشتركة ومن ثم خلق ولاء تنظيمي متماسك. ولبناء رضا وظيفي يؤدي إلى تحقيق ولاء تنظيمي وخلق جو احترام من الناحية المبدئية كأساس للتعامل بين الرئيس والعمال وكذا العمل على ترتيب القيم لدى المستخدمين التي تؤثر على مدى رضاهم ومن ثم ولاءهم.

ولمعرفة دور رضا العامل في تحقيق الولاء التنظيمي على سلوك المورد البشري في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة. تم إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة حيث تم توزيع 30 استبيان على عينة عشوائية من كافة الأصناف الوظيفية بالمؤسسة، تمت معالجة كافة البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي وحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

**الكلمات المفتاحية: مؤسسات صغيرة ومتوسطة، رضا وظيفي، تحفيز، ولاء تنظيمي.**

### Abstract :

The behavior of human resource of the main pillars to raise the level and quality of functional and organizational performance so should the institutions interest in various circumstances and factors that surround human resources and affect the behavior of its workers are the most important factors that have an impact on human resource behavior in the role of satisfaction factor and how to achieve organizational loyalty, which took levels to rise between human resources in various institutions, particularly small and medium-sized enterprises as a result of the rapid developments and changes taking place in the external and internal environment for this type of institutions.

That is why this study sought to identify the role of satisfaction factor to reach the organizational loyalty in a positive way for the benefit of small and medium enterprises to build perceptions and transparent criteria about the growth and development programs serve the objectives of the institution as it is creating a state of communication and dialogue between the organization components with respect to policies important factor to reach leaders and then create a common and coherent organizational loyalty. And to build satisfaction and functional leads to the achievement of organizational loyalty and create an atmosphere of respect in principle as a basis for interaction between the workers and the president, as well as work on the order of values among users that affect their satisfaction and then their loyalty.

To find out the role of the satisfaction factor in the achievement of organizational loyalty to the behavior of human resource in small and medium enterprise. Field study was conducted Lindh Foundation and gas unit Ouargla, where 30 were distributed a questionnaire to a random sample of all functional items institution, has all of the data processing using descriptive statistics methods and Statistical Package for Social Sciences software SPSS.

**Key words: small and medium-sized enterprises, job satisfaction, motivation, organizational loyalty.**

قائمة المحتويات

I	الاهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
	الفصل الأول: مراجعة الأدبيات
2	تمهيد
6	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لرضا العامل في تحقيق الولاء التنظيمي
16	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
20	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
22	تمهيد
23	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
29	المبحث الثاني: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان
37	خلاصة الفصل
38	خاتمة
41	المراجع
43	الملاحق
50	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26	توزيع درجات عبارات المحور الأول والثاني وفق سلم ليكارت الحتماسي	الجدول 1-2
28	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة	الجدول 2-2
29	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العوامل الشخصية	الجدول 3-2
30	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى	الجدول 4-2
30	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور رضا العامل في المؤسسة	الجدول 5-2
32	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الولاء التنظيمي	الجدول 6-2
33	يوضح الجدول العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة	الجدول 7-2
33	يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	الجدول 8-2
34	يوضح تحليل تباين خط الانحدار	الجدول 9-2
35	يوضح نتيجة التباين بين متوسطات نظرة العمال لمحور الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الجنس	الجدول 10-2
35	يوضح نتيجة التباين بين متوسطات نظرة العمال لمحور الولاء التنظيمي تبعا لمتغير العمر	الجدول 11-2
36	يوضح نتيجة التباين بين متوسطات نظرة العمال لمحور الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الخبرة في المنصب	الجدول 12-2
36	يوضح نتيجة التباين بين متوسطات نظرة العمال لمحور الولاء التنظيمي تبعا لمتغير منصب الموظف	الجدول 13-2

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	طرق قياس الرضا الوظيفي	الشكل 1-1
13	مراحل تحقيق الولاء التنظيمي لدى بوشنال	الشكل 2-1

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
41	الهيكل التنظيمي للوحدة	الملحق 1
42	الاستبيان	الملحق 2
46	بعض مخرجات SPSS	الملحق 3

المقدمة



انصب اهتمام أغلب التنظيمات سابقا على الوظيفة الإنتاجية بالنظر إلى زيادة الطلب على السلع والخدمات، ثم بعد ذلك انصب الاهتمام على الوظيفة المالية، نتيجة لامتداد التنافس بين الشركات للحصول على رؤوس الأموال، ثم بعد ذلك اهتمت بوظيفة التسويق سعيا منها إلى محاولة اكتشاف حاجات المستهلك، إلى أن انتقل الاهتمام في الأخير إلى العنصر البشري، والذي يعتبر عنصرا حيويا من عناصر الإنتاج والتسويق والتمويل، مما استدعى إدراج المورد البشري ضمن رأس المال الحيوي للشركة. كما اعتمدت التنظيمات على الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها، فلا بد من تدريبها وتطويرها وتحفيزها ماديا ومعنويا من أجل تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الولاء التنظيمي بين أفرادها.

ولقد حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي لما له من أثر وعلاقة ارتباطيه بالعديد من الظواهر السلوكية، ولهذا تعمل التنظيمات باستمرار على تقصي سلوك العاملين لديها خاصة في ظل تزايد ضغوط العمل، وعليه تعمل على استرضاء العاملين مما يوصلنا إلى حالة من ولاء للتنظيم يكون له ثقل واضح في الأزمات، إذ ترى بأنه لا بد لها من تحقيق الرضا الوظيفي وخلق الولاء التنظيمي، مما يجفهم إلى الحد من الصراعات الداخلية ومعوقات الأداء الفعال، وبالتالي زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات، فالعلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة تبادلية، إذ لكل طرف توقعات من الطرف الآخر، حيث يبدل العاملون الجهد ويحققون أهداف المنظمة ويوقون المقابل المادي والمعنوي.

ونظرا لدور رضا العامل من جهة في تحقيق الولاء التنظيمي وتأثيره على مستوى أداء الأفراد وولائهم للمنظمة من جهة

أخرى، نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

**الإشكالية الرئيسية:**

- كيف يساهم رضا العامل في تحقيق الولاء التنظيمي؟

**الإشكاليات الفرعية:**

- ماهي محددات رضا العامل؟

- كيف يتم تحقيق الولاء التنظيمي؟

- كيف يساهم رضا العامل في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة ليند غاز؟

### فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة نستعرض الفرضيات التالية:

- المحددات الشخصية والتنظيمية.
- يتم تحقيق الولاء التنظيمي من خلال نظام الحوافز المادية
- يساهم نظام الحوافز في مؤسسة ليند غاز في تحقيق رضا العامل والولاء التنظيمي.

### ممرات اختيار الموضوع:

#### الدوافع الموضوعية:

- قلة البحوث التي تناولت موضوع دور رضا العامل في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة الجزائر ،
- ضرورة توضيح الاتجاهات والاجابيات لدور نظام الحوافز على رضا العامل للوصول إلى الولاء التنظيمي وتأثيرها على أداء المؤسسة ككل،
- التسابق الشديد للمؤسسات في التحكم في سلوك البشري والاستفادة منه بشكل إيجابي،
- التوجه العالمي نحو قطاع الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### الدوافع الذاتية:

- بحكم دراستي في التخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى مساهمة الحوافز المادية في التشجيع على نشاط المؤسسة،
- ميولي الشخصي لدراسة كل ما يتعلق بالموارد البشري ،
- تطلعي بإنشاء مؤسسة صغيرة ومتوسطة قادرة على البقاء في السوق في ظل الاضطرابات والتحديات التي تتميز بها بيئتها اليوم.

### أهداف الدراسة:

- تحديد أثر العلاقة بين رضا العامل والولاء التنظيمي، ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة ليند غاز،
- تحليل مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة ليند غاز من خلال ربطه بالعناصر المحددة للرضا الوظيفي،
- التعرف على المشاكل والعوامل التي تحول دون وجود ولاء تنظيمي للعاملين في مؤسسة ليند غاز.

### أهمية الدراسة:

- البحث عن دور رضا العامل في سلوك ومواقف العاملين في المؤسسات ومدى تأثيره على ولائهم التنظيمي، وبالتالي مدى تأثيره على الأداء والإنتاجية،
- تسعى هذه الدراسة للبحث في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وعدم هدرها وضياعها وانتقالها بين المؤسسات.

### حدود الدراسة:

#### الحدود المكانية:

تمس الدراسة الميدانية إحدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وهي مؤسسة ليند غاز ورقلة.

الحدود الزمنية:

أجريت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2014-2015.

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

المنهج المتبع :

للقيام بهذه الدراسة نستعين بالمنهج الوصفي، لأنه الأنسب في مثل هذا النوع من الدراسات في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فنستعين بمنهج دراسة حالة.

أدوات الدراسة :

اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات والمعلومات ، أهمها الكتب والمجلات المتخصصة والمقتنيات العلمية والمذكرات وشبكة الانترنت، هذا فيما يخص الجانب النظري للدراسة ، أما الجانب التطبيقي الذي يعكس الدراسة الميدانية فتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، بالإضافة إلى الملاحظة العلمية والمقابلات الشخصية والوثائق والسجلات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة ، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي المناسب للعلوم الاجتماعية "spss" لمعالجة بيانات الاستبيان وترجمتها إلى نسب وتكرارات ومتوسطات والانحرافات.....الخ.

صعوبات البحث :

- انعدام المراجع التي تربط بين متغيري الدراسة (رضا العامل، الولاء التنظيمي) وذلك راجع إلى إن هذه الدراسة من الدراسات القليلة حسب علم الباحث التي تدرس العلاقة بين هذين المتغيرين في جامعة ورقلة.
- ارتباط الموضوع بالدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية ، مما يجعله يحتاج لدراية كبيرة بهذه العلوم،
- صعوبة القيام بالدراسة الميدانية وذلك راجع إلى رفض عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة والتعاون معنا بسبب تخوفهم من موضوع الدراسة.

مرجعية البحث:

أهمها الكتب والمجلات المتخصصة والمقتنيات العلمية والمذكرات وشبكة الانترنت ، هذا فيما يخص الجانب النظري للدراسة ، أما الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، بالإضافة إلى الملاحظة العلمية والمقابلات الشخصية والوثائق والسجلات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة.

هيكل البحث :

للإلمام بالموضوع الدراسة سنحاول التطرق إلى أهم العناصر التي تهم الموضوع لذلك سنقوم بتقسيم هذا العمل إلى فصلين: كل فصل يندرج تحته مبحثين:

حيث أن الفصل الأول يضم مراجعة الأدبيات لدور رضا العامل في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الفصل الثاني فيضم الدراسة الميدانية لدور رضا العامل في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة ليند غاز.

الفصل الأول:

مراجعة الأدبيات

## تمهيد:

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراساتها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المقالات والبحوث والدراسات المتناولة له، ومن أسباب تعدد الدراسات في هذا الموضوع أيضاً عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا عن العمل. ومهما يكن فإن أي دراسة جديدة لموضوع الرضا في محيط العمل، لا يمكن أن تتجاهل السياق الاجتماعي-الاقتصادي الذي تنشط فيه المنظمة، ذلك لأن السخط عن محيط العمل يؤدي إلى سخط عن العمل نفسه مما يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب والاحتقار، وعدم الانتماء والولاء، أما الرضا عن محيط العمل يؤدي إلى الرضا عن العمل نفسه مما يؤدي إلى تحسين اتجاهاتهم نحو الولاء والانتماء للمنظمة. ولأهمية هذا الموضوع باعتباره يتناول مشاعر واتجاهات الفرد العامل تجاه أبعاد العمل الذي يؤديه، والبيئة المحيطة به، سوف نتناول في هذا الفصل محددات الرضا الوظيفي وذلك من خلال المباحث التالية:

## المبحث الأول: الإطار النظري لرضا العامل في تحقيق الولاء التنظيمي

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: الإطار النظري لرضا العامل في تحقيق الولاء التنظيمي

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة والاجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى، فظهرت الكثير من الدراسات والبحوث، للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه، ومع ضخامة تلك الدراسات المتعلقة به، استخدم علماء النفس الرضا الوظيفي، ولا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي. ومن خلال هذا البحث سنحاول تسليط الضوء على الرضا الوظيفي من حيث: مفهومه، نظرياته، والعوامل المؤثرة فيه.

