

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

# علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي

دراسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة

تحت إشراف:

- لعشاش عبد الحليم

من إعداد:

- مشري ياسمنة

- كتاب رحمة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
مهدي نزيه		جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
لعشاش عبد الحليم		جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
حوجو مصطفى		جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر و تقدير

"ربي أودعني أن أشكر نعمتك عليّ و على والدي و أن أعمل حالما ترضاه وأدخلني  
برحمتك في عبادك الصالحين"

### سورة النمل الآية 19

أولاً نحمد الله تعالى و نشكره على نعمه و حسن عونه و نصلي و نسلم على خاتم  
الأنبياء و المرسلين ، صلوات ربي و سلامه عليه ، ثم نتقدم بخالص عبارات الشكر  
و التقدير الى كل من ساعدنا و سجعنا على انجاز هذه المذكرة و مد لنا يد  
العون من قريب أو من بعيد في سبيل انجاح هذا العمل المتواضع .



# الإهداء

الى من كلله الله بالهبة و الوقار و كلني بعبائه و دعائه و دفعني الى العلم دون انتظار ، الى من كانت دراستي ارضاء له حتى يرى ثمرة جهده ، الى من أعطى ضمي ليعلمني معنى الحياة.

"أبي العزيز"

الى ملاكي في الحياة ، الى معنى الحب ، الى نبع الحنان ، الى بسمه حياتي و سر وجودي ، الى من كان دعائها سبب نجاحي الى أعظم انسانية.

"أمي الحبيبة"

الى سدي و قوتي وملاذي بعد الله...

الى أجمل ما في الحياة، أخواتي...

الى من تحلو بالإخاء و تميزوا بالوفاء ، من كانوا معي في طريق الخير و النجاح

الى أخلص صديقاتي...

## فهرس المحتويات

شكر وعرفان

الإهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

مقدمة: Erreur ! Signet non défini. ....

### الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد: .....	8
المبحث الأول: الولاء التنظيمي .....	9
المطلب الأول: ماهية الولاء التنظيمي .....	9
المطلب الثاني: مراحل تحقيق الولاء التنظيمي واستراتيجيات تعزيزه .....	14
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي وأبعاده .....	17
المبحث الثاني: الرضا الوظيفي .....	21
المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي .....	21
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وطرق قياسه .....	26
المطلب الثالث: علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي: .....	31
خلاصة: .....	33

### الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد: .....	35
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية .....	36
المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة .....	36
المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها وأدواتها .....	41
المطلب الثالث: تصميم استمارة الاستبيان: .....	41
المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج .....	44

44	المطلب الأول: الخصائص السيكومترية
45	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج
57	خلاصة
59	الخاتمة
62	قائمة المصادر والمراجع
65	الملاحق
	ملخص:

## قائمة الجداول:

- جدول رقم 1: إستراتيجية تعزيز الولاء التنظيمي عند Walton.....16
- جدول رقم 2: أقسام الكلية والتخصصات المتوفرة.....37
- جدول رقم 3: يوضح عدد أساتذة الكلية.....38
- جدول رقم 4: الاحصائيات الخاصة بالاستثمارات الموزعة وغير المسترجعة في مكان محل الدراسة.....42
- جدول رقم 5: معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي اليه.....44
- جدول رقم 6: معامل ألفا- كرونباخ.....45
- جدول رقم 7: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....45
- جدول رقم 8: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.....46
- جدول رقم 9 : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة.....47
- جدول رقم 10: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير القسم.....48
- جدول رقم 11: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.....49
- جدول رقم 12: يوضح العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.....51

## قائمة الأشكال:

- شكل رقم 1: مراحل تحقيق الولاء التنظيمي عند يوشنان..... 15
- شكل رقم 2: أبعاد الولاء التنظيمي وحسب منهجية (Allen and mayer 1991) ..... 20
- شكل رقم 3: يمثل ديناميكية الرضا الوظيفي..... 26
- شكل رقم 4: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ..... 27
- شكل رقم 5: يوضح الهيكل التنظيمي للكلية ..... 40
- شكل رقم 6: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس..... 46
- شكل رقم 7: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن ..... 47
- شكل رقم 8: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة..... 48
- شكل رقم 9: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير القسم..... 49
- شكل رقم 10: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة..... 50
- شكل رقم 11: الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على محور الولاء التنظيمي..... 52
- شكل رقم 12: الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على محور الرضا الوظيفي..... 53

---

---

# مقدمة

---

---

يعتمد نجاح أي منظمة على مدى استعداد العمال للعمل بكفاءة ودقة، لهذا فان فعالية العمال لا تعتمد فقط على التدريب والتطوير بقدر ما تعتمد على درجة ولاء ورضا هؤلاء العمال. لذا تعمل الادارة في التنظيمات الحديثة بقدر الامكان على تنمية العلاقة بين التنظيم وعمالها، وذلك بهدف استمرارهم العمل فيها، كما تسعى الى رفع مستوى رضاهم الوظيفي والحرص على تنمية مشاعرهم وولائهم التنظيمي.

والجامعات شأنها شأن المؤسسات الأخرى لا بد لها من السعي نحو خلق الولاء التنظيمي من خلال رضا العاملين، مما يؤدي الى تحفيزهم والحد من الصراعات والغياب والدوران الوظيفي وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة الكلية والجامعة لأن الولاء التنظيمي انعكاس لالتجاهات الأفراد وأماطهم السلوكية، اذ تدني مستواه ينعكس على الرضا عن العمل ومن ثم يؤدي الى تدني انتاجية العاملين، ويرى أنجلو بيرى أن العلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة تبادلية اذ لكل طرف توقعات من الطرف الآخر، حيث يقدم العاملون الجهد ويقبلون أهداف المنظمة ويتوقعون الأجر والحوافز المناسبة. ولهذا حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي لما له أثر و علاقة ارتباطيه بالعديد من الظواهر السلوكية مثل الدوران الوظيفي والأداء. اذ كلما كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفعا أدى الى ارتفاع مستوى الأداء، وكلما انخفض أدى الى ارتفاع نسبة الغياب والرغبة في البحث عن عمل آخر وعدم قبول أهداف المنظمة. وانطلاقا من أهمية الولاء التنظيمي وما تثيره على مستوى أداء العاملين في المؤسسات التعليمية تتحدد مشكلة الدراسة في التعرف على مستوى الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد بوضياف المسيلة.

### إشكالية البحث

ضمن هذا الاطار تدرج إشكالية بحثنا، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

**ما طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي بجامعة المسيلة؟**

للإجابة على هذا التساؤل تطرح مجموعة من التساؤلات:

- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى الأستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى الأستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة؟
- هل توجد علاقة بين الولاء التنظيمي العاطفي والرضا الوظيفي مكان محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين الولاء التنظيمي المستمر والرضا الوظيفي مكان محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين الولاء المعياري والرضا الوظيفي مكان محل الدراسة؟

### فرضيات الدراسة:

للإجابة عن التساؤلات السابقة نستعرض الفرضيات التالية:

- هنالك علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

انطلاقاً من الفرضية الرئيسية تم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- مستوى الولاء التنظيمي لدى الأستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة مرتفع.

- مستوى الرضا الوظيفي لدى الأستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة مرتفع.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي العاطفي والرضا الوظيفي لدى الأستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي المستمر والرضا الوظيفي لدى الأستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي المعياري والرضا الوظيفي لدى الأستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى:

- التعرف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادي والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

- تحليل مستوى الولاء التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة المسيلة.

- تحليل مستوى الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة المسيلة.

- التعرف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي العاطفي والرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة الكلية.

- التعرف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي المستمر والرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة الكلية.

- التعرف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي المعياري والرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة الكلية.

### أهمية الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث:

- تسليط الضوء على موضوع الولاء التنظيمي كأحد أبرز المفاهيم، كما تبرز أهمية هذا البحث من إمكانية استفادة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة من نتائج الدراسة و التعرف على علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي.

- تكتسب الدراسة أهميتها من ندرة الدراسات التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي في مؤسسات التعليم

العالي الجزائرية

### منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي لدراسة الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الجامعة محمد بوضياف المسيلة من خلال:

- جمع الدراسات والكتب النظرية التي تناولت الموضوع.

- تصميم الاستبانة وتوزيعها على الأساتذة.

- تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

### حدود الدراسة:

الحدود المكانية: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة.

الحدود الزمنية: الموسم الدراسي 2020/2021.

الدراسات السابقة:

√ الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي:

### 1. دراسة (الأطرش 2011)

تناولت الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمات الأطفال شملت الدراسة عينة جميع

المعلمات بولاية ورقلة حيث توصلت الدراسة الى نتائج توجد علاقة ارتباطيه عكسية بين الولاء التنظيمي والأداء

الوظيفي لدى المعلمات. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات (الخبرة، الحالة

الاجتماعية، الراتب) كما توصلت الى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات

الخبرة الحالة الاجتماعية والراتب.

## 2. دراسة (أبو العلاء 2009)

هدفت الدراسة التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. والتعرف على فروق المتوسطات في ضغوط العمل والولاء التنظيمي للعاملين والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. والتعرف على العلاقة بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، وتم تطبيقها على المدراء العاملين في وزارة الداخلية البالغ تعدادها 147 مدير. أهم نتائج الدراسة وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين وتبين عدم وجود فروق بين العينة حول أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ووجود علاقة عكسية معنوية بين ضغوط والولاء التنظيمي.

## 3. دراسة (الخشالي 2003) أثر الأنماط القيادية على الولاء لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية الخاصة:

هدفت الدراسة الى معرفة مدى تأثير استخدام رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة لأنماط القيادة على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، عينة الدراسة من 240 عضو، أشارت النتائج الى وجود علاقة ايجابية بين نمط القيادة الديمقراطي والولاء التنظيمي.

## √ دراسات متعلقة بالرضا الوظيفي:

## 1. دراسة صبيان ايمان (2012) أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية:

تحت عنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة تلمسان حيث أفرزت نتائج الدراسة بأن الرضا الوظيفي من أهم الأسس التي يبني عليها نجاح المؤسسة يؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء الموارد البشرية وهو يشكل دافع مهما مهم نحو الانجاز المتميز. أي ان ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي يعد من أهم محددات نجاح أو فشل المنظمات.

## 2. دراسة حريم(2001) اتجاهات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية :

هدفت الدراسة للتعرف على الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع الخاصة في الأردن واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينة الدراسة 125 عضو وزعت عليهم استبانة مؤلفة من 40 فقرة وأشارت النتائج الى تفاوت مستويات الرضا الوظيفي فيما يتعلق بمجالات العمل المختلفة، كذلك وجود فروق في الرضا الوظيفي تعزى للجنس والعمر و السنوات والخبرة.

## ٧ دراسة متعلقة بعلاقة الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي:

1 - دراسة ايهاب أحمد عويضة (2008) أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية:

هدفت الدراسة الى تحديد أثر العلاقة بين الولاء والرضا الوظيفي، وتحديد مستوى وتحليل وتقييم الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية من خلال ربطه بعناصر محددة للرضا الوظيفي وقد أظهرت النتائج أن هنالك مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية، هنالك مستوى جيد نسبيا للرضا الوظيفي للعاملين. وجود علاقة ايجابية بين عوامل الرضا المتعلقة بالعمل والمنظمة وبين العوامل المؤثرة في هؤلاء الموظفين في أعمالهم ومنظمتهم.

2 - دراسة (سلامة 2004)علاقة الانتماء المهني بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية:

هدفت الدراسة الى معرفة مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، كما هدفت الى تحديد دور الجنس والمؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية والخبرة الإدارية والمركز الوظيفي في الجامعات وتكون مجتمع الدراسة من 1046 عضوا من أعضاء الهيئة، اختير منهم عينة عشوائية حجمها 302 وزعت عليهم استبانة. اشارت النتائج الى أن مستوى الانتماء المهني مرتفع لديهم بينما كان مستوى الرضا متوسط، كما اشارت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية.

3 - دراسة (هيرن 1991 ) الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كما يتصورها طاقم موظفي معهد الخريجين:

هدفت الى تحديد المتغيرات التي تدعم الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ما بين موظفي معهد الخريجين الأوروبي، عينة من المديرين وأعضاء هيئة التدريس 112 كلية. مجتمعة وكانت أبرز نتائجها وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى المديرين وأن هناك علاقة سلبية ذات دلالة احصائية بين صراع الدور وغموض الدور من جهة أخرى، والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي من جهة أخرى، وجود علاقة قوية بين الأمن الوظيفي والولاء التنظيمي، في حين لم تظهر هذه العلاقة مع الرضا الوظيفي.

هيكل الدراسة:

- سعيًا للإجابة عن الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية المطروحة وتحقيقًا للأهداف المرجوة من البحث سيتم تقسيم الدراسة الى:

مقدمة

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الولاء التنظيمي

المطلب الأول: ماهية الولاء التنظيمي

المطلب الثاني: مراحل تحقيق الولاء التنظيمي و استراتيجية تعزيزه

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي و أبعاده

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي و طرق قياسه

المطلب الثالث: علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي

الفصل الثاني:الاطار التطبيقي للدراسة

المبحث الأول:الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة و عينتها و أدواتها

المطلب الثالث:تصميم استمارة الاستبيان

المبحث الثاني:عرض و تحليل و مناقشة النتائج

المطلب الأول:الخصائص السيكومترية

المطلب الثاني:عرض و تحليل النتائج

خاتمة

---

---

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

---

---

تمهيد:

حظي مفهوم الولاء اهتمام مجموعة من الباحثين سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع من 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.

## المبحث الأول: الولاء التنظيمي

يعتبر موضوع الولاء التنظيمي من أكثر المواضيع أهمية في دراسة المنظمات، ويعتبر أحد الأهداف الانسانية التي تسعى جميع المنظمات الى تحقيق الارتباط بينها وبين العاملين فيها، وذلك لما للولاء من أثر فعال في استمرار أداة الموارد البشرية واستقرارها.