### المطلب الأول: الرضا الوظيفي

اتخذت تعريفات الرضا الوظيفي اتجاهات مختلفة جعلت الاتفاق على تعريف واحد أمرا صعبا نظرا لاختلاف النظرة للرضا عن العمل، التي تعود إلى اختلاف الظروف والبيئة والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز أحيانا على الطبيعة الشخصية للموظف، وأحيانا على الموقف البيئي للعمل. وقبل التحدث عن الرضا الوظيفي، وجب علينا الإشارة إلى نظرة عامة حول الرضا.

### أولا: مفهوم الرضا الوظيفي وكيفية تحقيقه:

#### أ- الرضا الوظيفي:

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس غموضا وتعقيدا ذلك أنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بموضوعية.

وعرفه أشرف عبد الغني بأنه: "تقبل العامل لعمله من جميع ظروفه وشروطه ونواحيه، وأن هذا الرضا يعكس شعور العاملين تجاه ما يقومون به من أعمال، وإن حالة الرضا هذه تؤدي إلى مزيد من الإنتاج والانجاز المصحوب بالتوتر الإيجابي، أما عدم الرضا فيؤدي إلى التوتر السلبي وضعف الحافز للإنتاج"<sup>1</sup>.

في حين عرفه محمد التويجري بأنه: "موقف أو مواقف يمتلكها الشخص نحو وظيفته، وهو ناتج عن عدد من العوامل المحيطة بهذه الوظيفة مثل الراتب، الترقيّة، زملاء العمل ونمط الإشراف"<sup>2</sup>.

كما عرفه أحمد صقر عاشور على أنه: "مستوى الإشباع الذي تتيحه العناصر والجوانب المختلفة للعمل، وهذا الإشباع ينتج عنه درجة معينة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد تجاه عمله"<sup>3</sup>.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا القول بأن الرضا الوظيفي هو: "ذلك الاتجاه الإيجابي للفرد نحو عمله، الذي يتوقف على مشاعره تجاه العوامل المرتبطة به ذا العمل، هذه المشاعر ناتجة عن درجة الإشباع الذي يتحقق أو الذي يتحصل عليه الفرد من عمله، كما أن هذه المشاعر تتأثر بالصفات الشخصية للفرد، ومستوى طموحه في الحياة".

وينظر إليه بعض المهتمين من خلال أسلوبين هما:

#### - الأسلوب العام:

يهتم بالرضا الكلي عن العمل، بمعنى آخر ملخص عام يعمل كمؤشر لاتجاه الفرد ناحية عمله، ويقطع عابرا كل جوانب الرضا المختلفة مثال ذلك كأن يعبر الفرد بقوله: "بصفة إجمالية أحب عملي بالرغم من وجود بعض الجوانب التي تقف حائلا لتحقيق بعض التحسينات".

#### - أسلوب الجوانب المتعددة:

<sup>1</sup>- أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001م، ص332.

<sup>2</sup>- محمد التويجري، الرضا عن العمل لدى هيئة التدريس في جامعة أرييد "الأهلية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، عدد 2003/02م، الجزائر، ص176.

<sup>3</sup>- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005م، ص52.

وهو ينظر إلى الرضا على أنه مكون من مشاعر، واتجاهات مرتبطة بعناصر المهنة، والرضا يكون بدرجات متفاوتة عن الأوجه المختلفة للعمل، ومن أمثلة هذه الجوانب: (العمل ذاته، الأجر، الترقية، أسلوب الإدارة، علاقات مع الزملاء، سياسة الشركة وإجراءاتها).

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي.

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة، والمجتمع، تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

أ- أهمية الرضا الوظيفي للموظف:

ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... الخ، وحاجات غير مادية من تقدير واحترام، وأمان وظيفي... الخ، مشبعة بشكل كاف، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.

- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

- الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

ب- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.

- ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.

- تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... الخ.

- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعته حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.

ج- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

- ارتفاع معدلات النمو والتكوير للمجتمع

ثالثا: محددات الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: عوامل ومحددات الرضا الوظيفي

أولا: عوامل ومحددات الرضا الوظيفي:

أ- عوامل شخصية متعلقة بالفرد:

1. حاجات الفرد:

<sup>1</sup> - نور الدين شنوي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية (غ.م)، جامعة الجزائر، 2005م، ص 191-192.

وهي المعبر عنها بذلك الشعور والرغبة في الحصول على شيء معين، وحاجيات الفرد كثيرة ومختلفة، منها ما يلي ومنها ما لم يتم إشباعها، وهذه الأخيرة هي التي تؤثر في سلوكه فيسعى جاهدا وراء إشباعها، حيث تترك لديه إلحاحا يدفعه نحوها، فإذا ما تم إشباعها أصبح لديه رضا تجاهها مما يسمح له بالتطلع إلى حاجة أخرى<sup>1</sup>.

## 2. فرص الترقية:

وتعد الترقية فرصة مناسبة لتنمية قدرات الفرد، باعتبار أنها اعتراف إداري للجهد المبذول، والحصول عليها يحقق درجة من الرضا، وعليه فإن لفرصة الترقية علاقة كبيرة برضا العامل<sup>2</sup>.

## 3. محتوى العمل<sup>3</sup>:

يعتبر من العوامل الهامة في تحديد الرضا عن العمل، حيث افترض عدد من الباحثين بأنه هو المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العناصر، إلا أن الاهتمام به يعتبر حديثا نسبيا.

ومن أهم متغيرات محتوى العمل التي لها علاقة بالرضا: درجة تنوع مهام العمل التي تكسر الروتين وتقلل من الملل، ودرجة السيطرة الذاتية المتاحة لفرد أي درجة حرية الفرد في اختيار طرق وسرعة أداء العمل، بإضافة إلى ذلك يجب توفر فرص للفرد لاستخدام قدراته في العمل، فكلما أدرك العامل بأنه يوظف قدراته كلما ارتفع رضاه عن العمل.

ونجد هذا التوجه من خلال الأنشطة التي تمتاز بالتكرار، مما يؤدي للروتين والملل، ولوحظ ذلك على مستوى مصانع جنرال موتورز، وانخفاض مردودية العمل مع مرور ساعاته، وعليه فقد تم السعي لتدوير الأنشطة التي يسهل على العامل إتقانها بسرعة. ومن ناحية أخرى كلما كان العمل هو مركز حياة العامل أي أنه هو المصدر الوحيد لمعيشته، كلما كانت درجة رضاه عن عمله أكثر من درجة رضا العامل الذي لديه تعدد مصادر الدخل، مما يجعل عنده العمل غير مهم لديه، وكما يقول الصينيون، "من أراد السعادة مدى الحياة عليه أن يقوم بعمل يحبه".

## 4. الأجر<sup>4</sup>:

يعتبر الأجر عنصرا من عناصر تحقيق الرضا الوظيفي، لأنه مقابل الجهد الذي يبذله الموظف أثناء تأديته للوظيفة الموكلة إليه، ويعتبر من أهم الحقوق الذي على أساسه يقبل الموظف ممارسة الوظيفة في مؤسسة ما، ولقد أجريت الكثير من الدراسات حول علاقة الأجر بالرضا ونذكر منها دراسات ميلر وطومسون وكندال وسميث.

الحاجيات الفيزيولوجية فقط، بمعنى أنه غير مهم أهمية العناصر الأخرى، وهذا خطأ، لأن الأجر في حقيقة الأمر له نتائج أخرى كالشعور بالأمان، ويرمز للمكانة الاجتماعية التي يحتلها الفرد من خلال أجره، وقد ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير وعرفان المنظمة بأهميته ونظرة المجتمع إليه كدليل للنجاح والتفوق.

وعليه يمكن القول أن الأجر يحقق جوانب مادية ومعنوية عديدة، كل فرد ينظر إليه من الوجهة التي يراها مهمة بالنسبة إليه، وليس بالضرورة إشباع الحاجيات الفيزيولوجية فقط كما يراها البعض.

## ✓عوامل مرتبطة ببيئة عمل:

### 1. ساعات العمل وأوقات الراحة:

<sup>1</sup>-عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 1998م، ص49.

<sup>2</sup>-نفس المرجع، ص50.

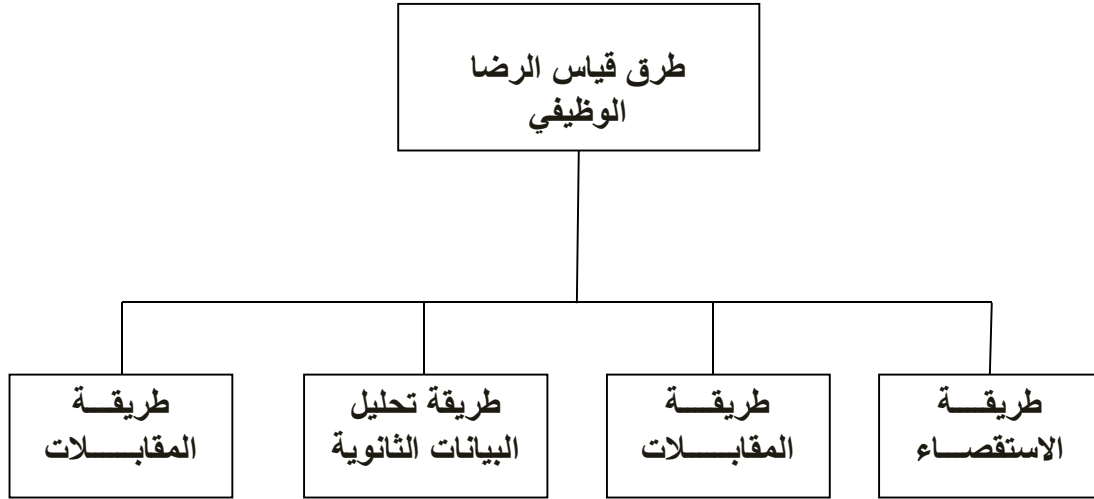
<sup>3</sup>-نفس المرجع السابق، ص50.

<sup>4</sup>-نفس المرجع السابق، ص50.



إن تأثير ساعات العمل تنعكس على أداء العمال من خلال درجة الإجهاد العضلي والنفسي، والتي يجب ألا تتعدى الحد المعقول حتى تضمن كفاية العامل والتي تنقص حالما يشعر العامل بالإجهاد، وبالتالي انعكاسها يبدو جليا على حالته المعنوية<sup>1</sup>. كما أن تحديد فترات الراحة ومدتها بشكل علمي، أصبح أكثر من ضرورة ملحة في عمل تجهد فيه الأعصاب نتيجة كثرة الآلات وفي أوساط من الضوضاء والضجيج، وأوقات الراحة مختلفة على حسب طبيعة العمل، كما أن لأوقات الراحة أهمية كبيرة في تجنبنا لحوادث العمل. وعليه يمكن قول بأن رضا العامل عن عمله يزيد بازدياد ساعات الراحة التي توفر له بعض الحرية، وينقص كلما تعارض فيه ساعات العمل مع أوقات الراحة وحرية الفرد، حيث كلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية، كلما كان أثر ساعات الرضا كبير.

الشكل رقم (1.1): طرق قياس الرضا الوظيفي.



المصدر: إبراهيم فرج، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على دبلوم إدارة مؤسسات المجتمع المدني، غير منشور، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص38.

### ثانيا: دور الحوافز في الولاء التنظيمي

يقوم الاعتقاد بأن الحوافز ترفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجنب العناصر المؤهلة على الافتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية الموظف بصورة يمكن التنبؤ بها.

وبصفة عامة يمكننا القول أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافؤهم المؤسسة عليه، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافز قوي لآثاره على مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فإن للحوافز أهمية بالنسبة لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل، تعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات، وتؤدي إلى تعلم أنماط البديلة، فالرضا بالوظيفة وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشجع بها الحوافز، الوظيفة، الحاجات المرتبطة بالعمل ويستمر السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئيا

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص51.

على أساس الرضا الوظيفي، فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض باستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل، من تلك التي يشغلها، ففي ظل نظام الحوافز يربط بين الأجر والأداء المباشر، قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله (يزيد إجمالي دخله). إذ معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقديم الموظفين لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لنفس السلوك الوظيفي والأداء<sup>1</sup>، وفيما يلي مخطط يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء:

وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها: المساواة، القوة، نوع الحاجة، وعدالة التوزيع. ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المؤسسة، ويتجلى ذلك من استقرار دورها في<sup>2</sup>:

- جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمؤسسة.
- الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المؤسسات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء.
- الحد من الغياب والتأخر من مواعيد العمل.
- الاحتفاظ بالموظفين الماهرين.

المطلب الثالث: الولاء التنظيمي، مفهومه ومراحله والعوامل المؤثرة فيه

#### الولاء التنظيمي:

حظي مفهوم الولاء باهتمام مجموعة من الباحثين، سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع، منذ فترة زمنية طويلة، ولكن لم يلقى الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينات من هذا القرن، حيث أكدت الدراسات بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات، ومنذ ذلك الحين ظهرت دراسات كثيرة، خاصة في الدول الغربية، تبحث في الولاء والعوامل المؤثرة فيه<sup>3</sup>.

#### أولاً: مفهوم الولاء وأنواعه

##### -تعريف الولاء:

اصطلاحاً: يقدم مدحت محمد أبو النصر مجموعة من التعاريف حول الولاء وهي كالتالي<sup>4</sup>:

- 1- الشعور بالانتماء، ينمو داخل الفرد اتجاه شيء يعتبره هاماً في حياته.
  - 2- شعور الفرد بالمسؤولية اتجاه شيء هام في الحياة.
  - 3- حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى الإنسان.
  - 4- الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء ما.
- كما يعرفه رونالد ريجيو بأنه: "مشاعر الفرد واتجاهاته نحو المؤسسة التي يعمل بها، ويرتبط بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمتها واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها والرغبة في بقاءه عضواً فيها"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>- نفس المرجع السابق، ص123.

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق، ص149.

<sup>3</sup>-فايزة روم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010م، ص101-102.

<sup>4</sup>- نفس المرجع، ص102.

<sup>5</sup>- نفس المرجع السابق، ص103.

نستنتج من ذلك أن الولاء عبارة عن إحساس وشعور بالانتماء والمسؤولية والمحبة، ينمو داخل الفرد نحو شيء له أهمية بالنسبة له، ويصبح بذلك مسئولاً عنه ومتعلقاً به ومتلاحماً معه.

#### -أنواع الولاء:

هناك ستة أنواع من الولاء وهي كالتالي<sup>1</sup>:

#### \*الولاء الشخصي:

وهو ولاء الفرد لنفسه وفكره وفلسفته في الحياة، والثقافة التي ينتمي إليها، وتوجهاته نحو أشياء معينة، كانتسابه مثلاً لأحد الأحزاب السياسية وهو يسمى بالولاء السياسي... الخ.

#### \*الولاء الديني:

وهو ولاء الفرد للدين الذي يعتنقه ويؤمن به، حيث يزداد هذا الولاء كلما طبق قواعده والتزم بمبادئه بشكل صحيح.

#### \*الولاء الوطني:

وهو ولاء الأفراد للوطن الذي ينتمون إليه، ويزداد هذا الولاء كلما كان المواطن مخلصاً وخدموا لوطنه، ومستعداً للتضحية من أجله.

#### \*الولاء المهني (الوظيفي):

وهو الولاء للوظيفة التي يشغلها العامل، وكلما التزم هذا العالم بقيم وأخلاقيات هذه الوظيفة، وقام بمهامه بإخلاص وإتقان، وساهم في تحقيق أهدافها، دل ذلك على ارتفاع ولاءه الوظيفي.

#### \*الولاء التنظيمي:

ويعني اقتران فعال بين الموظف والمنظمة التي ينتمي إليها، بحيث يبدي الموظف اهتمامه بها، ورغبته في خدمتها، بغض النظر عما يتحصل عليه بالمقابل منها.

#### \*الولاء للعملاء:

ويعني ولاء المنظمة بصفة عامة للجمهور الذي تتعامل معه، أو الأفراد المنتسبين لها، فتقدم لهذا الجمهور السلع والخدمات التي هو بحاجة إليها لإشباع حاجاته، لأن من مصلحة هذه المنظمة كسب هذا الجمهور والتودد له، لاستمرار العمل.

#### ثانياً: تعريف الولاء التنظيمي

هناك إجماع كبير بين الباحثين على أن الولاء التنظيمي يقوم على فكرة أساسية، وهي الارتباط بين الموظف ومنظمتهم، ويتفقون أيضاً على أنه بغض النظر عن أبعاده وتقسيماته، فإنه يؤثر بشكل كبير على المنظمة، كما نجد أنهم يختلفون في تعريفهم له، فهو يعد من المفاهيم التي تستخدم في اتجاهات مختلفة.

حيث أن أدبيات الولاء التنظيمي يسيطر عليها مفهومين أساسيين نلخصهما كما يلي<sup>2</sup>:

#### \*مدخل الاتجاهات:

أما مدخل الاتجاهات فإنه ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظمتهم، فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها، فإن هذا الموظف سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرفي بمنظمتهم، ولا يفكر في تركها والانتقال إلى منظمة أخرى، ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطاً قوياً للأفراد بمنظمتهم

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص 103-104.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص 30-31.

بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم، من هذا المنطلق فإن هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك.

**\*المدخل السلوكي:**

وفي المقابل يركز المدخل السلوكي للولاء التنظيمي على العمليات التي يطور الأفراد من خلالها مشاعرهم وأحاسيسهم ليس اتجاه منظماتهم وإنما حيال ما يقومون به من أعمال في المنظمة. وقد أسس هذا المدخل بيكر "Becker 1960" من خلال نظريته "الأخذ والعطاء"، حيث قال بأن الولاء التنظيمي هو نزعة الفرد للانخراط في أداء نشاط معين بشكل منتظم، وذلك بسبب التكلفة التي ستعود عليه لو لم يفعل ذلك، وبالنسبة للمنظمة فإن الأنشطة تتمثل بالاستمرار بالعمل فيها، أما التكلفة المدركة بالنسبة للموظف فيمكن فقدها بعض المميزات والأقدمية واضطراب علاقاته الشخصية في حالة تركه لها.

وقد كانت هناك مجموعة من التعريفات التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي، نذكر منها<sup>1</sup>:

تعريف آلن وماير بأنه عبارة عن: "حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل بها".

أما بورتر وستيرز باعتبارهما أهم الباحثين في هذا الموضوع، وقد عرفوا الولاء التنظيمي بأنه: "مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها"<sup>2</sup>.

وأوضحوا أن الفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها، وأشاروا إلى صفات محددة يتصف بها هؤلاء الأفراد لها أثر في تحديد مدى ولاء الفرد التنظيمي ومن هذه الصفات<sup>3</sup>:

1- اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها.

2- استعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهود ممكنة لصالح المؤسسة نيابة عنها.

3- الرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة.

وإذا وقفنا قليلاً عقب هذا المفهوم يتضح جلياً، أنه ركز على الفرد الذي تظهر لديه حالة ووجدانية داخلية تفاعلية من الاتفاق والانسجام مع مؤسسته، وترجم لتظهر على سلوكياته، فهذا المفهوم للولاء هو مفهوم إدراكي معرفي، فحين يشعر الفرد بالولاء لمؤسسته، فإنه يكرس معظم طاقاته من أجل هذه الأهداف، بل ليرقى بها إلى أعلى تقدير، وأفضل موقع، ويميل دائماً للبقاء في المنظمة، وهذه الصورة الإيجابية لمن يتمتع بالولاء<sup>4</sup>.

**-مراحل تحقيق الولاء التنظيمي (مرحلة التجربة، مرحلة العمل والإنجاز، مرحلة الثقة بالتنظيم):**

لم يأتي الولاء التنظيمي لدى العامل بمجرد انتمائه إلى مؤسسة مهنية، وإنما يتطور تكوينه عبر مراحل حددها بعض الباحثين في مجال التنظيم، منهم "بوشنان" في بحثه حول تطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974م، بأنها تمر بثلاث مراحل متتابعة هي:

**\*مرحلة التجربة:**

تطلق مرحلة التجربة على الفترة التي تأتي بعد التعيين الوظيفي مباشرة وتمتد لمدة عام واحد، حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة التكيف مع متطلبات العمل والاهتمام بالحصول لى الرضا والقبول من طرف المؤسسة، ولما كانت هذه الفترة هي فترة تدريب

<sup>1</sup>-فايزة روم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، دراسة ميدانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010م، ص104.

<sup>2</sup>-روان حمدان، ياسمين الساكت، التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، مذكرة تخرج ليسانس في إدارة الأعمال غير منشورة، فلسطين، 2011م، ص13.

<sup>3</sup>-ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005م، ص13.

<sup>4</sup>-روان حمدان، ياسمين الساكت، مرجع سابق، ص14.

واختبار فإن العامل فيها يبذل أقصى جهده ليرز وليحقق الإبداع والتميز، ومن مظاهر مرحلة التجربة تحديات العمل وتضارب الولاء ووضوح الدور وبروز الجماعة المتلاحمة وإدراك التوقعات ونمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم والشعور بالصدمة<sup>1</sup>.

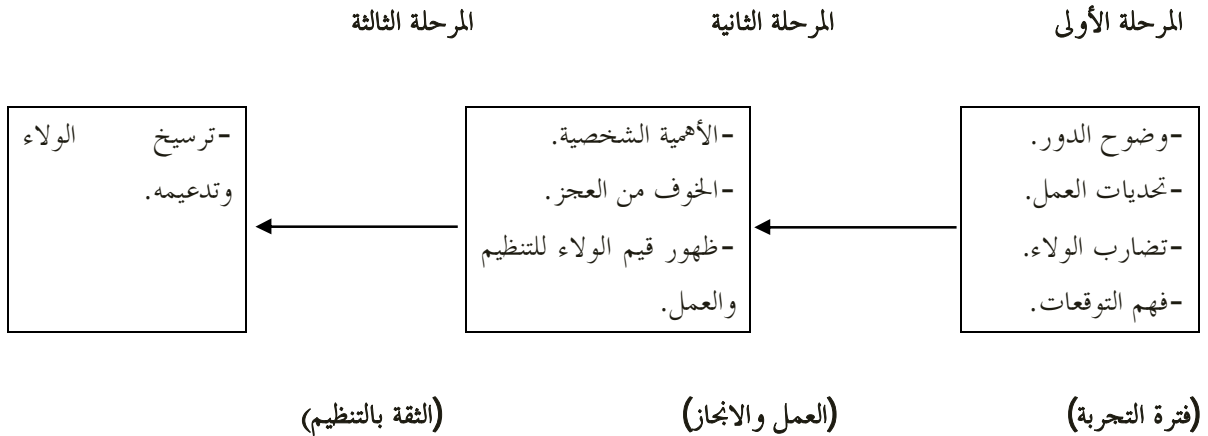
**\*مرحلة العمل والانجاز:**

وهي الفترة التي تلي مرحلة التجربة وهي تمتد من سنتين إلى أربعة سنوات، وفيها يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته والتأكيد على ما حققه من انجازات، ويمر الفرد من خلال هذه المرحلة ببعض الخبرات منها الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل، كما يكون العامل في هذه الفترة أكثر تكيفا مع العمل وأكثر دراية من قبل الأمور المتعلقة بالعمل لذا تتغير انجازاته نحو الأفضل مما يكسبه أهمية ومكانة بالمنظمة ويشعره بتحقيق ذاته ويزداد ولائه لها أكثر<sup>2</sup>.

**\*مرحلة الثقة بالتنظيم:**

تبدأ هذه المرحلة بعد السنة الخامسة من العمل بالمنظمة إلى ما بعد ذلك، وفيها يبدأ العامل في تقوية الرباط بها والإحساس بالحب والإخلاص لها، وترسيخ اتجاهات الولاء للمنظمة التي تكونت في السنوات السابقة والتي انتقلت من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج<sup>3</sup>.

الشكل رقم (2.1): مراحل تحقيق الولاء التنظيمي عند بوشانال.



المصدر: ختام عبد الله علي غنام، مرجع سابق، ص 41.

<sup>1</sup>-فايزة روم، مرجع سابق، ص 105.

<sup>2</sup>-نفس المرجع، ص 105.

<sup>3</sup>-ختام عبد الله علي غنام، مرجع سابق، ص 40-41.

ثالثا: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

\* التطوير والتدريب:

يلعب التطوير والتدريب دورا أساسيا في التأثير في زيادة فعالية وكفاءة المنظمات، وقد أصبح التدريب والتطوير من النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية، بعد أن ازداد إدراك أرباب العمل لحقيقة أن التدريب والتطوير قد يكون سبب من أسباب نجاح أو فشل المنظمات<sup>1</sup>.

حيث أنه مهما تكن إجراءات اختيار العاملين دقيقة في اختيار أفضل العناصر وأكثرها كفاءة، فإن هناك مستجدات كثيرة على العمل على صعيد التكنولوجيا المستعملة، أو السلع أو الخدمات المنتجة، أو جمهور المتفاعلين أو المتعاملين مع المؤسسات أو كلها مجتمعة، مما يستدعي النظر في الأساليب المتبعة في العمل، كزيادة قدرة الأجهزة على التكاليف مع هذه المتغيرات، والمقصود هنا هو إعادة النظر في مدى جاهزية العاملين وتدريبهم وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة التي تساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم خير قيام<sup>2</sup>.