### المطلب الأول: ماهية الولاء التنظيمي

اهتم الكثير من الباحثين في السنوات الأخيرة بدراسة الولاء التنظيمي نظرا لما يترتب عليه من نتائج تؤثر في سلوك العامل داخل المنظمة وعلى فعاليتها، ونظرا لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والناجحة عنه واختلاف مداخل دراسته تختلف التعريفات المحددة له:

#### أولا: مفهوم الولاء وأنواعه:

#### 01-تعريف الولاء:

- لغة: الإخلاص، الوفاء، العهد، الالتزام و الارتباط، ويعني ذلك الشعور بالقرب والمساندة.<sup>1</sup>
- واصطلاحا يرى "مدحت محمد أبو النصر" أن الولاء هو:
- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.
- الإخلاص والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمله.
- شعور الفرد بمسؤوليته اتجاه شيء هام في حياته.
- كما عرفه ريجيو " بأنه مشاعر الفرد اتجاه المؤسسة التي يعمل بها وقبول أهدافها وقيمها والاستعداد لبذل مجهود فيها.

نستنتج من ذلك أن الولاء عبارة عن شعور بالانتماء والمسؤولية ينمو داخل الفرد نحو شيء له أهمية بالنسبة له، ويصبح مسئولاً عنه.

#### 02-أنواع الولاء: وهي كالتالي:<sup>2</sup>

- الولاء الشخصي: وهو ولاء الفرد لنفسه وفكره وفلسفته في الحياة والثقافة التي ينتمي إليها.
- الولاء الديني: وهو ولاء الفرد للدين الذي يعتنقه ويؤمن به بحيث يزداد كلما طبق قواعده.

<sup>1</sup> أسماء جرايدي، شهيناز شطاح، أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي، جامعة قاصدي مراح ورقلة، مذكرة ماستر، تسيير الموارد البشرية 2012-2013، ص 15.

<sup>2</sup> فايزة روم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، جامعة قاصدي مراح، ورقلة، 2010، ص ص 103، 104.

- **الولاء الوطني:** وهو الولاء للوطن من قبل الأفراد الذين ينتمون إليه، ويزداد كلما كان المواطن مخلصا ومستعدا للتضحية من أجله.

- **الولاء المهني (الوظيفي):** وهو الولاء للوظيفة التي يشغلها العامل، كلما التزم بقيم وأخلاقيات هذه الوظيفة وقام بمهامه بإتقان وساهم في تحقيق أهدافها، دل على ارتفاع ولاءه الوظيفي.

- **الولاء التنظيمي:** ويعني اقتران فعال بين الموظف والمنظمة التي ينتمي إليها، بحيث يبدي 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 المنظمة كسب هذا الجمهور، لاستمرار العمل.

ثانيا: مفهوم الولاء التنظيمي

### 01 - تعريف الولاء التنظيمي:

هنالك إجماع كبير بين الباحثين على أن الولاء التنظيمي يقوم على فكرة أساسية، وهي الارتباط بين الموظف ومنظمته، كما نجدهم يختلفون في تعريفهم له.<sup>1</sup>

وقد كانت هنالك مجموعة من التعريفات التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي نذكر منها:<sup>2</sup>

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

- وتعرفه "العطية" بأنه "حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل بها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها".

- كما عرفه سلمان وعيسى "إخلاص الفرد للمنظمة ورغبته في تحقيق أهدافها وشعوره بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها".

- يتمثل الولاء التنظيمي في هذا التعريف في الارتباط الإيجابي بين المنظمة والموظف.

- وأشار الأحمدى "أن عمل "porter" من أفضل الأعمال التي تناولت الولاء إداريا، وقد عرفه بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطها بها، وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي للأفراد وهي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ايهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007-2008، ص 30.

<sup>2</sup> فائزة روم، مرجع سابق، ص 104.

<sup>3</sup> ايهاب أحمد عويضة، مرجع سابق، ص 32.

- الاعتقاد القوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
  - الاستعداد لبذل جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
  - الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.
- من خلال هذا التعريف يتضح لنا بأن الفرد والمنظمة تجمع بينهما علاقة اتفاق و انسجام، التي تترجم من خلال سلوكياته، بحيث أنه يكرس معظم طاقاته من اجل أهداف منظمته.<sup>1</sup>
- ويمكن القول "بأن الولاء التنظيمي شعور يمتلك الفرد اتجاه المنظمة ينتج عنه قبول أهداف وقيم المنظمة والرغبة في البقاء بها والحرص على تحقيق أهدافها بإخلاص والافتخار بالانتماء لها وعدم الاستعداد لتركها لأي سبب من الأسباب"<sup>2</sup>
- 02 - أنواع الولاء التنظيمي:**<sup>3</sup>

تعددت وجهات النظر في تحديد مفهوم الولاء التنظيمي وبالتالي هناك اقتراحات كثيرة ومتنوعة لأنواع الولاء التنظيمي نذكر منها:

**أ- أنواع الولاء في سياق ولاء العامل لمنظمته:**

- 1 \_ **الولاء التبادلي:** بمعنى الوفاء بالالتزامات الاقتصادية بين العاملين والمنظمة.
- 2 - **ولاء العلاقات:** ويتضمن ذلك توقعات تعتمد على التبادل العاطفي الاجتماعي بين العاملين والمنظمة.
- 3- **الولاء الأيديولوجي:** أي أن الأفراد يظهرون الولاء للعديد من الأطراف، أي تكوين شبكات معقدة من الالتزام و الاخلاص لهم.

**ب- أنواع الولاء حسب درجة ولاء العاملين:**

- 1- **أصحاب الولاء الحقيقي:** يشعرون بالالتزام والولاء تجاه منظماتهم، ويخططون للبقاء والعمل بها في المستقبل.
- 2- **الولاء المنفتح:** يتميزون بالالتزام لمنظماتهم، لكن التغييرات المستقبلية في الحياة العملية، بالإضافة الى مشكلات أخرى قد تقودهم لمغادرة المنظمة.
- 3- **الولاء المقيد:** يتسمون بعدم الولاء للمنظمة، لكن يمكنهم البقاء بها لأسباب أخرى كالأجور والامتيازات.
- 4- **الولاء مرتفع الخطر:** يتميزوا بعدم الالتزام للعمل بالمنظمة، ولا ينوون البقاء بها مستقبلا.

<sup>1</sup> حمدان روان، ياسمين الساكت، التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، مذكرة ليسانس، ادارة الأعمال، فلسطين 2010 -2011، ص 14.

<sup>2</sup> -خديجة عبادو، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 18، الجزائر، 2015، ص 52 .

<sup>3</sup> -أحمد جمال غزالي، حسن رضوان، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين، رسالة ماجستير، ادارة أعمال، جامعة مصر، 2015 - 2016، ص ص،

ج - كما أشير الى بعض الأنواع مع التوضيح بطريقة بسيطة:

1- **الولاء المستديم:** يشير الى المدى الذي يستطيع فيه الفرد التضحية بالكثير من جهوده وطاقاته مقابل بقاء منظمته، لذا فان هذا الفرد يعتبر نفسه جزءا من منظمته، ولا يستطيع التخلي عنها.

2- **الولاء التلاحمي:** يمثل العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته، والتي تنميها المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمة، والتي تشيد فيها بجهود العاملين.

3- **الولاء الاغترابي:** يمكن أن نطلق عليه أيضا الولاء المقيد (السلبي)، حيث يلتزم الفرد بمبادئ منظمته، ويندمج في عمله دون ارادة ورغبة منه، ويعود سبب ذلك الى السلطة التي تمارس عليه، وهو يسمى أيضا بالولاء السلبي لأن الفرد يعيش حالة صراع وسرعان ما تنعكس على حياته النفسية والمهنية في صورة سلوكيات أداء معينة كالاتحاق النفسي، التغيب عن العمل، انخفاض الانتاج، نقص الكفاءة.

4- **الولاء الرقابي:** ينشأ عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليل لتوجيه سلوكه توجيهها صحيحا، فهو يسعى دوما الى التطلع على مختلف القوانين خاصة التي تأتي بصورة مفاجئة ويحاول تفسيرها وفهمها، وعندما يدرك أنها تساعد في فهم ذاته وتطويرها، فانه يتأثر بها ويزداد ولاؤه وانتماءه.

5- **الولاء الموقفي:** يسمى هذا النوع كذلك بالولاء الاتجاهي، لاعتماده على عوامل تنظيمية وشخصية، فهو يصف العمليات التي من خلالها يتاح للعاملين التعرف على الأهداف والقيم التنظيمية، ويعملون على التطابق والتوحد معها.

6- **الولاء السلوكي:** حسب وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي تقوم فكرة الولاء على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وخاصة الخبرات الماضية على تطور علاقات الفرد وارتباطه بمنظمته.

### 03 - خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبيذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله و إيمانه بأهدافها وقيمتها.

- يشير الولاء التنظيمي الى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط.

- ان الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية والتنظيمية وظواهر ادارية أخرى داخل التنظيم.

<sup>1</sup> - عفاف روان، أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين، الماستر، مراقبة التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014-2015، ص 09.

- انه يفقد خاصية الثبات بمعنى أن الولاء قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون بتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل بمعنى الولاء يصنع ويكتسب وليس فطرة في الفرد.

#### 04 - أهمية الولاء التنظيمي:

- حظي الولاء التنظيمي باهتمام لما له من تأثير على مستوى الفرد والمنظمة على حد سواء وبالتالي فان للولاء التنظيمي أهمية في حياة المنظمات حيث تتمثل أهميته في:
- استقطب مفهوم الولاء التنظيمي اهتمامات كل من العلماء والممارسين التنظيميين كونه تركيب متعدد الأبعاد يركز على العلاقة بين العاملين والمنظمة والذي يساعد في فهم طبيعة العمليات النفسية التي يختارها الأفراد كي يتكيفوا مع بيئتهم الداخلية والخارجية.
- يعتبر مفهوم الولاء التنظيمي متغيراً مهماً في فهم سلوك عمل الأفراد في المنظمات، كونه يرتبط ويؤثر في العديد من المتغيرات التنظيمية سواء أكانت تتعلق بالفرد أو المنظمات أو حتى بالمجتمع.
- إن الولاء التنظيمي هام للفرد لأنه يتيح له الشعور بالانتماء الى كيان اجتماعي متمثل بالمنظمة التي تهتم به وتوفر له اشباع حاجاته المتنوعة لتصل الى حاجات التقدير والاحترام وتأكيد الذات، فحالة الارتباط والتكامل التي تنشأ بين الفرد والمنظمة تجعل الفرد يشعر بأهميته كجزء فعال في المنظمة، وبالتالي فهو على استعداد لتقديم مجهود كبير في سبيل مصلحة المنظمة.
- ان تحسين مستوى التزام العاملين يمكن أن يقود الى ولاء أكبر وأداء أفضل للمنظمة كما يمكن أن يفيد الفرد من خلال دعم شعوره بالأهمية دعم شعور، بالأهمية الذاتية والكرامة والانخراط النفسي، حيث أن نقص الارتباط بين الفرد والمنظمة يمكن أن يكون مكلفاً للإدارة من حيث الوقت والطاقات، فضلاً عن كونه يقلص من فرص التوافق الفكري المشترك أو الالتقاء على غرض محدد بين وحدات التنظيم بالإضافة الى مشاكل سلوكية.
- يساعد الولاء التنظيمي الأفراد في كيفية إيجاد هدف لهم بالحياة، ويعد من الأسس الهامة للحكم على سلامة استخدام الموارد البشرية وفعالية السياسات الخاصة بها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -عمر محمد درة، استراتيجيات التعلم المستمر وآثاره في الولاء التنظيمي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2011، ص 91.

المطلب الثاني: مراحل تحقيق الولاء التنظيمي واستراتيجيات تعزيزه

أولاً - مراحل تحقيق الولاء التنظيمي:

يتطور تكوين الولاء التنظيمي عبر مراحل حددها بعض الباحثين في مجال التنظيم، منهم "بوشنان" في بحثه حول تطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 بأنها تمر بثلاث مراحل متتابعة:<sup>1</sup>

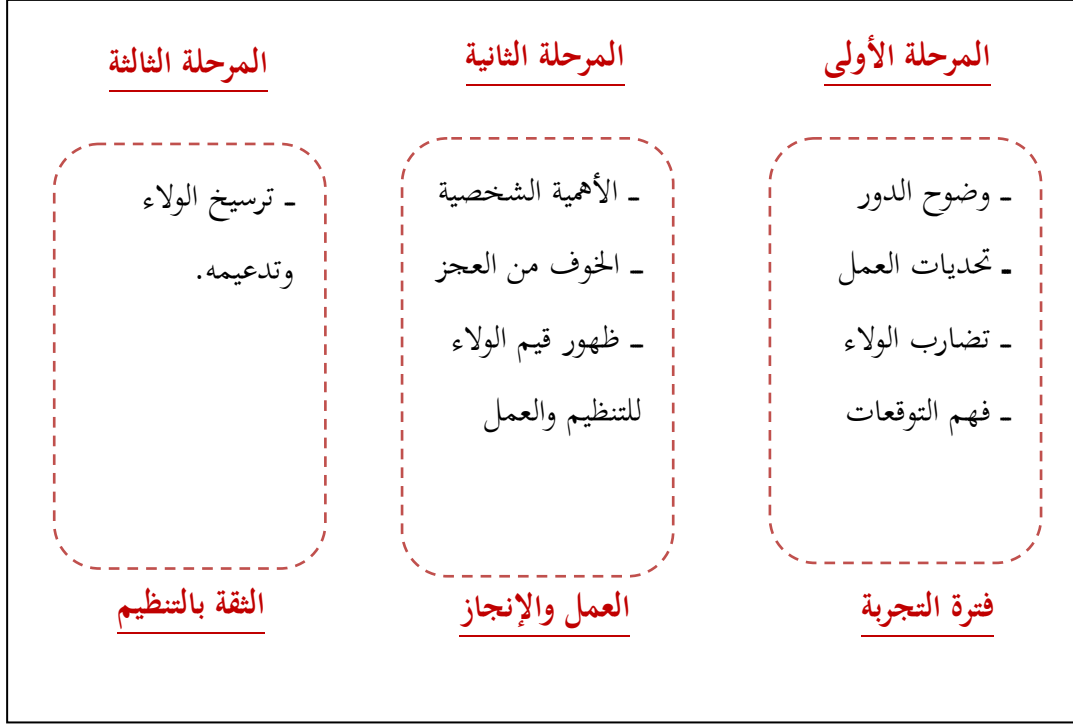
-مرحلة التجربة: تطلق مرحلة التجربة على الفترة التي تأتي بعد التعيين الوظيفي مباشرة وتمتد لمدة عام واحد، حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة التكيف مع متطلبات العمل والاهتمام بالحصول على الرضا والقبول من طرف المؤسسة وتعد هذه الفترة فترة تدريب واختبار، فان العامل يبذل أقصى جهده ليحقق الإبداع و التميز، ومن مظاهر التجربة تحديات العمل وتضارب الولاء ووضوح الدور وبروز الجماعة نحو التنظيم والشعور بالصدمة.