كما أن تدريب العمال وتطويرهم وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومهاراتهم، وزيادة قدرتهم على مواولة أعمالهم، يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدرتهم في مواولة أعمالهم، ورغبتهم في خدمة المؤسسة، كما أنه يؤثر أيضا بشكل كبير على معنويات العاملين، إذ عندما يشعر الفرد أن المنظمة جادة في تقديم العون له، وراغبة في تطويره، يزداد إخلاصه وولؤه لعمله ومنظمتها، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل<sup>3</sup>.

\* الأجر المناسب:

لا يمكن الفصل بين الحوافز والأجور، وبين العمل والأداء، فالإنسان يعمل شرط الحصول على جزاء وإذا انعدم أو قل هذا الأخير، فإن الاستمرار في العمل وولاء العمال للمؤسسة يصبح محل شك، ولا بد للإدارة من تفهم دوافع الأفراد وحاجاتهم، حتى يكون نظام الأجور مناسباً ومشجعاً لتلك الحاجات، وكلما كانت نظم الأجور مناسبة ومشجعة لتلك الحاجات، وكلما كانت نظم الأجور مناسبة لحاجات كل فرد في التنظيم، كلما كان وضع الأفراد وولائهم للتنظيم أفضل.

حيث أن الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل أداءه أو عمله مهما بالنسبة له لما يمثله الأجر من قوة شرائية يستطيع من خلاله إشباع احتياجاته الإنسانية من جهة، وأيضا لما يشكله له من اعتراف أو مكانة من قبل المؤسسة<sup>4</sup>.

وتعد أنظمة الأجور والرواتب من بين الأنظمة التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل المنظمات نظرا لأهميتها في الحفاظ على العاملين الكفويين وكسب وولائهم للمنظمة واستقرارهم فيها<sup>5</sup>.

ولا بد لأي مؤسسة جادة في المحافظة على العناصر الجيدة فيها من وضع نظام مقبول للأجور، بحيث تتوفر فيه العدالة على المستويين الداخلي والخارجي، فعلى المستوى الداخلي يجب أن يشعر العامل بأن ما يتقاضاه من أجر يتناسب مع ما يقدمه من عمل، وكذلك فإن هذا الشعور بالعدالة على المستوى الداخلي لا يتعزز إلا بشعور العامل بأن أجره يتساوى مع نظرائه في

<sup>1</sup>- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006م، ص159.

<sup>2</sup>- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010م، ص 237.

<sup>3</sup>- نفس المرجع، ص243.

<sup>4</sup>- نفس المرجع السابق، ص201.

<sup>5</sup>- نوري منير، مرجع سابق، ص202.

المؤسسات المنافسة، وإلا فإنه سيحاول جاهدا الانتقال إلى مؤسسات تعطيه شروط عمل، وأجور أفضل، ومن هنا تظهر أهمية تطوير نظم الأجور<sup>1</sup>.

#### \*نمط القيادة:

يمكن تعريف الولاء التنظيمي على أنه 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، وتعتبر القيادة من أهم العوامل المساعدة على تحقيق الولاء التنظيمي<sup>2</sup>.

يختلف نمط القيادة مع اختلاف شخصية القائد، فالقادة هم أشخاص يؤثرون بقوة في أفكار ومشاعر عدد كبير من أتباعهم، من خلال كلماتهم أو من خلال كونهم قدوة<sup>3</sup>، كما أن لهم القدرة على تغيير المؤسسات بالتوفيق بين الناس والمصادر الأخرى، وابتكار ثقافة مؤسسية، تعزز التعبير الحر عن الأفكار وبتمكين الآخرين من المساهمة في المؤسسة<sup>4</sup>.

ولتعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال يتوجب على القادة أن يهتموا بإنجاز العمل والإنتاج، دون إغفال الجانب الاجتماعي، أي التركيز على العلاقات الاجتماعية في العمل، والمحافظة على أواصر المحبة والصداقة والثقة في مجموعة العمل<sup>5</sup>.

#### علاقة الرضا الوظيفي بالأنماط القيادية في المؤسسة:

تعد القيادة عنصرا حيويا في حياة المؤسسات واستمرار وازدهار نشاطاتها وعملياتها المختلفة، كما يعتبر الموظف الأداة الفعالة التي تقود المؤسسة للاضطلاع بمسؤولياتها وخدمة المجتمع، فلا بد من توزيع المسؤولية ومنح السلطة المتكافئة مع قدراته، وامكانياته، وإعطائه قدرا من الحرية لتنفيذ العمل بالطريقة التي يرغب بها بدون تأثير سالب على الآخرين.

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص 203.

<sup>2</sup>- روان حمدان، ياسمين الساكت، مرجع سابق، ص 10.

<sup>3</sup>- ستيفن ر. كوفي، ترجمة: ياسر العبيتي، العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة، الطبعة الخامسة، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2006م، ص 465.

<sup>4</sup>- نفس المرجع، ص 479.

<sup>5</sup>- نفس المرجع، ص 479.

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.

الدراسات باللغة العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة محمودية شهيرة (الجزائر، 2000م). تحت عنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، كلية علم النفس وعلوم التربية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، من خلال دراسة مسحية لأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي .

حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي وأهم العوامل المؤثرة فيه وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي وقد توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الرضا والأجر، المكانة الاجتماعية، فرص الترقية، الإشراف، محتوى العمل، ساعات العمل، جماعة العمل، الظروف الفيزيائية، وهذا ما يؤكد أن لهذه العوامل تأثير كبير على رضا المعلم عن مهنة التعليم.

الدراسة الثانية:

دراسة علي بن يحيى الشهري (السعودية 2004)، تحت عنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، دراسة تطبيقية لموظفي الجمارك منطقة الرياض، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية،

حيث سعت هذه الدراسة إلى ما إذا كان هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية حيث توصلت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية.

الدراسة الثالثة:

دراسة شامي صليحة (الجزائر 2010/2009)، تحت عنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، باستعمال توزيع استمارة المسح الشامل بين العاملين.

حيث سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد والأداء الوظيفي للعاملين، وقد توصلت إلى وجود تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءات الأداء الوظيفي للعاملين سواء كانوا موظفين إداريين أم أساتذة.

الدراسة الرابعة:

دراسة سليمان (2010) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكاتب جامعة الموصل فضلا عن أثر عدد من المتغيرات الشخصية والوظيفية (مدة الخدمة، المركز الوظيفي، حجم الأسرة، مستوى الدخل، الحالة الاجتماعية، الجنس). وتكونت العينة من 100 مفردة وهو ما يمثل 50% من مجتمع الدراسة ممن يشغلون منصب أمين مكتبة تم اختيارهم بصورة عشوائية وشملت معظم كليات جامعة الموصل، وقد استعمل المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة كما أظهرت نتائج الدراسة تباين أمناء المكاتب والعاملين فيها في رضاهم عن العمل تبعا للمتغيرات الوظيفية والشخصية، حيث وجد أن أمناء



المكتبات في جامعة الموصل يميلون إلى الرضا عن الراتب في العمل أكثر من مستويات الرضا الأخرى، وتؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية (الراتب والحالة الاجتماعية) في مستوى رضا العاملين بالمكتبات في جامعة الموصل لأن معظمهم من حملة شهادات الليسانس في علم المكتبات، في حين أظهرت النتائج أنه لا تأثير للمركز الوظيفي والأقدمية والجنس في الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات محل الدراسة.

#### الدراسة الخامسة:

دراسة (صباح، 2012) هدفت إلى استقصاء مستوى الرضا الوظيفي لأمينات المكتبات الجامعية مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المتغيرات التي تؤثر في ذلك، وتم الاعتماد على مقياس بورتر - لولر لقياس الرضا الوظيفي. وقد شملت الدراسة بالبحث أمينات المكتبات الجامعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد والجامعة المستنصرية وعددهن 61 عاملة؛ 28 عاملة بجامعة بغداد و33 منهن في الجامعة المستنصرية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين متغير العمر ومستوى الرضا الوظيفي حيث كلما زاد عمر العامل ارتفع الرضا لديه لأنه كلما كبر الإنسان في السن استقر في مهنته وعمله.

#### الدراسات باللغة الأجنبية<sup>1</sup>:

##### الدراسة الأولى:

دراسة (Thomton، 2000) هدفت هذه الدراسة موضوع الرضا الوظيفي لدى العاملين الأفارقة في المكتبات الجامعية والذين يعملون في المكتبات العضوة في جمعية المكتبات البحثية. وقد حدد مسح الرضا الوظيفي وجود جوانب مختلفة من حالات الرضا وعدم الرضا لدى المكتبيين عينة الدراسة. وللحصول على بيانات الدراسة فقد تم تطوير أداة لمسح الرضا الوظيفي تمثلت في استمارة مشكلة من ثلاثة محاور؛ تضمن المحور الأول بيانات حول المبحوث وهي العمر، الجنس، التعليم، الوظيفة والراتب، أما الجزء الثاني فقد تضمن قياس اتجاهات العاملين فيما يتعلق ببيئة العمل (العزلة، التنوع، اتخاذ القرار، التنشيط) وتضمن الجزء الأخير 23 عبارة لقياس الرضا الوظيفي - مقياس Likert- وقد شملت عينة الدراسة 216 عاملاً من أصل إفريقي موزعين على 79 مكتبة. وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك تفاوت في مستويات الرضا الوظيفي لدى المكتبيين عينة الدراسة، كما بينت نتائج المسح كذلك أن المكتبيين من أصل إفريقي الراضون عن وظائفهم يريدون البقاء لفترات أطول في مناصب وهو ما يعزز نتائج دراسات سابقة في هذا الصدد حيث يزيد الرضا الوظيفي مع زيادة السن وتزيد معه الرغبة في البقاء في نفس المنصب.

##### الدراسة الثانية:

دراسة (Togia، 2004) هدفت هذه الدراسة موضوع الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات اليونانية، وقد تم ذلك باستخدام مقياس ESI مسح الرضا الوظيفي حيث تم الاعتماد على ستة أبعاد للرضا الوظيفي، وهي: ظروف العمل، الأجر، الحوافز، طبيعة العمل، الإشراف، الإدارة. وقد توصلت الدراسة إلى أن أغلبية المكتبيين اليونانيين راضون عن وظائفهم فيما يتعلق بطبيعة العمل، الإشراف وظروف العمل، وغياب الرضا فيما يخص الأجر والحوافز الممنوحة لهم. كما تم التوصل أيضاً إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤثر على طبيعة العمل خاصة وعلى الإدارة بصفة عامة

1 -

[http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=658:satisfaction&catid=265:researches&Itemid=96](http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=658:satisfaction&catid=265:researches&Itemid=96).  
/22.03.2015

الدراسة الثالثة

دراسة (Badawi, 2006) عالجَت هذه الدراسة مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملات بالمكتبات بنيجيريا من خلال تطبيق نظرية هيرزبرغ ودراسة العوامل المؤثرة على الرضا - الحوافز-. وقد أجريت الدراسة على 228 عاملة من مجموع 354 عاملة بالمكتبات بهذه المكتبات البالغ عددها 93 مكتبة (36 مكتبة عامة، 23 مكتبة جامعية، 15 مكتبة وطنية، 19 مكتبة متخصصة) وتم اختيار 35 مكتبة موزعة على ستة أقاليم جغرافية منها 12 مكتبة عامة تم اختيار 96 عاملة بها، 12 مكتبة جامعية تم اختيار 96 عاملة بها، ستة مكتبات متخصصة تم اختيار 12 عاملة بها، خمسة مكتبات وطنية تم اختيار 24 عاملة بها، وتمثلت العينة المختارة في 176 عاملة، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن العاملات بهذه المكتبات لديهن مستويات مرتفعة من الرضا فيما يخص علاقات العمل، الإنجاز، الترقية، الاعتراف والتقدير، طبيعة العمل، الأجر، الأمن الوظيفي، في حين غياب الرضا فيما يتعلق بالسياسات الإدارية للمكتبات.

المطلب الثاني : تقييم الدراسات السابقة<sup>1</sup>.

1- التعقيب عن الدراسات السابقة.