-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 خلالها ببعض الخبرات منها الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل، كما يكون العامل في هذه الفترة أكثر تكيفاً مع العمل وأكثر دراية من قبل للأمر المتعلقة بالعمل لذا تتغير انجازاته نحو الأفضل مما يكسبه أهميته ومكانة بالمنظمة ويشعره بتحقيق ذاته ويزداد ولاءه لها أكثر.

-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>1</sup> - محمد حمدات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، 2006، ص ص 69-70.

شكل رقم 1: مراحل تحقيق الولاء التنظيمي عند يوشنان



المصدر: ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي، جامعة النجاح، فلسطين، 2015، ص 76.

ثانيا: استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي

حدد "والتون" (1995 Walton) استراتيجيات مختلفة لتعزيز الولاء التنظيمي وهما إستراتيجية الولاء وإستراتيجية الضبط وقد قارن بينهما من خلال مجموعة من المحكمات:

جدول رقم 1: إستراتيجية تعزيز الولاء التنظيمي عند Walton

إستراتيجية الولاء	إستراتيجية الضبط	محك ومعيار المقارنة
تقوم على افتراضات نظرية Y والتي تتلخص في أن أهداف المنظمة . العمل محب للفرد يتجنب المسؤولية لديه طاقة وقدرة على ممارسة العمل بابتكار وإبداع.	تقوم على افتراضات نظرية X تتلخص في أن أهداف الفرد تتعارض مع أهداف المنظمة الفرد يتجنب المسؤولية . طموح . محدود . كسول بطبيعته.	الدافعية
تحديد النمو في الأداء وتوقعات الأداء بصورة موضوعية.	وضع حد أدنى لمعايير الأداء.	توقعات الأداء
ينظر على أنها هامة لتحقيق أهداف التنظيم.	ترى أنها الإنتاجية.	جودة بيئة العمل
تحديد النمو والترقي في الوظيفة.	تحديد مستوى الأجور والمرتبات (العائد المادي).	المتطلبات
التدريب بصمم لمساعدة العاملين لمواجهة الاحتياجات الخاصة والإعداد للوظيفة التي يشغلها.	التدريب على المهارات المقابلة الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة والمهارات الأساسية.	التدريب والتنمية البشرية
الهدف كأساس للتنمية وتحسين الأداء.	السلوك القائم على اختلاف الأجر.	تقويم الأداء
المشاركة والتمكين.	أوتوقراطي.	اتخاذ القرار
قائم على إسقاطات مستقبلية والمشاركة والقيم.	قائم على القوة . السلطة المركزية.	نظام الضبط
التعاون . التخطيط . حل المشكلة . الثقة المتبادلة . الاحترام المتبادل صدق الذات	التقبل . التوحد . ضبط السلوك عن طريق التعاقد . ثقة أقل . ثقة محددة وقائمة على أجزاء النسق التنظيمي	علاقات العمل
حل المشكلة من خلال المناقشة والبحث عن الحلول	استخدام السلطة والقوة	الصراع الإداري
نظم الاتصال مفتوح مشجع لحل المشكلات . المشاركة.	نظام الاتصال مغلق . الاتصال بعد أوامر . الاتصال (المعلومات) إلى فهم وتفسير	نظم الاتصال

المصدر: ماهر علي الصالح السالم، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، جامعة

دمشق، سوريا، 2015، ص ص 77-78.

من الجدول السابق نجد أن المنظمة التي تتبع إستراتيجية الولاء تتضمن ولاء جيد من طرف العاملين بها بحيث يسعون جاهدين لتحقيق أهدافها والبقاء فيها، في حين أن المنظمة التي تتبع إستراتيجية الضبط فيكون لديها أفراد ليس لديهم ولاء بحيث إذا سمحت لهم الفرصة سيقومون بتغيير المنظمة.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي وأبعاده

أولاً: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

- هناك عدة عوامل مؤثرة في الولاء التنظيمي قد تتمثل في:

### 1 - نمط القيادة:

إن النمط القيادي يؤثر تأثيراً بالغا في اتجاهات الأفراد نحو الثقة في المنظمات، كما يؤثر النمط القيادي في الحفاظ على الموارد البشرية خلال تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين بما يضمن بقائهم واستمرارهم في المنظمة.<sup>2</sup> يختلف نمط القيادة مع اختلاف شخصية القائد، فالقيادة يؤثر بقوة في أفكار ومشاعر عدد كبير من أتباعهم، من خلال كلماتهم أو من خلال كونهم قدوة، كما أن لهم القدرة على تغيير المؤسسات وابتكار ثقافة مؤسساتية تعزز التعبير الحر عن الأفكار وبتمكين الآخرين من المساهمة في المؤسسة، ولتعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال يتوجب على القادة أن يهتموا بإنجاز العمل والإنتاج، دون إغفال الجانب الاجتماعي، أي التركيز على العلاقات الاجتماعية في العمل على أواصر المحبة والصدقة والثقة في مجموعة العمل.<sup>3</sup>

### 2 - التطوير والتدريب:

يلعب التطوير والتدريب دوراً أساسياً في التأثير على زيادة فعالية وكفاءة المنظمات، وقد أصبح 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>4</sup> حيث أنه مهما تكن إجراءات اختيار العاملين دقيقة في اختيار أفضل العناصر وأكثرها كفاءة، فإن هناك مستجدات كثيرة في العمل على الصعيد التكنولوجي، أو السلع أو الخدمات المنتجة، أو جمهور المتفاعلين أو المتعاملين مع المؤسسة، مما يستدعي النظر في الأسباب المتبعة في العمل، كزيادة قدرة الأجهزة على التكليف مع هذه التغيرات والمقصود هنا هو إعادة النظر في مدى جاهزية العاملين وتدريبهم وتزويدهم بالمهارات والمعارف

<sup>1</sup> ماهر علي الصالح السالم، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2014/2015، ص ص 77-78.

<sup>2</sup> ماهر علي الصالح السالم، مرجع سابق، ص 73.

<sup>3</sup> ستيفن ر. كوفي، ترجمة ياسر العتيبي، العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة، ط 05، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2006، ص 465.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 159.

اللازمة التي تساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم، كما أن تدريب العمال وتطويرهم وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومهاراتهم في زيادة قدرتهم على مزاولة أعمالهم، يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدرتهم على مزاولة 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 وولائه لعمله ومنظمته، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته.<sup>1</sup>

### 3- 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 كان نظام الأجر مناسباً لحاجات كل فرد في التنظيم، كلما كان وضع الأفراد وولائهم للتنظيم أفضل، حيث أن الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل أدائه أو عمله مهما بالنسبة له لما يمثله من قدرة شرائية يستطيع من خلاله إشباع احتياجاته الإنسانية من جهة وأيضاً لما يشكله له من اعتراف أو مكانة من قبل المؤسسة؛ وتعد أنظمة الأجور والرواتب من بين الأنظمة التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل المؤسسات نظراً لأهميتها في الحفاظ على العاملين الكفؤين وكسب ولاءهم للمؤسسة واستقرارهم فيها.<sup>2</sup> ولا بد لأي مؤسسة جادة في المحافظة على العناصر الجيدة فيها، 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 المؤسسات المنافسة، وإلا فإنه سيحاول جاهداً الانتقال إلى مؤسسات تعطيه شروط عمل وأجور أفضل، ومن هنا تظهر أهمية تطوير نظم الأجور.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعة، الجزائر، 2010، ص 237.

<sup>2</sup> أسماء جرايدي، شهيناز شطاح، مرجع سابق، ص 23

<sup>3</sup> منير نوري، مرجع سابق، ص 203

ثانيا: أبعاد الولاء التنظيمي

هنالك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي، ورغم اتفاق أغلبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد فقد ميز كل من (Mayer and Allen 1991) بين ثلاث أبعاد للولاء التنظيمي وهي:<sup>1</sup>

- الولاء العاطفي (الوجداني المؤثر):

يشير إلى مدى شعور العامل بالارتباط بالمنظمة وجدانيا ونفسيا مع الرغبة في الاندماج معها، كما يعبر عن رضا العمال في المنظمة وعن العلاقات التنظيمية ويتمثل هذا البعد في انتماء العمال للمنظمة وإدراكهم للخصائص المميزة لعملهم وهو يتأثر بدرجة الاستقلالية وأهميتها والمهارات المطلوبة وتوفر الإشراف والتوجيه، بالإضافة إلى تأثير العامل بدرجة الإحساس بأن البيئة التنظيمية تسمح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

- الولاء المعياري (الأخلاقي):

يقصد به شعور العامل بالالتزام والبقاء في المنظمة من خلال تعزيز الشعور بالدعم الجيد للعمال والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف وتطويرها والتخطيط ووضع سياسات المنظمة، فالولاء المعياري يعبر عن شعور العامل بالواجب والمسؤولية تجاه المنظمة التي يعمل بها، من خلال أدائه لمهامه بكفاءة وبذل أكبر جهد لتحقيق أهداف المنظمة، مما يحقق التزاما تنظيميا فعالا.

- الولاء المستمر:

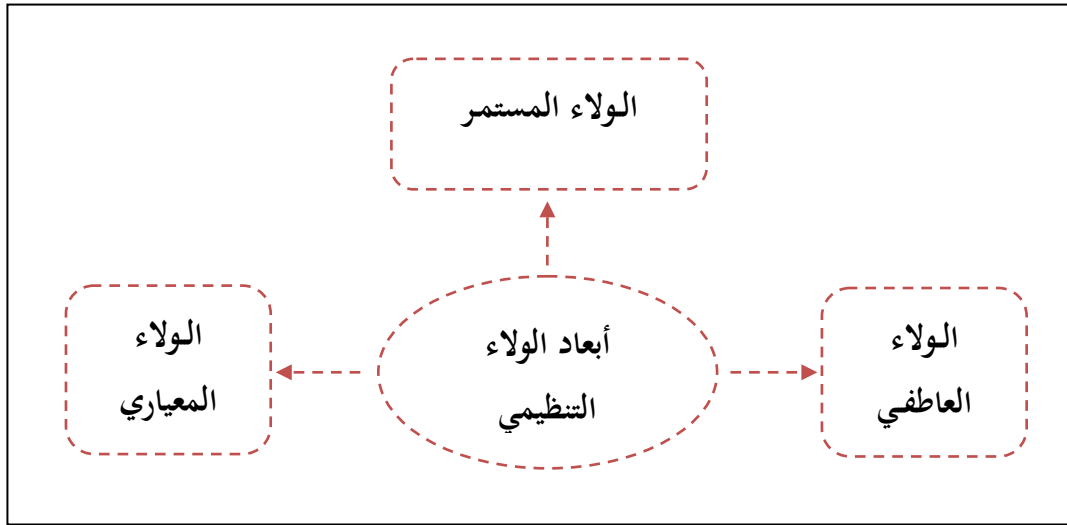
هو تعبير العامل عن ادراكه بتحقيقه الامتيازات والمنافع التي يحصل عليها، أي القيمة الاستثمارية التي يمكن تحقيقها في حالة استمراره وبقائه في المنظمة أو مقدار الخسارة في حالة ما قرر الالتحاق بمنظمة أخرى.<sup>3</sup> ويتأثر الولاء التنظيمي المستمر بمجموعة من العوامل أهمها: تقدم السن، طول سنوات الخدمة التي ترتبط برغبة العامل في الاستقرار بعمله في المنظمة فالولاء المستمر يعبر عن حالة شعورية مستمرة قائمة على أساس العلاقة بين المدخلات والمخرجات المبنية على مقارنة العامل لما يبذله من مجهود أثناء أدائه لمهامه في التنظيم مقابل ما يتلقاه من حوافز ومكافآت وأمن واستقرار وظيفي في حالة استمراره بالعمل في المنظمة.

<sup>1</sup> ماهر علي الصالح السالم، مرجع سابق، ص 51.

<sup>2</sup> أسماء حيري، رضا قحة، قراءة سوسيو تنظيمية لعلاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى العامل، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 9، العدد 2، 2019، ص 244.

<sup>3</sup> أميرة حضيبي كاظم، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية في فروع مصرف الراجحي في محافظة النجف، مجلة الفري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 08، العدد 11، ص 236.

شكل رقم 2: أبعاد الولاء التنظيمي وحسب منهجية (Allen and mayer 1991)



المصدر: عمر محمد درة، مرجع سابق، ص 95.

## المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي منذ أول مرة في المجال الصناعي وهو من الاتجاهات الخاصة بالعمل، من خلال أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم، والتي تتوقف بدورها على درجة رضائهم ومستوى حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة المنظمات.

## المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي

أسهمت المدرسة السلوكية الحديثة في تطوير مفهوم الرضا الوظيفي حيث تنظر إليه على أنه استجابة لعوامل متعددة منها عوامل الشعور نحو الوظيفة وترى أنه لفهم الرضا الوظيفي لابد من دراسة أبعاد الوظيفة ومقاييسها والتي تظم العمل، الرواتب، الترقية، وظروف العمل، الإشراف، والزملاء وقد بذلت محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي، إلا أنه لم يتم الاتفاق بين الباحثين على تحديد تعريف عام له لاختلاف البيئات ومحاور الاهتمام بين الباحثين يضاف إلى ذلك أن الرضا موضوع شخصي بحت، فما يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر وقبل التطرق للرضا الوظيفي كمفهوم خاص يمكن أن نتطرق للرضا كمفهوم عام.

## أولاً: تعريف الرضا

- الرضا لغة: هو ضد السخط، وارتضاه يعني رأى له رأياً ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه.

- أما اصطلاحاً: فقد عرفه أوارد وشيت بأنه "الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود".<sup>1</sup>

## ثانياً: تعريف الرضا الوظيفي

- يرى "1968 LOCKE": "الرضا الوظيفي على أنه حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة أو محققة لقيم الوظيفة أو مهنة، على شرط أن تكون هذه القيم المتطابقة مع حاجات الفرد.

- كما عرفه "BEHLING AND SHERIESHEIM" بأنه: عبارة عن مشاعر ناتجة عن عمل الفرد أو الكفاءات التنظيمية كالأجر والمكافآت المادية وأيضاً البيئة التنظيمية والطبيعية التي يتم فيها إنجاز العمل.<sup>2</sup>

- وعرفه "النمر" 1990 على أنه: هو الشعور بالارتياح والقناعة والسعادة من العمل الذي يؤديه الإنسان.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، إدارة أعمال، 2009 - 2010، ص 3.

<sup>2</sup> الهاشمي لوكيا، مراد بومنقار، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، 2016، ص 119.

<sup>3</sup> عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، 2009، ص 309.

-الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.<sup>1</sup>

### ثالثاً: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:<sup>2</sup>

#### 1-تعدد مفاهيم طرق القياس:

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

#### 2-النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فان ما يمكن أن يكون رضا لشخص يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

#### 3-الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة السلوك الإنساني:

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

#### 4-الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

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

#### رابعاً: أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي:

- يتوقف الاهتمام بالرضا الوظيفي على حسب الناحية التي يركز عليها صاحب العمل اهتمامه، ويمكن توضيح ذلك من منظورين مختلفين:

<sup>1</sup> خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2014، ص 12.

<sup>2</sup> مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار بن النفيس للنشر و التوزيع، الأردن، 2018، ص 40 .

## 1- من المنظور الانساني:

يستحق الأفراد أن يعاملوا بشكل عادل و باحترام، ويعبر الرضا الوظيفي عن مدى انعكاس التعامل الجيد مع هؤلاء الأفراد، كما يمكن اعتباره أيضا مؤشرا عن الرفاهية العاطفية أو الصحة النفسية.

## 2 - من المنظور النفعي:

قد يؤدي الرضا الوظيفي الى ممارسة سلوك معين من طرف الموظفين قد يؤثر على الأداء التنظيمي، ومن هذا المنطلق فان لمشاعر الموظفين أثارا هامة قد تؤدي الى سلوك سلبي أو ايجابي.

— وقد يكون الرضا الوظيفي انعكاسا للأداء التنظيمي، حيث أن الفروق الموجودة بين الوحدات التنظيمية في ما يتعلق بالرضا الوظيفي قد تشكل وسيلة تشخيصية لبؤر التوتر المحتملة.

و يعتبر كل سبب من الأسباب المذكورة لوحده سببا كافيا لدراسة الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

## خامسا: أهمية الرضا الوظيفي

— تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري الذي يعد الثروة الحقيقية والمحور الرئيسي للإنتاج في المؤسسات التي تحتاج مهما كان نوعها إلى العقل البشري الذي يديرها ويحركها أن الرضا الوظيفي يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديرا، موظفا أو عاملا صغيرا، اتجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به، وعموما فان توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى:

- 1-رفع روح المعنوية للعاملين ما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوي كذلك انخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال أو بين العمال والإدارة.
- 2 -زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي، إذ يمكن لمستوى الرضا عن العمل أن يساهم في زيادة فعالية المؤسسة.
- 3 -تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد، الذي يؤدي للنجاح في العمل، وبالتالي زيادة إنتاجية الفرد فالرضا مرتبط بالنجاح في العمل والنجاح في العمل هو معيار تقييم المجتمع لأفراده، كما يمكن أن يكون مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فتيحة ونوغي، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي و الرضا عن التعويضات و الحفز الذاتي أساتذة التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، تسيير مؤسسات، 2014 - 2015، ص 65.

<sup>2</sup> محمد الأمين برباح، يحيي موساوي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة تخرج ماستر، ادارة الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2015 - 2016، ص 5 .

### سادسا: فوائد الرضا الوظيفي

- إذا شعر أي شخص بالرضا الوظيفي فإنه لن يترك شيئا لن يستطيع القيام به لتقدم العمل إلا وحققه، وتزداد رغبته في تحقيق نمو وتقدم العمل، ويمكن تحديد فوائد الرضا الوظيفي في مجموعتين هما:<sup>1</sup>

#### 1 - الفوائد السلوكية الاجتماعية:

##### -القضاء على الخسارة الاجتماعية:

التي تحدث خارج المؤسسة عندما تضطرب علاقات الأفراد العاملين مع أسرهم وأصدقائهم بسبب عدم رضاهم عند وظائفهم الحالية لأنها لا تتفق مع قدراتهم ورغباتهم الحالية وشعورهم بالإحباط ومن ثم صورة المنظمة في مجتمعها المحيط سيعتريها التشويه وتفقد إشراقها.

##### -زيادة الولاء التنظيمي:

بحيث يجعل الأفراد العاملين يكرسون كل طاقاتهم لما يفعلون، وأن يكرسون كل طاقاتهم لما يفعلون، وأن نشاطاتهم وإخلاصهم غالبا ما يكون على حساب اهتماماتهم الأخرى وأنهم ينظروا لمشاكل المنظمة على أنها مشكلات شخصية لهم.

##### -تقليل ظاهرة التغيب وتخفيف معدل دوران العمل في المنظمة:

وهذا سيؤدي إلى إبعاد المنظمة عن الخسائر المادية والمعنوية الناجمة عن نتائج الظاهرتين المذكورتين.

##### -زيادة الاستقرار التنظيمي:

لأن توفير الرضا عن العمل يزيد من ممارسة الرقابة الذاتية للأفراد على أنفسهم وأعمالهم مما ينقص الدور المتزايد الذي يمارسه الرؤساء في الإشراف على مرؤوسهم.

##### -تحفيز السلوك الإبداعي:

هو حصيلة رضا الفرد والنتائج من أداء وظائف ذات معنى، وأعمال هادفة، فكلما تمكنت المنظمة من زيادة الرضا العاملين من خلال إعادة تصميم الأعمال من خلال اعتماد الفروق الفردية لتكييف العمل الذي يؤديه ليتناسب مع قدرات ومهارات وخبرات الفرد كلما حقق التحفيز السلوك الإبداعي للتناسب مع قدرات أكثر حداثة.

<sup>1</sup>حنان شيحة، تسيير الحياة المهنية وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة الماجستير، علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي، 2014-2015، ص ص 76، 77.

## 2- الفوائد المادية والاقتصادية:

-وتتمثل بتقليل التكاليف المتعلقة بالغياب، تلك التكاليف التي تصل إلى مبالغ كبيرة جدا في بعض الأحيان.  
-وكذلك من بين الفوائد الناجمة عن الرضا الوظيفي أن العاملون الراضين عن العمل يتمتعون بصحة نفسية وذهنية وجسدية عالية، مما ينعكس أثره على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين والعكس صحيح.

-انخفاض واضح وملحوس في مستوى الغياب والتمارض ودوران العمل والحوادث وتحقيق مستوى أمان عالي، وانخفاض في السرقة والغدر والضياع وتوقف العمل وغيرها من السلبيات المرافقة للأداء الإنساني المتدني في العمل.  
-انخفاض واضح وملحوس في الشكاوي والتظلم والإحباط في العمل مما ينعكس أثره ايجابيا بخلق درجة من الولاء والانتماء والسعي لتحقيق أهدافها.

### ثانيا: كيفية تحقيق الرضا الوظيفي

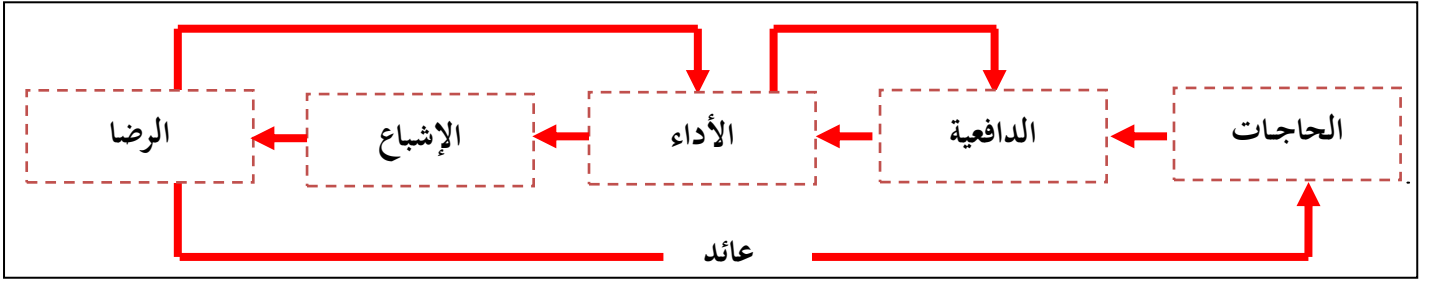
حين ننظر للرضا الوظيفي كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولة عن حدوثه سنجد أن تلك العوامل تنظم في نسق من التفاعلات على النحو التالي:<sup>1</sup>

-**الحاجات:** لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.  
-**الدافعية:** تولد الحاجات قدرا من الدافعية، تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.  
-**الأداء:** تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وتوجه خاص في عمله، اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.

-**الإشباع:** يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.  
-**الرضا:** إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله، يجعله راضيا على العمل، باعتباره الوسيلة التي يتسنى له من خلالها إشباع حاجاته.

<sup>1</sup> أسماء جرابدي، شهباز شطاح، مرجع سابق، ص 6.

شكل رقم 3: يمثل ديناميكية الرضا الوظيفي



المصدر: نبيلة بووذنون، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمد منتوري، قسنطينة، 2007، ص 31.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وطرق قياسه

أولاً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي (المسببات)

تشير دراسات (dunnette 1979)، (staw 1982) و (steers & porter 1991) إلى

مسببات الرضا الوظيفي، وتقسّم هذه المسببات إلى قسمين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

**1- المسببات الوظيفية:** فيما يتعلق بهذا الجانب من مسببات الرضا الوظيفي يمكن التحدث عن:

-العائد المالي وهو المردود المالي الذي يتلقاه الشخص ومدى رؤيته لهذا المردود بأنه عادل ومنصف.

-فرص الترقية وهي الفرصة المتاحة للترقية في الوظيفة.

-سلوك الرؤساء ويقاس مدى تأثير كفاءة واهتمام الرؤساء بالمرؤوسين على الرضا الوظيفي.

-زملاء العمل ويقصد به كيف ينظر إلى الزملاء في العمل هل هم ودودين ومساعدين للموظف في العمل ومدى

كفاءتهم في أدائهم للعمل بحيث لا يعيقون العمل المرتبط بهم.

-المستوى الوظيفي وهو وضع الشخص في المستوى التنظيمي في المنظمة.

-المزايا الإضافية الأخرى: التقاعد، التأمين الصحي، الإجازات... الخ.

**2- المسببات الشخصية:** وهي العناصر المرتبطة بالشخص والتي تؤثر في الرضا الوظيفي، هناك العديد من

الأبحاث التي دلت على أن هناك علاقة بين السمات الشخصية والرضا الوظيفي للفرد مثل السن، المستوى

التعليمي، الجنس، سنوات الخبرة،... الخ يعتقد بعض الباحثين أن الرضا الوظيفي ينشأ بشكل أساسي نتيجة

السمات الشخصية، ويقللون من دور المسببات الوظيفية ويسمى هذا المدخل لتفسير الرضا الوظيفي بمدخل النزعة

Disposition Approach ويدلل الداعون إلى هذا الاعتقاد على صحة اعتقادهم بنتائج الأبحاث التي

<sup>1</sup> - ايهاب محسن حمود الحبيشي، أثر الأداء الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، إدارة و تسيير، جامعة الجزائر، 2013-2014، ص 81.

تبين أن هناك استمرارية وثبات نسبي في مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بالرغم من تغير مكان وزمان القياس لنفس الموظفين بناء على هذا التفسير يمكن التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي لموظف ما في المستقبل بناء على معرفة المستوى الحالي لرضاه الوظيفي، وان قدرة المنظمة على تعديل مستوى الرضا.

شكل رقم 4: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي



المصدر: مسبل رفيقة، دور الثقافة التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد

خيضر، بسكرة، 2019، ص 45.