تعقبا على جملة الدراسات السابقة التي استعرضناها يتضح ان هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها واختلاف الموضوعات التي تناولتها، واختلاف البيئات التي تمت فيها، فمن هذه الدراسات ما تناول موضوع الرضا الوظيفي وسعى إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي، ومنها ما هدف إلى تحديد العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي، ومنها ما حاول تحقيق هذه الأهداف مجتمعة، ومنها ما تناول العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي أو العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية أو العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية، وقد تباينت مستويات الرضا الوظيفي بين هذه الدراسات باختلاف الزمن والبيئة والثقافة، والعوامل الشخصية، وأدوات القياس المستخدمة. حيث أشارت بعض هذه الدراسات إلى أن مستوى أو درجة الرضا الوظيفي متوسطة، وبعضها الآخر أشار إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي. كما أن هناك تبايناً في نتائج الدراسات السابقة، فبالنسبة للجنس توصلت بعض الدراسات إلى أنه لا توجد فروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي، والبعض الآخر أشار إلى وجود فروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي إما لصالح الذكور أو لصالح الإناث، وكذلك توجد اختلافات في نتائج الدراسة بالنسبة للمتغيرات الأخرى كالتخصص والمؤهل التعليمي والحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة. ومن هذه الدراسات:

- دراسة تناولت موضوع الرضا الوظيفي في المؤسسة التربوية دراسة (محمودية شهيرة، 2000).
- دراسة تناولت الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، دراسة تطبيقية لموظف الجمارك. دراسة (علي بن يحي الشهرري، 2004).
- دراسة تناولت المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين على مستوى التعليم العالي دراسة (شامي صليحة، 2010/2009).
- أما الدراسات: (Thomton، 2000)، دراسة (Togia، 2004)، ودراسة (Badawi، 2006)، دراسة (سليمان، 2010) فقد هدفت إلى التعرف على الرضا الوظيفي لدى العاملين والعاملات في المكتبات الجامعية والعامة.

<sup>1</sup> - <http://libback.uqu.edu.sa/hipres/FUTXT/7125.pdf> /30.04.2015

- أما دراسة (صباح، 2012) هدفت إلى استقصاء مستوى الرضا الوظيفي لأمينات المكتبات الجامعية. يتضح من خلال تتبع الدراسات المتعلقة برضا العامل أن غالبيتها ركزت على دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي، أو بين الرضا الوظيفي والعوامل المتداخلة فيه وحوافزه، ولم تركز علاقتها بالوصول إلى الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى أن هذه الدراسات تمت في المؤسسات كبيرة (عدد العمالة بها من 250 عاملاً) وهذا ما أثار الفضول لدينا لمعرفة كيف تكون النتائج عندما يتم إجراء دراسة تربط مباشرة دور رضا العامل في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

## 2- مميزات هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

مما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة، أنها أجريت في مؤسسة صغيرة ومتوسطة (عدد العمال بها أقل من 250 عاملاً)، بالإضافة إلى هذا وبحسب علم الباحث إن هذه الدراسة من الدراسات المحدودة خاصة في جامعة ورقلة التي تدرس العلاقة بين متغيرين دور رضا العامل في تحقيق الولاء التنظيمي.

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى الرضا الوظيفي، فمن خلاله قدمنا تعاريف متباينة للرضا الوظيفي حسب وجهات نظر مختلفة للباحثين والعلماء، حيث بينت أن الرضا الوظيفي العام للموظف يتحقق بتحقيق الرضا الوظيفي الجزئي له، كما أن له خصائص متباينة قد يختلف من فرد لآخر، لذا يتطلب الأمر الاستمرار في دراسة حاجات الأفراد، والبحث عن الوسيلة الكفيلة بتلبيتها لضمان تحقق الرضا الوظيفي، وتطرقنا كذلك إلى أهميته بالنسبة للموظف، المؤسسة، المجتمع، وكذا أنواعه.

كما رأينا في هذا الفصل عدة مفاهيم وتعريفات فسرت الرضا الوظيفي، من بينها تعاريف أشرف محمد عبد الغني وكذا تعريف أحمد صقر عاشور والتي تصب في مجملها على العموم الرضا الوظيفي هو ذلك الاتجاه الإيجابي للفرد نحو عمله إضافة إلى ذلك قدمنا من خلال هذا الفصل الأهمية المرموقة للرضا الوظيفي ومكانته بالنسبة للمؤسسة والمجتمع ككل كما تطرقنا في هذا الفصل لعوامل ومحددات الرضا الوظيفي والتي لها دور كبير في التأثير على الرضا الوظيفي للموظفين كالأجر، فرص الترقية، ساعات العمل، العوامل الفيزيائية،... إلخ

كما تطرقنا إلى إعطاء مفهوم شامل للولاء التنظيمي وعدة تعريفات بشكل مفصل ثم ذكرنا الولاء بأنواعه المختلفة، ثم مراحل تحقيق الولاء التنظيمي، وفي الأخير العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.

وقد تبين لنا أن العملية التحفيزية من الطرق الأكثر نجاعة التي تعتمد عليها المؤسسة للحصول على مستوى عال من الرضا حيث أن حسن أداء العمل أو سوءه مرتبط بمشاعر العاملين منحو ذلك العمل ولذا تدرك المؤسسة الناجحة كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل الموكل بهم عن طريق التحفيز.

كما إتضح لنا أن فعالية المؤسسة مبنية على أساس الثقة المتبادلة بين العمل والإدارة من خلال تحقيق التكامل بين الأفراد في محيط العمل، ما من شأنه أن يدفع العمال ويحفزهم على العمل بإنتاجية وكذا إشباع حاجاتهم الطبيعية و النفسية والاجتماعية .

كما تبين لنا أيضا أن للقيادة دور هام في تطور وإزدهار المؤسسة والمنفعة المتبادلة بين الإدارة والعمال تؤدي إلى رفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل.

## الفصل الثاني

### الدراسة الميدانية

## تمهيد الفصل:

بعدها تعرفنا في الجانب النظري على متغيرات الدراسة ، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على إحدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي مؤسسة ليند غاز - وحدة ورقلة - **linde gaz Algérie**.  
وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل الذي قسمناه إلى مبحثين تناول ما يلي.  
في المبحث الأول نقوم باستعراض الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة من خلال تحديد المجتمع الأصلي وتحديد عينة البحث وعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة.  
أما في المبحث الثاني فسنقوم بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها وذلك من خلال تفسير المخرجات ، وربط النتائج بالفرضيات ومقارنتها وفي الخير التوصل إلى استنتاجات وحلول الإشكالية المطروحة.

### المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

نسعى من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية ، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة ، وهذا بإبراز مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات ن وكذا المحاور التي تغطيه ، بعدما إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة ، ونختتم هذا المبحث بإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى صدقها وثباتها.

#### المطلب الأول : تخطيط وتصميم أداة الدراسة.

في هذا المطلب سنتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى نوع الأداء التي استخدمت في جميع البيانات ، المحاور التي تغطيها.

#### 1- التعريف بمؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة:

GI هي مؤسسة تدرج تحت شركة المساهمة ، SPA، برأسمال قدره 1500 مليون دج ، وهي تضمن إنتاج وتوزيع مختلف الغازات الصناعية والطبية لمختلف القطاعات الاقتصادية مثلا : الرياضية ، الصناعة ، الصحة ، الفلاحة ، البحوث التكنولوجية ، ومن خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة ( انظر الملحق رقم 01) نلاحظ بان المؤسسة تعتمد على الهيكل التنظيمي الوظيفي وهو ما يتناسب مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وحسب حجم العمالة تصنف مؤسسة ليندغاز وحدة ورقلة إلى مؤسسة صغيرة ، ولان حجم العمالة بالمؤسسة هو 39 عاملا.

#### 2- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة :

يضم مجتمع الدراسة جميع اليد العاملة بمؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة- linde gaz Algérie، والبالغ عدد عمالها 39 عاملا.

ونظرا لصعوبة الوصول إلى كل الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة بسبب نظام العمل ، والعطل ، والإجازات ، لذلك تم حصر العينة في 30 مفردة ، أي ما يعادل 76.92% من المجتمع الدراسة تم اختيارها عشوائيا من كل الأصناف الوظيفية ، وهذا حتى تكون الدراسة أكثر موضوعية وأكثر تعبيرا عن مدى شعور العمال بالمؤسسة محل الدراسة بالرضا وتحقيق الولاء التنظيمي.

#### 3- أداة الدراسة .

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والتي تتعلق بسلوك المورد البشري في المؤسسة (دور رضا العامل في تحقيق الولاء التنظيمي) واحذ بعين الاعتبار الوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة الميدانية والإمكانيات المادية المتاحة، وكذا لعدم توافر بيانات المنشورة مرتبطة بالموضوع ، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية أو الملاحظة المباشرة ، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي " الاستبيان " هذا الأخير تم تصميمه بالاعتماد على بعض الكتب العلمية والدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع الدراسة ، وكذا بالاعتماد على آراء المشرف ، وفي الأخير تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتصحيح ما تم التغافل عنه .

ويغطي الاستبيان ثلاث محاور رئيسية هي محور الرضا الوظيفي ، محور الولاء التنظيمي ومحور البيانات الشخصية.

#### المحور الأول للاستبيان : الرضا الوظيفي ( المتغير المستقل لدراسة).

يتضمن هذا المحور محورين فرعيين هما محور الرضا عن الوظيفة ، ومحور الرضا عن الأجر، ويتضمن هذه المحاور الفرعية مجتمعا في (12) عبارة موزعة على عوامل مخصصة لقياس مستوى رضا العمال ، وهذه العوامل هي :

#### الفرع الأول: الرضا عن الوظيفة

حققت أمني لأني حصلت على هذه الوظيفة سؤال رقم X11

أشعر كثيرا بالرضا في وظيفتي سؤال رقم x12

تتناسب وظيفتي مع قدراتي سؤال رقم x13

استمتع كثيرا بوقتي في العمل سؤال رقم x14

أتمنى أن أبقى في هذه الوظيفة خلال مشواري المهني سؤال رقم x15

أشعر أنني قد سعيد في وظيفتي سؤال رقم x16

الفرع الثاني: الرضا عن الأجر

يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع حجم العمل الذي أقوم به سؤال رقم x21

أحصل على راتي دوما في آجاله سؤال رقم x22

اضطر للعمل ساعات إضافية مقابل مداخيل إضافية في مؤسستي سؤال رقم x23

يحق لي الراتب الذي أحصل عليه رغباتي سؤال رقم x24

لست مضطرا للقيام بعمل آخر خارج مؤسستي سؤال رقم x25

لا يمكن أن أتخلى عن عملي في هذه المؤسسة مقابل دخل أكبر في مؤسسة أخرى سؤال رقم x26



المحور الثاني للاستبيان : الولاء التنظيمي ( المتغير التابع للدراسة ).

يتضمن هذا المحور مجموعة من العبارات مجتمعة في (30) عبارة مخصصة لقياس الولاء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

اتباع سياسة المؤسسة

- y11 تناسبي أوقات الدوام المتبعة من طرف مؤسستي  
y12 تعمل مؤسستي على سياسة الانفتاح وتشجيع الاتصال  
y13 تصغي المؤسسة إلى مشاكل العمال وشكاويهم  
y14 تتيح لنا المؤسسة الحرية في التعبير  
y15 لا تتعرض لضغوطات أثناء أداء المهام الموكلة إلينا من طرف المشرف على الإدارة  
y16 أهداف المؤسسة التي تطمح للوصول إليها واضحة ومفهومة لدى الجميع

توفير فرص النمو والتطوير

- y21 توفر لنا المؤسسة فرص التدريب والتكوين  
y22 تعمل مؤسستنا على تنمية القدرات والمهارات  
y23 تعتمد الترقية في مؤسستنا على أحسن الأداء  
y24 يعتبر الولاء للمشرف عن الإدارة مقياس للحصول على الامتيازات  
y25 أحضى بتقييم موضوعي من طرف المشرف عن الإدارة  
y26 يمنحني المشرف عن الإدارة ثقة في النفس مما يجعلني أمضي قدما إلى الأمام

الإدارة وغط القيادة

- y31 يعاملني المشرف عن الإدارة بكل احترام  
y32 لا أتعرض لنقد المشرف عن الإدارة في العمل أثناء الأخطاء البسيطة  
y33 لا أحس بالتمييز بيني وبين زملائي في المعاملة من طرف المشرف عن الإدارة  
y34 يأخذ المشرف عن الإدارة بأفكاري عند اتخاذ أي قرار  
y35 أحصل دوما على دعم المشرف عن الإدارة أثناء تأدية مهامتي  
y36 يطلعني المشرف عن الإدارة بكل ما هو جديد في مجال عملي

العلاقات الاجتماعية

- y41 أشعر بتعاون الإدارة معي في أصعب الظروف  
y42 تشجع مؤسستي إنشاء علاقات مع الزملاء  
y43 لا يوجد لدي مشاكل تتعلق بالعمل مع زملائي  
y44 تسعى مؤسستي إلى تجسيد روح الفريق في العمل  
y45 أتبادل الإتصالات مع زملائي خارج أوقات العمل  
y46 أحس أنه لي مكانة بين زملائي في المؤسسة

العملية التحضيرية

- y51 أشعر بعدالة ما أحصل عليه من مكافآت وحوافز  
y52 أشعر أن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي متوفرة  
y53 أحصل على الدعم اللازم لإجراء البحوث والدراسات  
y54 توجد عدالة في الحصول على الترقية  
y55 فرصة الترقية متاحة في عملي ومتوفرة  
y56 تعتمد فرص الترقية على معايير واضحة

وقد قابل عبارات المحور الأول (رضا العامل) والثاني (الولاء التنظيمي) من الاستبيان مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي ، والموزعة كما يلي.