ثانيا: قياس الرضا الوظيفي

إذا كان الرضا من الأهداف العامة للمؤسسة فان طريقة قياسه لا يمكن أن تكون إلا ضرورة لتحديد مدى تحقيقه وبالتالي تقويم فعالية برنامجه وبنجاعته، لقد درجت الإدارة في الكثير من المنظمات على استخدام أساليب غير رسمية وغير منظمة للتعرف على الاتجاهات النفسية لدى العاملين ومستوى رضاهم عن الجوانب المختلفة للعمل، إذ عندما نقيس الرضا فإننا في الحقيقة نقيس أحد الاتجاهات، ولذا نجد الكثير من القياسات الموضوعة أساسا لقياس الرضا، ولا بأس كاستطراد من توضيح الفرق الطفيف الموجود بين الاتجاه والرضا فالأول عبارة عن "الاستعداد للاستجابة للمواقف أو الأفراد أو الأشياء أو الأفكار بطريقة معينة"؛ بينما الثاني هو الموقف نفسه بين الأفراد والأشياء، فالاتجاه تتحكم فيه بشكل أكبر الأسباب الذاتية المتصلة بالفرد دون إغفال التأثيرات الممكنة للحقائق الموضوعية، بينما يتحدد الرضا عن العمل بجملة من العوامل المنبثقة عن العمل ذاته وان كان للصفات الشخصية بدورها كذلك دورا كالميول والقيم... الخ، إن قياس الرضا دقيقة وصعبة نظرا لطبيعة المؤشرات الدالة عليه وحسب الدارسين يمكن إيجاد مجموعتين من المقاييس، أولهما ما يعرف بالمقاييس الموضوعية للرضا وهي تعتمد على وحدات قياس موضوعية، تقيس الرضا بآثاره السلوكية، أي بدراسة السلوكيات الناجمة عن عدم الرضا كالتغيب، التمارض... الخ، ذلك أن الأبحاث أثبتت وجود العلاقة العكسية بين الرضا وهذه المتغيرات وثانيهما المقاييس الذاتية.<sup>1</sup>

1 - المقاييس الموضوعية للرضا:

أ - الغياب: تعد درجة انتظام الفرد في عمله أو بعبارة أخرى بنسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور إلى عمله؛ وهناك طرق عديدة لقياس معدل الغياب من أهمها الطريقة الآتية:

معدل الغياب في فترة معينة = (مجموع أيام الغياب للأفراد) / (متوسط عدد الأفراد العاملين x عدد أيام العمل) x 100 .

ويحسب مجموع أيام الغياب للأفراد بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين أما متوسط عدد الأفراد العاملين فيمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر الفترة ويمثل عدد الأيام الفعلية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الهاشمي لوكيا، بومنقار مراد، المرجع السابق، ص 150

<sup>2</sup> حنان شيحة، مرجع سابق، ص 72

ب -ترك الخدمة: يمكن استخدام حالات الخدمة التي تتم بمبادرة (استقالة) كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل فلاشك ان بقاء الفرد في وظيفته يعتبر مؤشر لارتباطه بها وولائه لها أي رضاه عن العمل ؛يمكن قياس وحساب معدل ترك الخدمة كالتالي:

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = (\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة} / \text{عدد إجمالي العاملين في منتصف الفترة}) \times 100$$

فمعدلات ترك الخدمة يمكن أن يشير إلى مدى ارتباط الفرد بمنصبه كذلك تقوم كل مؤسسة بمقارنة وضعها بوضع مؤسسة من نفس طبيعة النشاط وذلك لمعرفة عوامل الرضا وعدم الرضا.<sup>1</sup>

2 -المقاييس الذاتية أو المباشرة للرضا الوظيفي: تقوم هذه الطريقة على تصميم قائمة استقصاء تتضمن أسئلة توجه للموارد البشرية بالمؤسسة وهذا من أجل الحصول على تقرير مباشر منها عن درجة رضاها الوظيفي. وتميز هنا بين طريقتين رئيسيتين تستعملان في تحديد محتوى أسئلة الاستقصاء هما:

أ -طريقة تقسيم الحاجات: وفق طريقة تقسيم الحاجات يتم تقديم قائمة من الأسئلة تعطي التقسيم الذي قدمه ماسلو للحاجات الإنسانية وهي الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير والاحترام، حاجات تحقيق الذات ؛وتصمم الأسئلة بطريقة تسمح للموارد البشرية بالتعبير عن مدى ما تتيحه لها وظائفهما من إشباع للحاجات المختلفة.<sup>2</sup>

ب -تقسيم الحوافز: تعتمد هذه الطريقة على استخدام الاستمارة، وتحاول معرفة أنواع الحوافز المؤثرة على الرضا، بجعل الأسئلة التي تحتويها الاستمارة تراعي تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل كأجر والمنح وفرص الترقية وساعات العمل، ويجب أن تغطي جميع هذه المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الرضا ؛بالإضافة إلى بعض المقاييس الأخرى نذكر منها:

-طريقة (قائمة استقصاء جامعة مينيسوتا لقياس الرضا): وهي تستخدم طرق مختلفة، حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا الحد الذي يكونوا إما راضيين أو غير راضيين عن جوانب مختلفة عن عملهم أو أجرهم، فرص التقدم فيه، وهاتان الطريقتان تركزان على جوانب متعددة ومختلفة من الرضا عن العمل، مثل قائمة استقصاء الرضا عن الأجر الذي يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور، ويوفر قياسات مختلفة عن هذه العوامل النقدية عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية، إدارة نظام الأجور.

<sup>1</sup> الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، ص 152.

<sup>2</sup> شفيق شاطر، مرجع سابق، ص 10، 11.

- الاستبيانات ذات المقاييس المقننة (الأجنحة الوصفية للعمل): وهي من أشهر المداحل لقياس الرضا عن العمل، وهناك نوعيات عديدة منها مقياس (Job description index (JDI وهذا المقياس يتعامل مع خمسة مفاهيم للعمل هي (العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، والزملاء).

- طريقة التدرج التجميعي ليكرت: تعتمد هذه الطريقة على صياغة مجموعة من العبارات على شكل استقصاء يطلب من الفرد أن يقرر أو أن يختار بين عدة بدائل لدرجة الموافقة، وذلك على النحو التالي: موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة، وتعطي الاستجابات التي يقرها الفرد درجة تتراوح بين 6 و 7 حسب درجة موافقته على العبارة، وبتجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في العبارات المختلفة، ويتعين صدق العبارات وفق قوة الارتباط بين الدرجة التي يحصل عليها والدرجة الكلية لمجموع العبارات.

- طريقة هرزبرغ (طريقة القصة): تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للمبحوثين، والمراد بذلك قياس مشاعرهم نحو العمل، وعادة ما يقدم محتوى السؤالين على النحو التالي:

- الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال الستة أشهر مثلاً، على أن يحدد الباحث المدة التي يريد بها بالضبط، كما يطلب من المبحوث إعطاء وصف ما يحدث بدقة في كل مرة يعاوده هذا الشعور وبالتالي يقدم العوامل التي تتسبب في وجود هذه المشاعر لديه.

- الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالبأس الشديد في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلاً أي أن المدة الزمنية تحدد من طرف الباحث كما يطلب من المبحوث وصف ما حدث له بالضبط ومحاولة ذكر كل الأسباب التي جعلته يشعر بهذا الإحساس.<sup>1</sup>

ج - المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة): وتتضمن مقابلة المبحوثين وجها لوجه عن طريق توجيه لهم أسئلة بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، ومن خلال هذه الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم المقابلة في بيئة يشعر فيها المبحوثين بالراحة والحرية في الكلام، بهذا تتم أول خطوة تجاه تصحيح أو محو المشاكل، وتكون المقابلة أو أي نوع من أنواع القياس الفردي ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة، بالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم وحققهم في الخصوصية.

د - طريقة الملاحظة: تعتمد هذه الطريقة على ملاحظة سلوك العاملين أثناء العمل وتتصف هذه الطريقة بالمرونة في جمع المعلومات، ولكن يعيبها مشكلة ترجمة بعض السلوكيات إلى معلومات تعبر عن رضا أو عدم رضا العاملين، وتحييز الملاحظة والكلفة لهذه الطريقة.

<sup>1</sup> ريفقة مسبل، مرجع سابق، ص ص 49، 50.

هـ - طريقة المواقف المحرجة: وهي الطريقة التي يتم من خلالها وضع الفرد في المواقف المحرجة المرتبطة بالعمل في مجاله للتعرف على الحلول الممكنة لمواجهة هذه المواقف والتي بدورها ستحقق درجة عالية لدى الفرد عن العمل، يلاحظ أن لكل طريقة من هذه الطرق مزاياها وعيوبها مما يتطلب من الباحث المفاضلة بين هذه الطرق في ضوء الاعتبارات الآتية:

- مدى ملائمة الطريقة لمجتمع ومفردات البحث.

- التسهيلات والإمكانات المتاحة له باستخدام كل طريقة.

- درجة الدقة التي يسعى الباحث لتحقيقها في نتائج دراسته.

- نقاط القوة والضعف التي تنطوي عليها كل طريقة.

ويشير "النعمي وآخرون" إلى أن هناك العديد من المقاييس الخاصة بالرضا الوظيفي بعضها يتسم بالبساطة ويقوم على توجيه سؤال محدد للعاملين لتوضيح انطباعاتهم عن وظائفهم؛ ومنها ما يتصف بالتعقيد ويعتمد على استخدام وسائل معيارية متخصصة مثل مؤشر وصف الوظيفة وغيره من المقاييس.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي

لو دققنا وتفحصنا النظر في العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي نجد أن هناك ارتباطا وثيقا بينهما، فقد ذكر ذلك عدد من الباحثين أن هناك ارتباط وثيق بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي بأبعاده الأربعة وهم الرضا عن نوع العمل، الرضا عن الأجر، الرضا عن العلاقة مع الزملاء، أي أنه كلما زاد الولاء التنظيمي زاد الرضا الوظيفي، ويمكننا تفسير ذلك إلى أن الولاء يأتي من عملية تجانس أهداف وقيم الفرد بأهداف وقيم المنظمة، وذلك يعني قلة الصراعات التي يمكن أن يستشعرها الفرد أثناء القيام بدوره، وبالتالي انخفاض حدّة توترات العمل لديه، مما يكون اتجاهها إيجابيا نحو العمل وبالتالي يتكون لديه رضا وظيفي ببعض المتغيرات المهنية والانسانية المتمثلة بالمحددات الذاتية والشخصية بالإضافة إلى أن ظروف العمل المهني أكثر العوامل تأثيرا، كذلك فقد وجدت فروق بين مستويات الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي بين الذكور والاناث لصالح الذكور، ويرجع ذلك إلى أنه لا تزال المراكز المتقدمة من نصيب الرجل، وقد يكون هذا أحد الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض مستوى الولاء لدى المرأة، مسؤولية المرأة عن المنزل بالإضافة إلى أعباء العمل يجعلها أكثر إرهاقا، وبالتالي يؤدي هذا لانخفاض مستوى الولاء عندها.

<sup>1</sup> ايهاب محسن حمود الحبشي، مرجع سابق، ص ص 94، 95.

وقد استنتجت العديد من الدراسات التي تبحث في العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي أنه بزيادة الرضا الوظيفي يزداد مستوى الولاء التنظيمي، وأن مسببات الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل وأن يؤثر الولاء التنظيمي تختلف عن مسببات الرضا الوظيفي، ونتوقع بالتالي أن يكون هناك ارتباط وثيق بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل وأن يؤثر الولاء التنظيمي في الاتجاه نحو العمل، حيث أظهرت الدراسات أن التغيير في الولاءات الجماعية للفرد أي الولاء للجماعات المختلفة غالباً ما يؤدي إلى تغيير الولاء للمنظمة يمكن أن يؤثر على اتجاه الفرد نحو عمله سلباً أو إيجابياً.

وقد أكد بعض الباحثين أن الرضا والولاء مرتبطان بالمواقف والاتجاهات المتميزة، وأن رضا الأفراد عن العمل لا يرتبط بالضرورة بداعيهم أو بإنتاجيتهم، فحصول الفرد على مزايا ونتائج وعوائد من وظيفته لا تجعله بالضرورة راغباً في أداء العمل الموكل إليه ويستدل من ذلك على أن رضا الأفراد عن الوظيفة لا يعني بالضرورة زيادة أدائهم، حيث قال Khan "أريد أن أبدأ بالتأكيد بدون رجعة بأن الأداء والرضا الوظيفي لا يسيران بالضرورة معاً" وهذا المنطق ينطبق مع الرأي القائل بأن وجود الولاء لدى الأفراد لا يعني بأي حال زيادة أدائهم، وأشار بيتمان beteman إلى أن الرضا الوظيفي هو نتاج الولاء التنظيمي، وأن للولاء التنظيمي تأثيراً مسبباً إيجابياً على الرضا الوظيفي، وأشار أيضاً إلى أنه ربما يصبح العاملون مرتبطون بالولاء للمنظمة قبل أن يمكن لمواقف الرضا أن تظهر بشكل ذي معنى، وقد يبدأ الولاء التنظيمي في وقت مبكر تماماً، ولربما حتى كدليل للخبرات السابقة للانضمام للتنظيم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - إيهاب أحمد عويضة، مرجع سابق، ص 37، 38.

## خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل أهم المفاهيم والمصطلحات لمفهوم الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وتبين لنا أن للولاء التنظيمي علاقة بالرضا الوظيفي.

وعليه تم التطرق في المبحث الأول الى الولاء التنظيمي حيث تم تقسيمه الى ثلاث مطالب المطلب الأول تناولنا فيه ماهية الولاء التنظيمي والذي تمثل في: تعريف الولاء وأنواعه، تعريف الولاء التنظيمي، أنواعه، أهميته وخصائصه. المطلب الثاني تناولنا فيه مراحل تحقيق الولاء التنظيمي واستراتيجيات تعزيزه أما المطلب الثالث فقد تناولنا فيه العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي وأبعاده.

فيما يخص البحث الثاني تم التطرق الى الرضا الوظيفي وذلك من خلال ثلاث مطالب التي كانت كالتالي: المطلب الأول ماهية الرضا الوظيفي وكيفية تحقيقه والذي تمثل في تعريف الرضا، تعريف الرضا الوظيفي، خصائصه، أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي، أهميته، فوائد الرضا الوظيفي وكيفية تحقيقه. المطلب الثاني تحدثنا فيه عن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وطرق قياسه. أما المطلب الثالث فقد تطرقنا فيه الى العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

---

# الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

---

تمهيد:

بعد تحديد الاطار النظري لهذه الدراسة واستعراض أهم المفاهيم لكل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي في الفصل الأول، سنحاول في هذا الفصل تناول الجانب الميداني لهذا الموضوع، حيث سنحفظ هذه الدراسة على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

سننتقل في هذا الفصل الى مبحثين الأول تناولنا فيه الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية والمبحث الثاني تناولنا فيه عرض ومناقشة نتائج الدراسة، بحيث اعتمدنا في دراستنا على توزيع استمارة الاستبيان على أساتذة الكلية بمختلف الأصناف والرتب.