الجدول رقم (1.2): توزيع درجات عبارات المحور الأول والثاني وفقا لمقياس ليكارت الخماسي.

الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
إيجابية	01	02	03
سلبية	03	02	01

المصدر: وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الندوة العالمية للشباب الإسلامي ، إدارة البرامج والشؤون الخارجية ، 1430هـ، ص7.

وقد تم الاعتماد في إعداد الاستبيان على الشكل المقياس الخماسي ليكارت ، الذي يعتمد على طرح عبارات لها إجابات محددة. المحور الثالث للاستبيان : البيانات الشخصية للأفراد عينة الدراسة .

يتضمن هذا المحور بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفة لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس ، السن ، عدد السنوات الخيرة ، وقد تم إدخال هذه المعلومات الشخصية والوظيفية بأرقام المساعدة في إدخالها للبرنامج الإحصائي (spss).

#### البيانات الشخصية

- الجنس
- العمر
- الخبرة
- المنصب

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة ( الاستبيان).

أولا : الأساليب الإحصائية المستخدمة : للإجابة عن أسئلة الدراسة واختيار صحة الفرضيات ثم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي ، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss)، نسخة 21 للتوصل إلى ما يلي :

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها ، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا:
- 2- مصفوفة الارتباطات سبيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
- 3- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المستقل على المتغير التابع ( رضا العامل في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة).
- 4- تحليل التباين الأحادي (one way anova) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع .

ثانيا: اختبار أداة الدراسة ( الاستبيان).

نحاول من خلال هذا العنصر دراسة الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة ( الاستبيان) وكذا ثباتها وهذا كما يلي :

## 1- صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح قدرتها ومفرداتها من ناحية ثانية ، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والبنائي.

## • الصدق الظاهري للأداة ( الاستبيان).

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا، تم عرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المحكمين ، وفي ضوء آرائهم قمنا بإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان حتى تكون مفهومة وواضحة، لنصل في الأخير إلى الصورة النهائية للاستبيان ، ( أنظر الملحق رقم 02) .

## الصدق البنائي لأداة الدراسة ( الإتساق الداخلي).

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة ( الاستبيان) ، تم توزيعه على عينة عشوائية عددها (08) مفردات بالمؤسسة و محل الدراسة ، حيث تم اختبارهم بان الهدف من هذا التوزيع المبدئي هو التعرف على مدى وجود تجانس داخلي بين إجاباتهم حول عبارات محاور الاستبيان.

## 2- ثبات أداة الدراسة ( الاستبيان).

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من إن الإجابة ستكون واحدة إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد. ومن اجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) ، تم حساب معامل الفا كرونباخ ( alpha cronbach's ) والجدول التالي يوضح معاملات ثبات محاور الدراسة.

الجدول رقم (2.2) : معامل الفاكرونباخ لقياس ثبات المحاور اداة الدراسة.

Cronbach's Alpha	N of Items
702	56

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss. من خلال الجدول رقم (2-2) نجد معامل الفاكرونباخ يساوي 0.702 مما يدل على نسبة ثبات جيدة وعالية وهذا يعني انه في حالة ما إذا عدنا واستجوبنا نفس العينة من جديد وفي نفس الظروف فإننا سوف نحصل على نفس النسبة.

### المبحث الثاني : تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان.

نرمي من خلال هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفة لأفراد عينة الدراسة ، وكذا مدى شعورهم بضغط العمل وسلوكهم اتجاه ذلك ، ومن اجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنتها المحاور الثلاثة للاستبيان ، والمتمثلة في محور البيانات الشخصية ، محور ضغوط العمل ومحور سلوك المورد البشري.

#### المطلب الأول : تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور البيانات الشخصية.

نرمي من خلال المطلب إلى معرفة الخصائص الشخصية والوظيفة لأفراد عينة الدراسة وهي الجنس ، السن ، الحالة الاجتماعية ، عدد سنوات الخبرة والمستوى التعليمي.

#### الجدول رقم (3.2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشخصية.

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
01	الجنس	الذكور	23	76.7%
		الإناث	07	23.3%
02	السن	أقل من 26 سنة	0	0%
		من 26 إلى 36 سنة	26	86.7%
		أكثر من 36 سنة	4	13.3%
04	عدد السنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	0	0%
		من 3 إلى 10 سنوات	26	50%
		أكثر من 10 سنوات	4	16.7%

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

يظهر من الجدول السابق أن غالبية الأفراد العينة كانوا من الذكور (76.7%) في حين بلغت نسبة الإناث (23.3%) من مجموع أفراد العينة، ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط وطبيعة نظام العمل في المؤسسة ليندغاز - وحدة ورقلة- وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد تحصلت الفئة العمرية (من 26 إلى 36 سنة) أعلى نسبة بواقع (86.7%) يلي ذلك الفئة العمرية (أكثر من 36 سنة) بنسبة (13.3%) من أفراد عينة الدراسة ، وهي نتيجة منطقية لان هاتين الفئتين العمريتين المتتاليتين تسعيان أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة واثبات الكفاءة من خلال التجارب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان. وفي الأخير تأتي الفئة أقل من 26 سنة بنسبة 0% لأن المؤسسة تعتمد على الخبرة والكفاءة.

وبالنسبة لمتغير الخبرة كانت النسب المعوية متفاوتة ، حيث تحصلت فئة (من 03 إلى 10 سنوات) أعلى نسبة بواقع (50%) يلي ذلك فئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (16.7%) من أفراد عينة الدراسة ، وهي نتيجة منطقية لنمو المؤسسة المتزايد وتوظيفها للكفاءات الشابة والاستثمار فيها فمن خلال جهودها وطاقاتها تحقق المؤسسة المزيد من التقدم والازدهار.

ويأتي في المرتبة الأخيرة فئة أقل من 03 سنوات بنسبة 0% وهي منطقية أي المؤسسة تعتمد على عنصر الخبرة والكفاءة.

#### المطلب الثاني : تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور رضا العامل في تحقيق الولاء التنظيمي

سيتم التركيز على الإجابة عن السؤال التالي:

وهو السؤال الثالث في هذه الدراسة : كيف يساهم رضا العامل في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة ؟ حيث الفرضية المعتمدة للسؤال السابق هي :

الفرضية الثالثة : يساهم نظام الحوافز في مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة في تحقيق رضا العامل والولاء التنظيمي من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة ليند غاز حول رضا العامل وبعد تحديد المستوى المرجح له بناء على قيمة المتوسط الحسابي كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (4.2): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى

المتوسط المرجح	الإجابة
3-2	مرتفعة
2-1	متوسطة
1-0	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالب

أولاً: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور رضا العامل:

للتعرف على مدى شعور الموارد البشرية بالرضا عن العمل في المؤسسة محل الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مصادر وعوامل رضا العامل.

جدول رقم (5.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور رضا العامل لإجابات عمال مؤسسة ليند غاز وحدة

ورقلة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
0,49827	1,6	حققت أمني لأني حصلت على هذه الوظيفة
0,30513	1,1	أشعر كثيرا بالرضا في وظيفتي
0,72793	1,7667	تتناسب وظيفتي مع قدراتي
0	1	استمتع كثيرا بوقتي في العمل
0,45486	2	أتمنى أن أبقى في هذه الوظيفة خلال مشواري المهني
0,44978	1,7333	أشعر أنني جد سعيد في وظيفتي
0	1	يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع حجم العمل الذي أقوم به
0	1	أحصل على راتي دوما في آجاله
0,77608	1,4667	اضطر للعمل ساعات إضافية مقابل مداخيل إضافية في مؤسستي
0,34575	2,1333	يحق لي الراتب الذي أحصل عليه رغباتي
0,18257	1,0333	لست مضطرا للقيام بعمل آخر خارج مؤسستي
0,50742	1,5333	لا يمكن أن أتخلى عن عملي في هذه المؤسسة مقابل دخل أكبر في مؤسسة أخرى
0,353983	1,44721667	المتوسط الكلي والانحراف الكلي للمتغيرات المرتبطة بمحور رضا العامل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق برضا العامل بلغ 1.447 من 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة التي تشير إلى خيار موافق والذي يعبر عن مستوى أرقى لرضا العامل على العموم مما يدل على أن الموارد البشرية لمؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة تعنى بمستويات جيدة من الرضا الوظيفي المرتبطة بالرضا عن الوظيفة والرضا عن الأجر كما احتلت الفقرة " يحقق لي الراتب الذي أحصل عليه رغباتي " 2.133 من 3 والتي تقع في الفئة التي تشير الخيار المحايد وهذه منطوية ترجع إلى تحفظ أغلبية عمال ليند غاز على الأجر، وهذا راجع إلى تحاور الإدارة مع العمال بشكل دوري.

ثانيا: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الولاء التنظيمي.

للتعرف على سلوك المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الولاء التنظيمي.

جدول رقم(6.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الولاء التنظيمي لإجابات عمال مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
0	1	تناسبي أوقات الدوام المتبعة من طرف مؤسستي
0	1	تعمل مؤسستي على سياسة الانفتاح وتشجيع الاتصال
0	1	تصغي المؤسسة إلى مشاكل العمال وشكاويهم
0	1	تتيح لنا المؤسسة الحرية في التعبير
0,37905	1,1667	لا نتعرض لضغوطات أثناء أداء المهام الموكلة إلينا من طرف المشرف على الإدارة
0,50742	1,4667	أهداف المؤسسة التي تطمح للوصول إليها واضحة ومفهومة لدى الجميع
0	1	توفر لنا المؤسسة فرص التدريب والتكوين
0	1	تعمل مؤسستنا على تنمية القدرات والمهارات
0	2	تعتمد الترقية في مؤسستنا على أحسن الأداء
0,46609	1,3	يعتبر الولاء للمشرف عن الإدارة مقياس للحصول على الامتيازات
0,18257	1,0333	أحضى بتقييم موضوعي من طرف المشرف عن الإدارة
0	1	بمحنني المشرف عن الإدارة ثقة في النفس مما يجعلني أمضي قدما إلى الأمام
0,37905	1,1667	يعاملني المشرف عن الإدارة بكل احترام
0,18257	1,0333	لا أتعرض لنقد المشرف عن الإدارة في العمل أثناء الأخطاء البسيطة
0,40684	1,2	لا أحس بالتمييز بيني وبين زملائي في المعاملة من طرف المشرف عن الإدارة
0,76489	1,6333	يأخذ المشرف عن الإدارة بأفكاري عند اتخاذ أي قرار
0,18257	1,0333	أحصل دوما على دعم المشرف عن الإدارة أثناء تأدية مهامي
0,49013	1,6333	يطلعني المشرف عن الإدارة بكل ما هو جديد في مجال عملي
0,36515	1,9333	أشعر بتعاون الإدارة معي في أصعب الظروف
0,34575	1,1333	تشجع مؤسستي إنشاء علاقات مع الزملاء
0,54667	1,3333	لا يوجد لدي مشاكل تتعلق بالعمل مع زملائي
0,40684	1,2	تسعى مؤسستي إلى تجسيد روح الفريق في العمل
0,89763	1,5667	أتبادل الإتصالات مع زملائي خارج أوقات العمل
0,40684	1,2	أحس أنه لي مكانة بين زملائي في المؤسسة
0,50401	1,4333	أشعر بعدالة ما أحصل عليه من مكافآت وحوافز
0,59209	2,1667	أشعر أن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي متوافرة
0,49013	1,6333	أحصل على الدعم اللازم لإجراء البحوث والدراسات
0	2	توجد عدالة في الحصول على الترقية
0,37905	2,1667	فرصة الترقية متاحة في عملي ومتوافرة
0,50401	2,5667	تعتمد فرص الترقية على معايير واضحة
0,312645	1,399996667	المتوسط الكلي والانحراف الكلي للمتغيرات المرتبطة بمحور الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بمحور الولاء التنظيمي في مؤسسة ليند غاز بلغ 1.3999 وهو متوسط يقع ضمن الفئة ذات الاختيار موافق وهذا يعطي مؤشر إلى أن أفراد العينة اعتبروا ولاءهم وأدائهم متميز



وفقا لل فقرات السابقة حيث بلغ الانحراف الكلي المعياري 0.312، وهذه منطقية تعكس مدى ولاء موظفي ليند غاز لمؤسستهم. وتليه الخيار المحايد في 5 فقرات وهي: "تعتمد الترقية في مؤسستنا على أحسن الأداء، أشعر أن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي متوافرة، توجد عدالة في الحصول على الترقية، فرصة الترقية متاحة في عملي ومتوافرة، تعتمد فرص الترقية على معايير واضحة" بنسبة 2 أو أكبر من 2.

انحراف معياري يصل إلى 0.592. وهي منطقية وهذا راجع إلى احترام وولاء الموظفين لمؤسستهم ومدى حوار الإدارة مع العمال.

ثالثا: العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة: يوضح الجدول التالي العلاقات الارتباطية بين جميع المتغيرات. جدول رقم (7.2): يوضح الجدول العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة

Correlations			
		رضا العامل	الولاء التنظيمي
رضا العامل	Correlation Coefficient	1,000	,280
	Sig. (2-tailed)	.	,133
	N	30	30
الولاء التنظيمي	Correlation Coefficient	,280	1,000
	Sig. (2-tailed)	,133	.
	N	30	30

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـ SPSS

يتضح من جدول الارتباط السابق بأن جميع العلاقات الارتباطية تشكل دالة إحصائية، وعند مستويات إيجابية بين المتغير المستقل رضا العامل والولاء التنظيمي في مؤسسة ليند غاز كمتغير تابع، وقد بلغت القيمة الاجمالية للعلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي ورضا العامل (28%) وهي قيمة إيجابية تؤكد على تأثير رضا العاملين على محور الولاء التنظيمي، إلا أن ضعف نسبة العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل راجع إلى أن سلوك المورد البشري في المؤسسة يتأثر بعوامل أخرى بالإضافة إلى تأثره رضا العاملين من جوانب أخرى قد تكون ساعات عمل إضافية أو نقص في وسائل تكنولوجيا الحديث المستعملة أو الاحترام بين العاملين أنفسهم.

رابعا: اختبار الفرضية الخاصة بالعلاقة الارتباطية: ويمكن ذلك مكن خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى الدلالة 0,05 حيث المتغير المستقل هو رضا العامل والمتغير التابع هو الولاء التنظيمي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

جدول رقم (8.2): يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,250 <sup>a</sup>	,063	,029	1,783

a. Predictors: (Constant), الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـ SPSS

من الجدول السابق، معامل الارتباط الخطي، بين رضا العامل وبين الولاء التنظيمي هو (25,0%) أي هناك ارتباط ضعيف بينهما، ومدى الدقة في المتغير التابع هو (6,3%)، بمعنى 6,3% من محور الولاء التنظيمي يعود إلى رضا العاملين والنسبة المتبقية 93,7% ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية.

خامساً تبين خط الانحدار: يبين الجدول الموالي تحليل تبين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملاءمة خط الانحدار المعطيات وفرضياته الصفرية التي تنص على أن "خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة":  
جدول رقم (9.2): يوضح تحليل تبين خط الانحدار

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5,938	1	5,938	1,867	,183 <sup>b</sup>
Residual	89,029	28	3,180		
Total	94,967	29			

a. Dependent Variable: رضا العامل

b. Predictors: (Constant), الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي (5,938) ومجموع مربعات البواقي هو (89,029) ومجموع المربعات الكلية يساوي (94,967)؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 28؛
- معدل مربعات الانحدار هو (5,938) ومعدل مربعات البواقي هو 3,180؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 1,867؛
- مستوى دلالة الاختبار (0,183) أكثر من مستوى الدلالة الفرضية الصفرية (0,005) فنقبلها وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

سادساً اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمحور الولاء التنظيمي:

جاء هذا العنصر للإجابة على السؤال التالي:

السؤال: هل توجد فروق بين متوسطات نظرة العاملين لمحور الولاء التنظيمي والخصائص الشخصية للعمال في مؤسسة ليند غاز -وحدة ورقلة.

حيث فرضيات هذا السؤال جاءت كالتالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين متوسطات نظرة الموظفين لمحور الولاء التنظيمي بسبب اختلافهم في الخصائص الشخصية كالجنس والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمنصب الوظيفي.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين متوسطات نظرة الموظفين لمحور الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الجنس.

الجدول الموالي يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة الموظفين لمحور الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الجنس

الجدول رقم (10.2): يوضح نتيجة التباين بين متوسطات نظرة العمال لمحور الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس

ANOVA

جنس عينة الدراسة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,359	4	,090	,448	,773
Within Groups	5,008	25	,200		
Total	5,367	29			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

نتيجة تحليل التباين لمتغير الجنس، بناءً على قيمة الـ Sig وهي 0,773 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي نقبل فرضية العدم، ومنه الجنس لا يؤثر على محور الولاء التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين متوسطات نظرة العاملين لمحور الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير العمر.

الجدول الموالي يوضح نتيجة التحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لمحور الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير العمر.

الجدول رقم (11.2): يوضح نتيجة التباين بين متوسطات نظرة العمال لمحور الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير العمر

ANOVA

عمر عينة الدراسة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,467	4	,867	.	.
Within Groups	,000	25	,000		
Total	3,467	29			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

نتيجة تحليل التباين يتضح أن لا يوجد اختلاف في المتغير التابع للولاء التنظيمي باختلاف متغير العمر .

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0,05$ ) بين متوسطات نظرة العاملين لمحور الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة في المنصب.

الجدول الموالي يوضح نتيجة التحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لمحور الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة في المنصب.

الجدول رقم (12.2): يوضح نتيجة التباين بين متوسطات نظرة العمال لمحور الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة في المنصب

ANOVA

الخبرة في المنصب

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,467	4	,867		
Within Groups	,000	25	,000		
Total	3,467	29			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

نتيجة تحليل التباين يتضح أن لا يوجد اختلاف في المتغير التابع للولاء التنظيمي باختلاف متغير الخبرة في المنصب .

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0,05$ ) بين متوسطات نظرة العاملين لمحور الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير منصب الموظف.

الجدول الموالي يوضح نتيجة التحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لمحور الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير منصب الموظف.

الجدول رقم (13.2): يوضح نتيجة التباين بين متوسطات نظرة العمال لمحور الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير منصب الموظف

ANOVA

منصب الموظف

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	15,467	4	3,867		
Within Groups	,000	25	,000		
Total	15,467	29			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

نتيجة تحليل التباين يتضح أن لا يوجد اختلاف في المتغير التابع للولاء التنظيمي باختلاف متغير منصب الموظف.

سابعاً: اختبار الفرضيات

الفرضية الثالثة: تهتم مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة بتفعيل نظام الحوافز بشكل مستمر لتحقيق رضا العامل للوصول إلى الولاء التنظيمي.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها يتم إثبات صحة الفرضية الثالثة.

## خلاصة الفصل:

بعد تفريغ بيانات المحاور الثلاثة للاستبيان الذي وزع على عينة من الموارد البشرية قوامها "30" مورد بشري بمؤسسة ليند غاز -وحدة ورقلة - وتحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة 21، تبين لنا أن الموارد البشرية في هذه المؤسسة ذات مستويات جيدة من الرضا الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي أكثر من (1.333 من 3) وهو يعكس المستوى فوق المتوسط للرضا عن العمل في أداة الدراسة (الاستبيان).

كما تبين لنا أيضا بعد تفريغ وتحليل بيانات الاستبيان أن الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تتمتع بسلوكيات متميزة حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور الولاء التنظيمي أكثر من (1.399 من 3) وهو المتوسط الذي يعكس الخيار الموافق الذي يقابل المستوى الجيد لسلوك المورد البشري في أداة الدراسة (الاستبيان)

كل هذه النتائج أدت في الأخير على تشكيل علاقة بين رضا العامل والولاء التنظيمي، حيث معامل الارتباط هذين المتغيرين (28%) بصورة موجبة وهو ارتباط ضعيف.

خاتمة

## خاتمة

تناولنا في هذه الدراسة دور رضا العامل في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحاولنا تحليل العلاقة بينهما خلال الإجابة على الإشكالية التالية : **كيف يساهم رضا العامل في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟**

وستتطرق في نهاية هذه الدراسة وضمن هذه الخاتمة إلى مجموعة من الاستنتاجات وكذا تقديم الاقتراحات وأخيرا نتطرق إلى الأفاق المحتملة لمواصلة البحث والتي لها علاقة بجوانب أخرى من الموضوع لم يتم التطرق إليها:  
أولا : الاستنتاجات .

### 1- اختبار الفرضيات :

- **الفرضية الأولى :** يقصد بالرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنه الحالة الشخصية للفرد، والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى:
- تتهرب بيئة العمل أهم عامل يمكن من خلاله خلق حالة من الرضا الوظيفي لدى العمال.
- بالنسبة عن الرضا عن الوظيفة، هناك ميول للرضا مما هو متحكم فيه من طرف الموظف.
- بالنسبة عن الرضا عن الأجر، هناك عاملين أساسيين يؤثران عليه، نجده في طبيعة التنظيم، وهما المنفعة العامة والاستقرار.

هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

### الفرضية الثانية :

- إن من محددات الرضا الوظيفي كما أسفرت عنها أغلب دراسات الباحثين هي الأجر والترقية، فالأجر يعتبر بالنسبة للموظف موردا رئيسيا لتلبية حاجياته ومتطلباته المعيشية أما الترقية فتتمثل له انتقال إلى مستويات أعلى مع الزيادة في مسؤولياته وراتبه، هذه المحددات من شأنها أن تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي له وبالتالي زيادة أدائه، هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- إذ أن هناك احتياج إلى نمط قيادة يلي طموحات المستخدمين، وبالتالي يخلق لديهم ولاء تنظيمي وتلعب القدوة دورا هاما في هذا المسار، كما يعتبر خلق حالة من التواصل والحوار بين مكونات المنظمة فيما يخص السياسات عاملا مهما للوصول لقيادات مشتركة، ومن ثم خلق ولاء تنظيمي متماسك.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

**الفرضية الثالثة :** تهتم مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة بالعمل على وضع نظام حوافر فعال في المؤسسة في تحقيق رضا العامل والولاء التنظيمي.

إن للرضا الوظيفي ومحدداته تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي وكلما توفرت هذه المحددات كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

- بلغ المتوسط العام لسلوك المورد البشري في مؤسسة ليند غاز 1.3999، وهذا ما يعطي مؤشرا إلى أن أفراد العينة متفهمين وراضين وبالتالي الوصول إلى الولاء بفضل نظام الحوافر المطبق.

- إن ترتيب الحسن لدى المستخدمين يؤثر على مدى رضاهم ومن ثم ولائهم.

- تتأثر الأعمال المشتركة والهداف المسطرة لها على العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

ثانياً: مقترحات الدراسة .

على ضوء النتائج المتوصل إليها، نقدم بعض الإقتراحات التي نأمل أن تساعد متخذي القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة وفي المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة لمزيد من الرفع معنويات وقدرات الموارد البشرية وكذا التحفيز المادي لتحسين سلوكهم والرفع من مستوى أدائهم.

تنظيم دورات تكوينية ومحاضرات نوعية يقدمها متخصصون، لتعريف الموارد البشرية بأهم الأساليب التي يمكن من خلالها التعامل على دور وأهمية الحوافز المادية والمعنوية في الرفع من الرضا العمالي وبالتالي تحقيق الولاء التنظيمي.

- إعطاء استقلالية أكبر للمرؤوسين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.
- تعيين أخصائيين في علم النفس الصناعي والاجتماعي، يتولون مهمة المتابعة المستمرة للحالة النفسية والاجتماعية للموارد البشرية داخل وخارج العمل.
- رفع الحد الأدنى للأجور بما يضمن المحافظة على الكفاءات الموجودة حالياً في المؤسسة وجذب الكفاءات خارج المؤسسة.
- وضع نظام موضوعي للمكافآت يكون مربوط بالداء المتميز، بعيداً عن المحسوبة.
- الاستمرار ومضاعفة الجهد في تحسين وسائل الأمن والسلامة في العمل ، للتقليل من حوادث العمل.