**المبحث الأول:** الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية.

**المبحث الثاني:** عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

لا بد لكل دراسة علمية من منهج علمي يتبعه الباحث لحدوث انسجام بين فرضيات البحث وعملية إثباتها ميدانيا انطلاقا من أهداف وطبيعة الدراسة التي تستهدف الحصول على معلومات كافية ودقيقة، وفي بحثنا هذا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي كونه المناسب والملائم لطبيعة الدراسة، للوصول الى نتائج واستنتاجات تساهم في الوقوف على طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

## المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة

## أولا: لمحة عن جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

تقع جامعة محمد بوضياف في وسط مدينة ولاية المسيلة في وسط نسيج عمراني هام بمحاذاة الطريق الوطني رقم 60 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة. تتربع على مساحة قدرها: 53 هكتار وقطب جامعي قدر ب: 105 هكتار.

نشأت جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بموجب مرسوم رقم 85-169 عام 1985 م من خلال فتح معهد وطني للتعليم العالي في الميكانيك لتكوين تقنيين ساميين في الهندسة الميكانيكية ثم التكوين لنيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية DEUA وبعدها تكوين المهندسين، وفي عام 1989 م وبموجب مرسوم تنفيذي رقم 89 - 49 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية وفي نفس العام تم فتح دائرة العلوم الاقتصادية للتكوين في المحاسبة والضرائب وتسيير الانتاج والمخزون تابعة للمعهد، أصبحت في عام 1992 م مركز جامعي، لتصبح في عام 2001 م جامعة بموجب مرسوم تنفيذي رقم: 274/01 مكونة من أربع كليات (كلية العلوم وعلوم الهندسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية) عدلت نشأة الجامعة عدة مرات بعدها لتصبح حاليا: جامعة مكونة من 7 كليات (كلية العلوم، كلية الرياضيات والاعلام الآلي، كلية التكنولوجيا، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الآداب واللغات، كلية الحقوق والعلوم السياسية وكلية العلوم الانسانية والاجتماعية ) ومعهدين (معهد تسيير التقنيات الحضرية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية). و ثلاث وعشرون مخبرا للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، يقدر عدد الموظفين بالجامعة حوالي 1265 موظفا من متعاقدين ودائمين، عدد الأساتذة حوالي 1402 يقدمون دروسا في شتى الميادين حوالي 29629 طالبا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - <http://www.univ-msila.dz/> le 24/05/2021 ( 19:35 )

ثانيا: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أول نواة لنشأة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كان خلال السنة الجامعية 1988 - 1989

عندما تم فتح تخصص في المدى القصير :

- شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (DEUA)

- محاسبة وضرائب، تسيير مخزون

في السنة الجامعية 1991 - 1992 تم تحويل نسبة من طلبة DEUA الى المدى الطويل في العلوم

التجارية، وبعدها تم الاعتماد فرع ليسانس علوم التجارية المدى الطويل.

في السنة الجامعية 1999 - 2000 فتح فرع علوم التسيير، والسنة الجامعية 2004 - 2005 تم فتح فرع

ليسانس علوم اقتصادية، تم اعتمادها ككلية ضمن المرسوم التنفيذي 01 - 274 المؤرخ في 30 جمادى 1422

الموافق ل 18 سبتمبر 2001 المتضمن انشاء جامعة المسيلة. وبمقتضى القرار رقم 1128 المؤرخ في 29 أكتوبر

2015 المتمم لقرار رقم 136 المؤرخ في 02 مارس 2011 المتضمن الأقسام المكونة للكلية، تم اعتماد الأقسام

التالية:

• قسم العلوم التجارية

• قسم علوم التسيير

• قسم العلوم الاقتصادية

• قسم العلوم المالية والمحاسبة

التسمية الرسمية للكلية حسب قرار 136 المذكور أعلاه هو: "كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير"

تضم "كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير" أربع أقسام والجدول أدناه يوضح ذلك:

جدول رقم 2: أقسام الكلية والتخصصات المتوفرة

القسم	تخصصات ليسانس	تخصصات الماستر
العلوم الاقتصادية	اقتصاد كمي	اقتصاد كمي
	اقتصاد دولي	اقتصاد دولي
		اقتصاد نقدي وبنكي
	اقتصاد نقدي ودولي	تأمينات

تسيير عمومي	تسيير عمومي	علوم التسيير
ادارة أعمال	ادارة أعمال	
ادارة مالية		
ادارة استراتيجية	إدارة مالية	
ادارة التموين والانتاج		
تسويق مصرفي	تجارة دولية	العلوم التجارية
تسويق خدمات	تسويق	
مالية وتجارة دولية		
مالية وبنوك	محاسبة مالية	علوم والمحاسبة
محاسبة وتدقيق		
محاسبة وجباية معمقة	مالية وبنوك التأمينات	
تدقيق مراقبة التسيير		

المصدر: دليل الكلية

- يسهر على تأطير طلبة الكلية نخبه من الأساتذة المتخصصين موزعين كالاتي:

جدول رقم 3: يوضح عدد أساتذة الكلية

العدد	الأساتذة
22	أساتذة التعليم العالي
97	أستاذ محاضر "أ"
36	أستاذ محاضر "ب"
26	أستاذ مساعد "أ"
05	أستاذ مساعد "ب"
186	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين

هياكل استقبال الطلبة: توفر الكلية مجموعة من الهياكل منها:

- مكتبة فيها أكثر من 8000 كتاب وقاموس ومجلة باللغات: العربية، الفرنسية، الإنجليزية.
- قاعة مطالعة 600 مقعد مجهزة بخدمة WIFI.
- 8 مدرجات كبيرة ومتوسطة لإلقاء المحاضرات.
- 60 قاعة للتدريس.
- 3 قاعات للإعلام الآلي.
- قاعة كبيرة في كل قسم من أقسام الكلية مخصصة للأساتذة مجهزة بخدمة WIFI.
- قاعة مخصصة لمناقشة أطروحة الدكتوراه.

#### البحث العلمي والعلاقات العامة الخارجية:

تتوفر الكلية على مخبرين الأول مجسد ويحمل اسم:

• مخبر استراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر

• مخبر ثاني قيد الدراسة والتجسيد

الاتفاقيات: أبرمت الكلية عدة اتفاقيات تعاون في مجال البحث مع بعض الكليات على المستوى الوطني والدولي

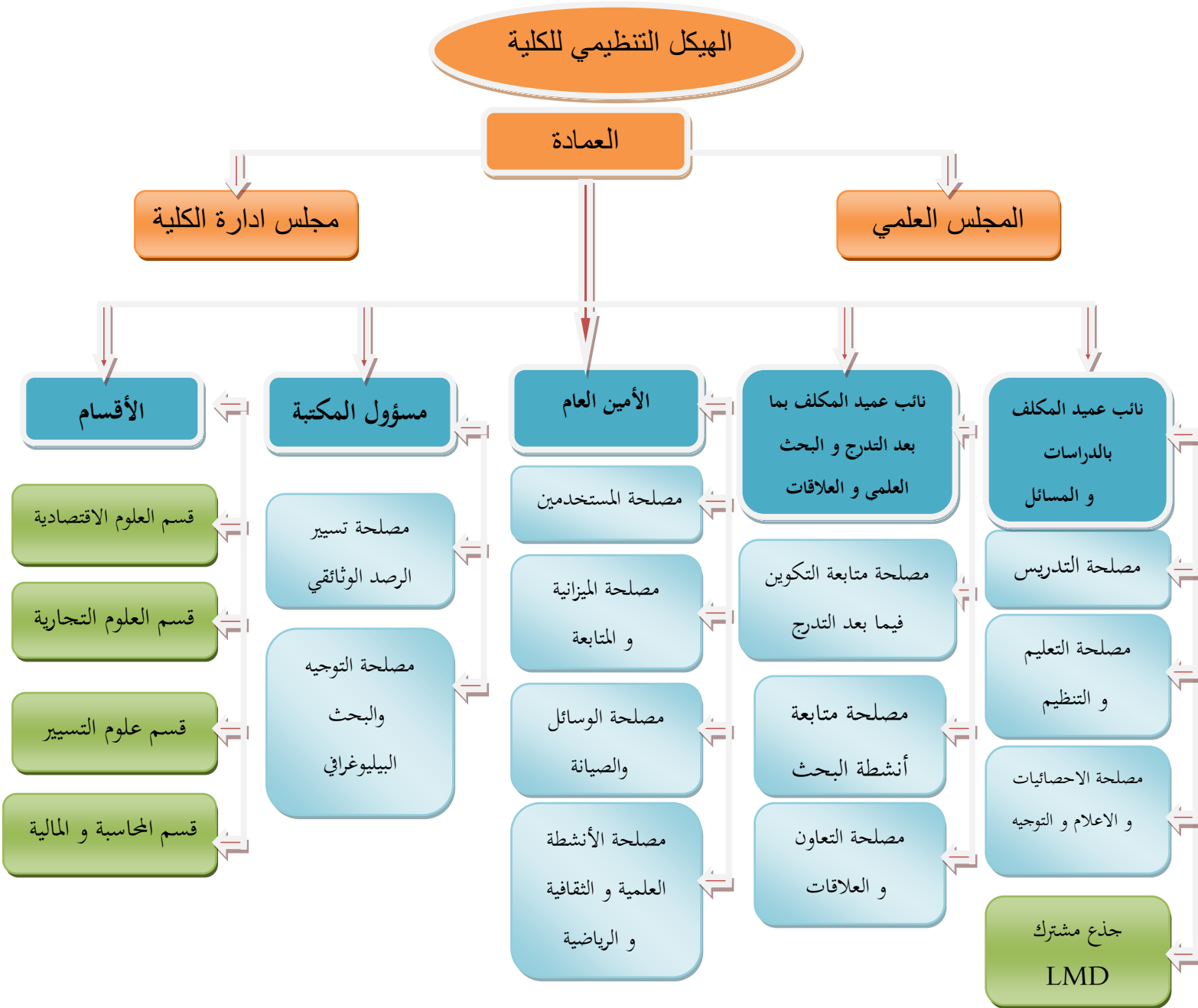
لتبادل الخبرات والمعارف من بينها:

• جامعة مدريد

• جامعة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة البشير الإبراهيمي - برج بوعريش

• اتفاقيات أخرى في طريقها إلى التجسيد مع مؤسسات اقتصادية محلية ووطنية.

شكل رقم 5: يوضح الهيكل التنظيمي للكلية



المصدر: اعداد الطالبتين بالاعتماد على دليل الكلية

المطلب الثاني : مجتمع الدراسة وعينتها وأدواتها

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة ولغرض جمع البيانات حول علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 50 أستاذ من أساتذة الكلية للإجابة عليه بمختلف رتبهم.

ثانياً: أدوات الدراسة المستخدمة

اعتمدنا في جمع البيانات لاختبار فرضيات الدراسة على الاستبيان، الذي يعتبر أداة للحصول على الحقائق وتجميع البيانات من خلال مجموعة من الأسئلة التي تلمس موضوع الدراسة.

المطلب الثالث: تصميم استمارة الاستبيان:

وقد تم اعداد الاستبيان على النحو التالي:

- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى الملائمة لتجميع البيانات
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما اقترحه الأستاذ وعرضه على المحكمين.
- الوصول الى الصيغة النهائية بعد التعديلات والتصحيحات.
- ولقد تم مراعاة النقاط التالية:
- الأسلوب البسيط واللغة المفهومة حتى لا يجد المجيب صعوبة في الفهم.
- التسلسل في اعداد الاستبيان.
- الاختصار في الأسئلة حتى لا يستقر حتى لا يشعر المجيب بالملل وتضييع الوقت.

أولاً: المحور الأول محتوى الاستبيان

احتوى الاستبيان على المقدمة لأجل تقديم موضوع الدراسة للمستقصى، وتعريفهم بهدفها الأكاديمي ولتشجيعهم على المشاركة في الموضوع، وقمنا بتقديم الدراسة على أنها في اطار عملي بحت وأن موضوعها يتعلق بالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، كما بينّ أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، كما بينّ أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وقد تم تقييم الاستبيان الى ثلاث أجزاء:

البيانات الشخصية:

- الجنس
- السن
- الرتبة
- القسم
- الخبرة في المنصب.

المحور الثاني: الولاء التنظيمي

ويشتمل على : 03 أبعاد كل بعد يحتوي علي 05 عبارات.

المحور الثالث: الرضا الوظيفي ويشمل على:

يشتمل على 15 عبارة تعكس الرضا الوظيفي.

ولمعالجة قائمة الاستبيان فقد تم الاعتماد على سلم لكارتر الخماسي (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما) وتم اعطاء درجة لكل اجابة من الاجابات الخمسة لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان

ثانيا: الاحصائيات الخاصة بالاستمارات الموزعة والمفقودة

لقد تم توزيع (50) استمارة، تم استرجاع (47) استمارة.

جدول رقم 4: الاحصائيات الخاصة بالاستمارات الموزعة وغير المسترجعة في مكان محل الدراسة

الاستبيان		
النسبة	العدد	
%100	50	عدد الاستمارات الموزعة
%06	03	عدد الاستمارات غير المسترجعة
%94	47	عدد الاستمارات الصالحة

المصدر: إعداد الطالبتين

ثالثا : الشروط العلمية للأداة

- صدق الاستبيان ( الصدق الظاهري) : قامت الطالبتين بالتأكد من صدق عبارات الاستبيان من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من:

أستاذ من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة قسم علوم التسيير .