● ثالثاً: أفاق الدراسة.

في ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع التي يمكن ان تكون بحوث مستقبلية وهي :

- دراسة دور الحوافز المعنوية والمادية على سلوك المورد البشري بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة .
- تأثير الخصائص الشخصية على شعور المورد البشري للرفع من معنويات العمال وتحقيق الولاء التنظيمي.
- دراسة مقارنة دور رضا العامل في تحقيق الولاء التنظيمي بين المؤسسات الخدمية والصناعية الصغيرة والمتوسطة.
- اثر إجراءات التسويق الداخلي على رضا العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



المراجع

أ- الكتب

1. أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001م.
2. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005م.
3. عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 1998م.
4. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
5. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010م.
6. ستيفن ر. كوفي، ترجمة: ياسر العيبي، العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة، الطبعة الخامسة، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2006م.

ب- المذكرات

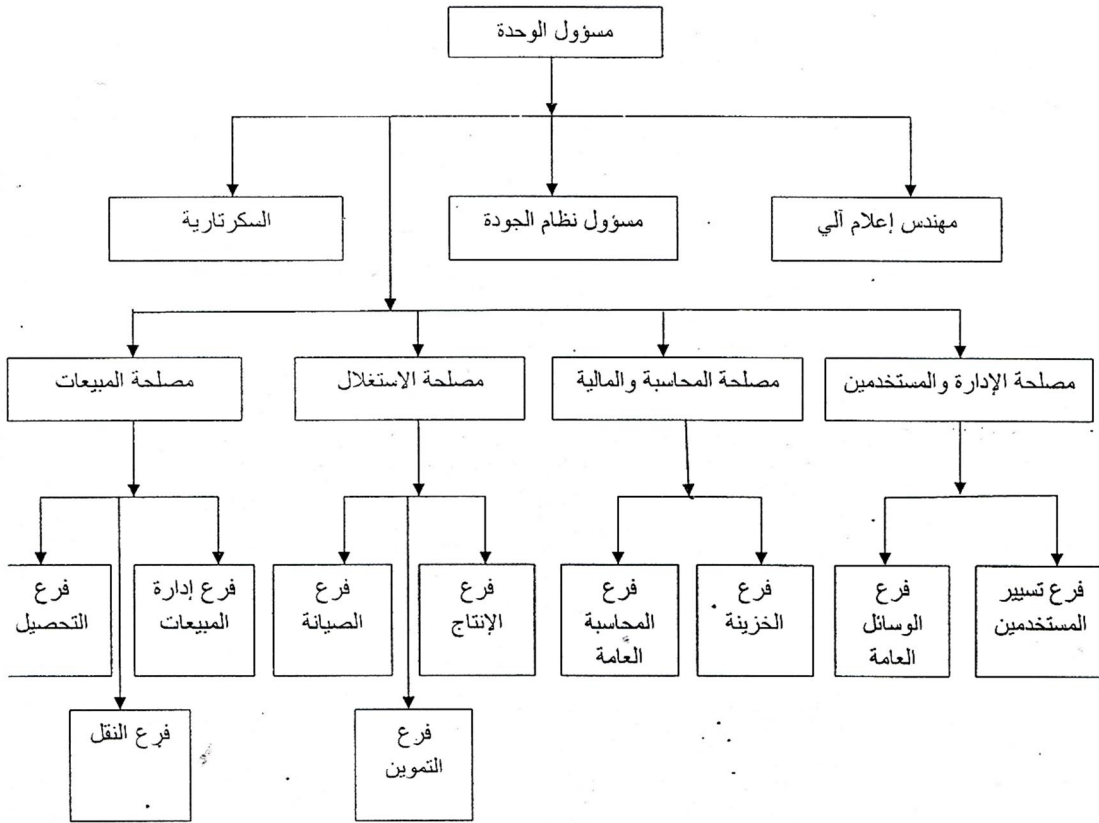
7. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية (غ.م)، جامعة الجزائر، 2005م.
8. فايزة رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، دراسة ميدانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010م.
9. روان حمدان، ياسمين الساكت، التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، مذكرة تخرج ليسانس في إدارة الأعمال غير منشورة، فلسطين، 2011م.
10. ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005م.
11. محمد التويجري، الرضا عن العمل لدى هيئة التدريس في جامعة أربيد "الأهلية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، عدد 2003/02م، الجزائر.
12. إبراهيم فرج، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على دبلوم إدارة مؤسسات المجتمع المدني، غير منشور، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
13. وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، 1430هـ.

ثانيا: مواقع الانترنت

14. [http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=658:satisfaction&catid=265:researches&Itemid=96](http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=658:satisfaction&catid=265:researches&Itemid=96)  
/22.03.2015
15. <http://libback.uqu.edu.sa/hipres/FUTXT/7125.pdf> /30.04.2015

الملاحق

الهيكل التنظيمي للوحدة



المصدر: مصلحة الإدارة والمستخدمين بالوحدة

الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح . ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إستمارة بحث حول:

دور رضا العامل في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية.

دراسة حالة مؤسسة ليند غاز، ورقلة

في إطار إنجاز مذكرة تخرج نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ونرجوا منكم التكرم بالإجابة على بعض الأسئلة، مع العلم أننا بصدد إعداد هذه الدراسة العلمية لدى عمال مؤسسة ليند غاز (Lind gaz) ورقلة، وذلك من أجل استكمال متطلبات الحصول على مذكرة تخرج ماستر تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و إذ نقدر لكم تعاونكم و وقتكم الثمين، كما نعلمكم بأن هذه البيانات التي يتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلو منا فائق الاحترام والتقدير.

المشرف: بن شويحة البشير

الطالب: قلواز بلقاسم

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة بما يتوافق مع اعتقاداتكم

### أولاً: عوامل الرضا الوظيفي

العامل	البيان	موافق	محايد	غير موافق
الرضا عن الوظيفة	حققت أمني لأني حصلت على هذه الوظيفة			
	أشعر كثيراً بالرضا في وظيفتي			
	تناسب وظيفتي مع قدراتي			
	استمتع كثيراً بوقتي في العمل			
	أتمنى أن أبقى في هذه الوظيفة خلال مشواري المهني			
	أشعر أنني جد سعيد في وظيفتي			
الرضا عن الأجر	يتناسب الأجر الذي احصل عليه مع حجم العمل الذي أقوم به			
	أحصل على راتي دوماً في آجاله			
	اضط للعمل ساعات إضافية مقابل مداخيل إضافية في مؤسستي			
	يحق لي الراتب الذي أحصل عليه رغباتي			
	لست مضطراً للقيام بعمل آخر خارج مؤسستي			
	لا يمكن أن أتخلى عن عملي في هذه المؤسسة مقابل دخل أكبر في مؤسسة أخرى			

## ثانياً: عوامل الولاء التنظيمي

العامل	البيان	موافق	محايد	غير موافق
إتباع سياسة المؤسسة	تناسبي أوقات الدوام المتبعة من طرف مؤسستي			
	تعتمد مؤسستي على سياسة الإنفتاح وتشجيع الإتصال			
	تصغي المؤسسة إلى مشاكل العمال وشكاويهم			
	تتيح لنا المؤسسة الحرية في التعبير			
	لا نتعرض لضغوطات أثناء أداء المهام الموكلة إلينا من طرف المشرف على الإدارة			
توفير فرص النمو والتطوير	أهداف المؤسسة التي تطمح للوصول إليها واضحة ومفهومة لدى الجميع			
	توفر لنا المؤسسة فرص التدريب والتكوين			
	تعمل مؤسستنا على تنمية القدرات والمهارات			
	تعتمد الترقية في مؤسستنا على أحسن الأداء			
	يعتبر الولاء للمشرف عن الإدارة مقياس للحصول على الإمتيازات			
	أحضى بتقييم موضوعي من طرف المشرف عن الإدارة			
	يمنحني المشرف عن الإدارة ثقة في النفس مما يجعلني أمضي قدما إلى الأمام			
الإدارة ونظ القيادة	يعاملني المشرف عن الإدارة بكل إحترام			
	لا أتعرض لنقد المشرف عن الإدارة في العمل أثناء الأخطاء البسيطة			
	لا أحس بالتمييز بيني وبين زملائي في المعاملة من طرف المشرف الإدارة			
	يأخذ المشرف عن الإدارة بأفكاري عند إتخاذ أي قرار			
	أحصل دوما على دعم المشرف عن الإدارة أثناء تأدية مهامتي			
	يطلعني المشرف عن الإدارة بكل ما هو جديد في مجال عملي			
	أشعر بتعاون الإدارة معي في أصعب الظروف			
العلاقات الإجتماعية	تشجع مؤسستي إنشاء علاقات مع الزملاء			
	لا يوجد لدي مشاكل تتعلق بالعمل مع زملائي			
	تسعى مؤسستي إلى تجسيد روح الفريق في العمل			
	أبادل الإتصالات مع زملائي خارج أوقات العمل			
	أحس أنه لي مكانة بين زملائي في المؤسسة			
العملية التحضيرية	أشعر بعدالة ما أحصل عليه من مكافآت وحوافز			
	أشعر أن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي متوفرة			
	أحصل على الدعم اللازم لإجراء البحوث والدراسات			
	توجد عدالة في الحصول على الترقية			
	فرصة الترقية متاحة في عملي ومتوفرة			
	تعتمد فرص الترقية على معايير واضحة			

نشكركم على ما تم سابقا من طرفكم في الإجابة على هذا الاستبيان، ونرجو منكم استكماله بالإجابة على بعض الأسئلة ذات الطابع الإجتماعي، مع خالص الشكر مرة أخرى.

الجنس:  ذكر:  أنثى:

العمر: أقل من 26 سنة  ، بين 26 و 36 سنة  ، أكبر من 36 سنة

الخبرة في المنصب: أقل من 03 سنوات  ، بين 03 و 10 سنوات  ، أكثر من 10 سنوات

المهنة:  رئيس مصلحة ،  رئيس مكتب ،  عامل

• نرجو منكم ترتيب القيم التالية من 1 إلى 5 .

العلاقات الإجتماعية ،  الثقة في الآخرين ،  الشعور بالانتماء

ملائمة بيئة العمل ،  الجانب المادي .



## بعض مخرجات SPSS

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,781	46

## Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
67,3333	34,023	5,83292	46

## ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Entre les personnes	21,449	29	,740		
Entre éléments	286,188	45	6,360	39,232	,000
Intra-population					
Résidu	211,551	1305	,162		
Total	497,739	1350	,369		
Total	519,188	1379	,376		

Moyenne générale = 1,4638

# الفهرس

## الفهرس

VIII	الاهداء
IX	الشكر
X	الملخص
XI	قائمة المحتويات
XII	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
5	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
5	تمهيد
6	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لرضا العامل في تحقيق الولاء التنظيمي
6	المطلب الأول: الرضا الوظيفي
6	أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي وكيفية تحقيقه
7	ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي.
7	ثالثاً: محددات الرضا الوظيفي
7	المطلب الثاني: عوامل ومحددات الرضا الوظيفي
7	أولاً: عوامل ومحددات الرضا الوظيفي
9	ثانياً: دور الحوافز في الولاء التنظيمي
10	المطلب الثالث: الولاء التنظيمي، مفهومه ومراحله والعوامل المؤثرة فيه
10	أولاً: مفهوم الولاء وأنواعه
11	ثانياً: تعريف الولاء التنظيمي
14	ثالثاً: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
16	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
16	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.
18	المطلب الثاني: تقييم الدراسات السابقة
18	1- التعقيب عن الدراسات السابقة.
19	2- مميزات هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

20	خلاصة الفصل
21	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
22	تمهيد
23	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
23	المطلب الأول: تخطيط وتصميم أداة الدراسة
23	1- التعريف بمؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة
23	2- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة
23	3- أداة الدراسة
26	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الاستبيان)
26	أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
26	ثانياً: اختبار أداة الدراسة (الاستبيان)
29	المبحث الثاني: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان
29	المطلب الأول: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور البيانات الشخصية.
29	المطلب الثاني: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور رضا العامل في تحقيق الولاء التنظيمي
30	أولاً: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور رضا العامل:
31	ثانياً: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الولاء التنظيمي.
33	ثالثاً: العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة
33	رابعاً: اختبار الفرضية الخاصة بالعلاقة الارتباطية
34	خامساً: تبين خط الانحدار
34	سادساً: اختبار تحليل التباين أحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمحور الولاء التنظيمي
36	سابعاً: اختبار الفرضيات
37	خلاصة الفصل
38	خاتمة
41	المراجع
43	الملاحق
50	الفهرس