بالإضافة الى الأستاذ المشرف، وقد تم الاستجابة لآراء الأساتذة المحكمين والقيام بما يلزم من تعديل على ضوء مقترحاتهم وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على عينة الدراسة.

- ثبات الاستبيان:

من أجل اختيار مصداقية ثبات الاستبيان والتأكد من مصداقية المستجوبين في الاجابة على أسئلة الاستبيان لكل متغير على حدى، وبعد تجميع البيانات تم معالجتها باستخدام SPSS وقبل القيام بالاختبارات اللازمة لتحقيق أهداف المبحث قمنا بحساب معامل الفاكروتياخ للتحقق من ثبات أداة القياس المستخدمة والتأكد من أنها تقيس فعلا ما صممت لأجله كخطوة ثانية، بعد التأكد من صدقه قبل توزيعه هنا تجدر الاشارة الى أن مقياس الفاكروتياخ مؤشر يستخدم لقياس ثبات الأداة أي مدى الترابط بين أسئلة الاستبيان، حيث أن معامل كروتياخ يأخذ قيم بين الصفر والواحد (0 - 1).

رابعا: الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم برنامج العلوم الاجتماعية SPSS الاصدار 22 لتحليل بيانات الدراسة وذلك من خلال:

- اختبار ألفا كروتياخ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة

- النسب المئوية والأهمية النسبية

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة متوسط آراء العينة المشاركة في الدراسة ومدى انحراف الاجابات عن الفرضيات.

المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

المطلب الأول: الخصائص السيكومترية:

أ- صدق الاتساق الداخلي:

لقد جرى التحقق من صدق الاستبيان عن طريق حساب الاتساق الداخلي للعبارات، والذي يعتمد على حساب معامل الارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم 5: معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي إليه

الرضا عن التوجيه							
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
0.45**	25	**0.43	17	**0.40	09	**0.41	01
0.57**	26	**0.53	18	**0.77	10	**0.41	02
0.46**	27	**0.48	19	**0.83	11	**0.46	03
0.40**	28	**0.62	20	**0.87	12	**0.72	04
0.32*	29	**0.71	21	**0.55	13	**0.63	05
0.65**	30	**0.66	22	0.77	14	**0.48	06
0.78**	31	**0.65	23	**0.74	15	**0.75	07
//	//	0.36*	24	0.66**	16	0.55**	08
الاحباط							
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
0.30*	25	**0.43	17	**0.40	09	**0.41	01
0.35*	26	**0.53	18	**0.77	10	**0.41	02
0.56**	27	**0.48	19	**0.83	11	**0.46	03
0.58**	28	**0.62	20	**0.87	12	**0.72	04
0.54**	29	**0.71	21	**0.55	13	**0.63	05
0.63**	30	**0.66	22	0.77	14	**0.48	06
0.66**	31	**0.65	23	**0.74	15	0.75	07
//	//	0.68**	24	0.43**	16	0.55**	08

\*\* دال عند ( $\alpha = 0.01$ )، \* دال عند ( $\alpha = 0.05$ )

المصدر: اعداد الطالبتين باعتماد SPSS

يتضح من الجدول رقم(05): أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية لمقياس الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) و ( $\alpha=0.05$ )، ما يعتبر مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

ب- الثبات

- ألفا كرونباخ

تم التأكد من ثبات الاستبيان عن طريق معامل الثبات لألفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم 6: معامل ألفا- كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	//
0.81	الرضا عن التوجيه المدرسي
0.76	الإحباط

المصدر: اعداد الطالبتين اعتماد SPSS

يتضح من الجدول رقم (06): أن قيمة، معامل ألفا كرونباخ لمقياس الرضا عن التوجيه قدرت بـ (0.81)، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لمقياس الإحباط فقد بلغت (0.76) وهذا ما يؤكد تمتع المقياس بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيتهما للاستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

المطلب الثاني : عرض وتحليل النتائج

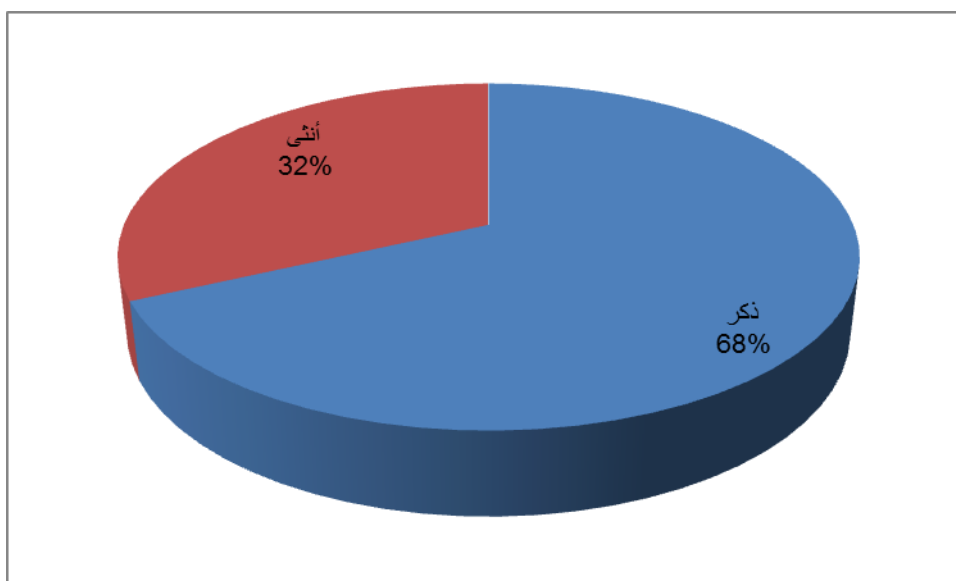
المحور الأول : البيانات الشخصية

جدول رقم 7: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
%68.1	32	ذكر
%31.9	15	أنثى
%100	47	الإجمالي

المصدر: اعداد الطالبتين اعتماد SPSS

شكل رقم 6: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



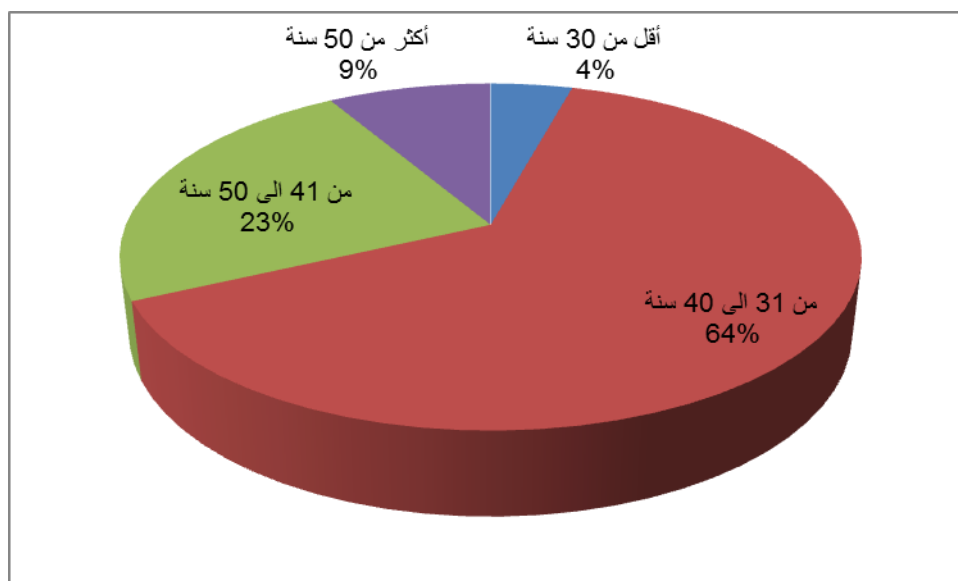
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 47 فرد، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 32 فرد بنسبة 68.1%، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 15 فرد أي ما نسبته 31.9%.

جدول رقم 8: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
4.3%	2	أقل من 30 سنة
63.8%	30	من 31 الى 40 سنة
23.4%	11	من 41 الى 50 سنة
8.5%	4	أكثر من 50 سنة
100%	47	الإجمالي

المصدر: اعداد الطالبتين اعتماد SPSS

شكل رقم 7: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



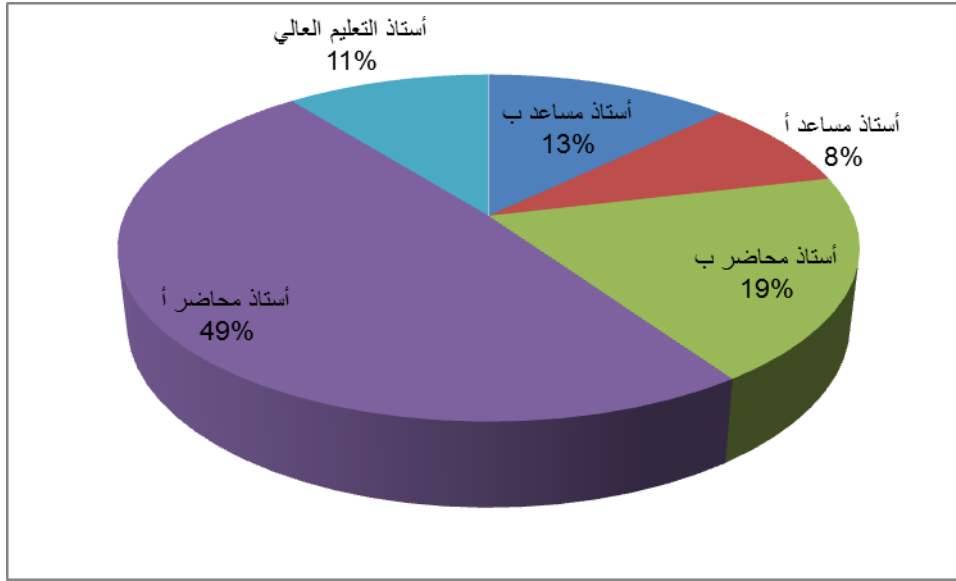
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 47 فرداً، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين سنهم أقل من 30 سنة قدر بـ 2 فرد فقط بنسبة 4.3%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 31 إلى 40 سنة قدر بـ 30 فرد أي ما نسبته 63.8%، أما عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 41 إلى 50 سنة فقد قدر عددهم قدر بـ 11 فرد أي ما نسبته 23.4% وأخيراً نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يفوق سنهم 50 سنة قدر بـ 04 أفراد أي ما نسبته 8.5%.

جدول رقم 9 : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة

الرتبة	التكرارات	النسبة المئوية
أستاذ مساعد ب	6	12.8%
أستاذ مساعد أ	4	8.5%
أستاذ محاضر ب	9	19.1%
أستاذ محاضر أ	23	48.9%
أستاذ التعليم العالي	5	10.6%
الإجمالي	47	100%

المصدر: اعداد الطالبتين اعتماد SPSS

شكل رقم 8: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة



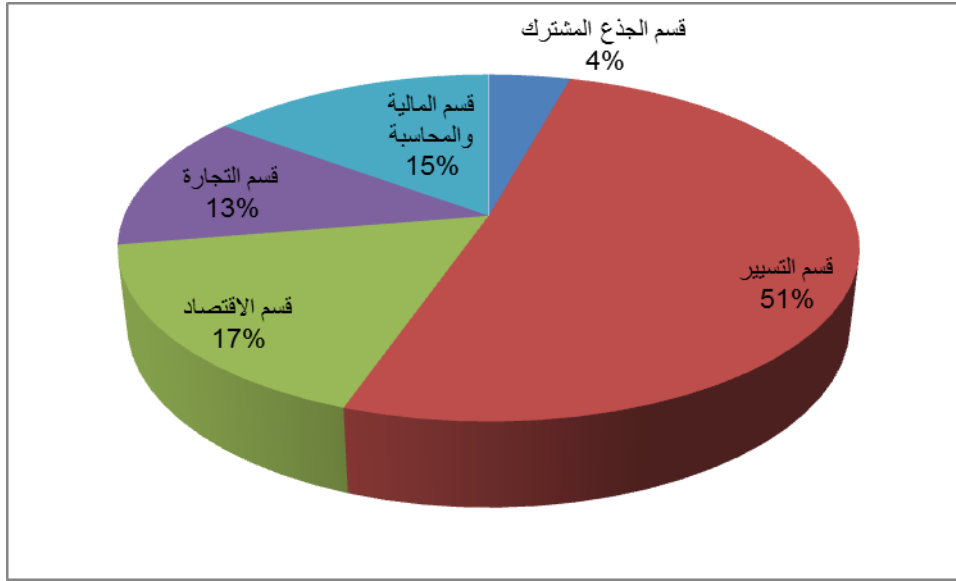
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 47 فرد، نلاحظ أن عدد الأساتذة المساعدين ب قدر ب 6 أفراد بنسبة 12.8%، في حين نلاحظ أن عدد الأساتذة المساعدين أ قدر ب 4 أفراد أي ما نسبته 5.8%، أما عدد الأساتذة المحاضرين ب فقد قدر عددهم ب 9 أفراد بنسبة مئوية بلغت 19.1%، وقد قدر عدد الاساتذة المحاضرين أ ب 23 فرد بنسبة 48.9% وهم الأعلى نسبة، و اخيراً عدد أساتذة التعليم العالي والمقدر عددهم ب 5 أفراد بنسبة 10.6%.

جدول رقم 10: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير القسم

القسم	التكرارات	النسبة المئوية
قسم الجذع المشترك	2	4.3%
قسم التسيير	24	51.1%
قسم الاقتصاد	8	17%
قسم التجارة	6	12.8%
قسم المالية والمحاسبة	7	14.9%
الإجمالي	47	100%

المصدر: اعداد الطالبتين اعتماد SPSS

شكل رقم 9: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير القسم



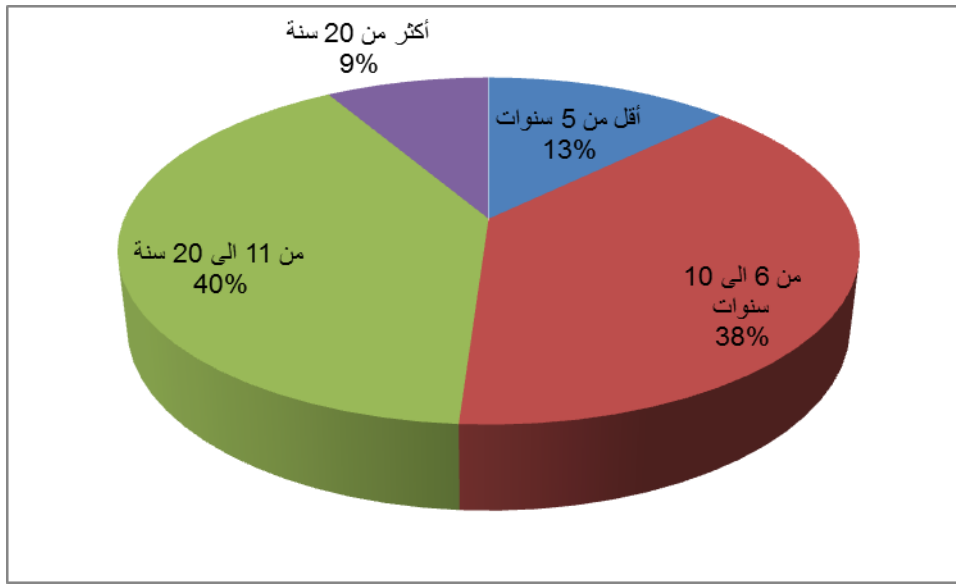
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 47 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد من قسم الجذع المشترك قدر فردين فقط بنسبة 4.3%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد من قسم التسيير قدر بـ 24 فرد بنسبة 51.1% وهم الأعلى نسبة، أما الأفراد من قسم الاقتصاد فقد قدر عددهم بـ 8 أفراد بنسبة 17%، والأفراد من قسم التجارة قدر عددهم بـ 6 أفراد بنسبة 12.8%، وفي الأخير عدد الأفراد من قسم المالية والمحاسبة والمقدر عددهم بـ 7 أفراد بنسبة 14.9%.

جدول رقم 11: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
12.8%	6	أقل من 5 سنوات
38.3%	18	من 6 إلى 10 سنوات
40.4%	19	من 11 إلى 20 سنة
8.5%	4	أكثر من 20 سنة
100%	47	الإجمالي

المصدر: اعداد الطالبتين اعتماد SPSS

شكل رقم 10: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 47 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تقل الخبرة لديهم عن 5 سنوات قدر بـ 6 أفراد بنسبة 12.8%، في حين عدد الأفراد الذين تتراوح الخبرة لديهم بين 6 إلى 10 سنوات قدر بـ 18 فرد بنسبة 38.3%، أما الأفراد الذين تتراوح الخبرة لديهم بين 11 إلى 20 سنة فقد قدر عددهم بـ 19 فرد بنسبة 40.4% وهم الأعلى نسبة، وفي الأخير الأفراد الذين تفوق الخبرة لديهم 20 سنة والمقدر عددهم بـ 4 أفراد بنسبة 8.5%.

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة المسيلة.

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة المسيلة.

$H_1$ : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة المسيلة.

و النتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم 12: يوضح العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي	//////	
**0.50	معامل الارتباط	الولاء التنظيمي
0.00	مستوى الدلالة	
47	حجم العينة	
الارتباط دال عند $(\alpha=0,05)$ .		

المصدر: اعداد الطالبتين اعتماد SPSS

من خلال الجدول رقم (12) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ ( $0.50^{**}$ ) بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وهي قيمة موجبة ومرتفعة، وهذا يعني أن الارتباط بينهما ارتباط طردي، أي أنه كلما ارتفعت درجات الولاء التنظيمي كلما ارتفعت معها درجات الرضا الوظيفي والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا  $(\alpha=0,05)$ ، ومنه نستطيع القول بأنه لا يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية الدراسة القائلة بـ "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة المسيلة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الفرضية الفرعية الأولى: مستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر أساتذة جامعة المسيلة مرتفع .

$H_0$ : مستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر أساتذة جامعة المسيلة منخفض.

$H_1$ : مستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر أساتذة جامعة المسيلة مرتفع.

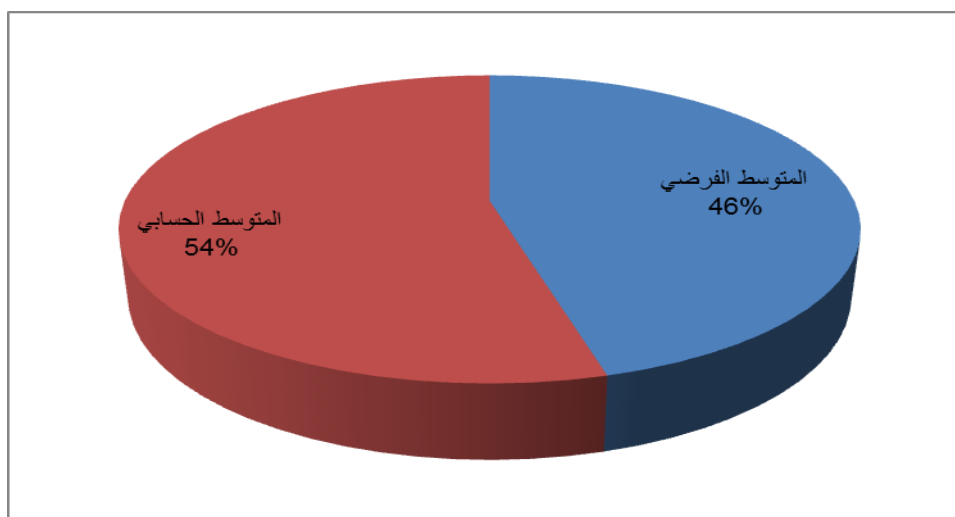
ولتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد على اختبار الدلالة الإحصائية (T test) للعينة الواحدة، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

جدول رقم 13: الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على محور الولاء التنظيمي

المتوسط الفرضي 3				الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	عدد العبارات	الدرجة الكلية
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t					
دال عند 0.01	0.00	14	5.15	0.56	0.42	3.56	15	الولاء التنظيمي

المصدر: اعداد الطالبتين اعتماد SPSS

شكل رقم 11: الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على محور الولاء التنظيمي



من خلال النتائج المبينة بالجدول رقم (13) والشكل رقم (11) أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على محور الولاء التنظيمي والذي بلغ 3.56 أنه أعلى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 3 بناء عليه فإن مستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر أساتذة جامعة المسيلة مرتفع ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت قيمتها 5.15 وهي قيمة موجبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة" ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ومنه تم قبول فرضية الدراسة القائلة بـ " مستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر أساتذة جامعة المسيلة مرتفع"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الفرضية الفرعية الثانية: مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة جامعة المسيلة مرتفع .

$H_0$ : مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة جامعة المسيلة منخفض.

$H_1$ : مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة جامعة المسيلة مرتفع.

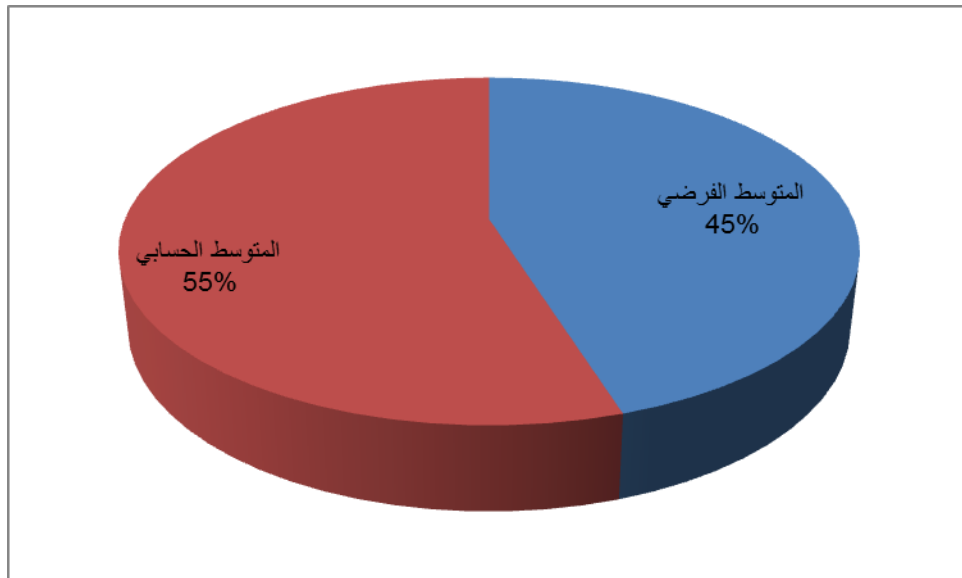
ولتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد على اختبار الدلالة الإحصائية (T test) للعينة الواحدة، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

جدول رقم 14: الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على محور الرضا الوظيفي

المتوسط الفرضي 3				الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	عدد العبارات	الدرجة الكلية
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t					
دال عند 0.01	0.00	14	7.89	0.65	0.32	3.65	15	الرضا الوظيفي

المصدر: اعداد الطالبتين اعتماد SPSS

شكل رقم 12: الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على محور الرضا الوظيفي



من خلال النتائج المبينة بالجدول رقم (14) والشكل رقم (12) أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على محور الرضا الوظيفي والذي بلغ 3.65 أنه أعلى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 3 بناء عليه فإن مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة جامعة المسيلة مرتفع ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت قيمتها 7.89 وهي قيمة موجبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة" ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ومنه تم قبول فرضية الدراسة القائلة بـ " مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة جامعة المسيلة مرتفع"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

**الفرضية الفرعية الثالثة :** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي العاطفي والرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة.

$H_0$  : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي العاطفي والرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير جامعة المسيلة.

$H_1$  : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي العاطفي والرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة.

و النتائج موضحة في الجدول التالي :

**جدول رقم 15: يوضح العلاقة بين الولاء التنظيمي العاطفي والرضا الوظيفي**

الرضا الوظيفي	//////	
**0.42	معامل الارتباط	الولاء التنظيمي العاطفي
0.00	مستوى الدلالة	
47	حجم العينة	
الارتباط دال عند ( $\alpha=0,05$ ).		

المصدر: اعداد الطالبتين اعتماد SPSS

من خلال الجدول رقم (15) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ ( $**0.42$ ) بين الولاء التنظيمي العاطفي والرضا الوظيفي وهي قيمة موجبة ومرتفعة، وهذا يعني أن الارتباط بينهما إرتباط طردي، أي أنه كلما إرتفعت درجات الولاء التنظيمي العاطفي كلما ارتفعت معها درجات الرضا الوظيفي والعكس صحيح، كما أن

نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ )، ومنه نستطيع القول بأنه لا يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية الدراسة القائلة بـ " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي العاطفي والرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة المسيلة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي المعياري والرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة.

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي المعياري والرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة.

$H_1$ : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي المعياري والرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة.

و النتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم 16: يوضح العلاقة بين الولاء التنظيمي المعياري والرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي	//////	
**0.47	معامل الارتباط	الولاء التنظيمي المعياري
0.00	مستوى الدلالة	
47	حجم العينة	
الارتباط دال عند ( $\alpha=0,05$ ).		

المصدر: اعداد الطالبتين اعتماد SPSS

من خلال الجدول رقم (16) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ ( $**0.47$ ) بين الولاء التنظيمي المعياري والرضا الوظيفي وهي قيمة موجبة ومرتفعة، وهذا يعني أن الارتباط بينهما إرتباط طردي، أي أنه كلما إرتفعت درجات الولاء التنظيمي المعياري كلما ارتفعت معها درجات الرضا الوظيفي والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ )، ومنه نستطيع القول بأنه لا يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية الدراسة القائلة بـ " توجد

علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي المعياري والرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة المسيلة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي المستمر والرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة المسيلة.

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي المستمر والرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة المسيلة.

$H_1$ : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي المستمر والرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة المسيلة.

و النتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم 17: يوضح العلاقة بين الولاء التنظيمي المستمر والرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي	//////	
**0.39	معامل الارتباط	الولاء التنظيمي المستمر
0.00	مستوى الدلالة	
47	حجم العينة	
الارتباط دال عند $(\alpha=0,05)$ .		

المصدر: اعداد الطالبتين اعتماد SPSS

من خلال الجدول رقم (17) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (0.39\*\*) بين الولاء التنظيمي المستمر والرضا الوظيفي وهي قيمة موجبة ومرتفعة، وهذا يعني أن الارتباط بينهما إرتباط طردي، أي أنه كلما ارتفعت درجات الولاء التنظيمي المستمر كلما ارتفعت معها درجات الرضا الوظيفي والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا  $(\alpha=0,05)$ ، ومنه نستطيع القول بأنه لا يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية الدراسة القائلة بـ " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي المستمر والرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة المسيلة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

## خلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير في جامعة المسيلة، ونظرا لأهمية الولاء التنظيمي في الكليات تم اجراء الدراسة بهذه الكلية للتعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة الكلية. وقد تم التطرق الى الاطار المنهجي للدراسة من خلال تقديم مجتمع الدراسة وعينتها وكذا أدوات الدراسة و الاجراءات التي تم اتخاذها للتأكد من صدقها وثباتها والأدوات الاحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة، بالإضافة الى تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة من خلال تعريفها وكذا هيكلها التنظيمي وواقع كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي بها، تم تحليل النتائج من الاستبيان، واختيار الفرضيات. و للإجابة على اشكالية البحث تم عرض نتائج الدراسة وتحليلها، وبناءا على ذلك تم التوصل الى:

وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي

---

---

خاتمة

---

---

## الخاتمة

تناولت هذه الدراسة اشكالية طبيعة علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ولقد اقتضى الأمر معالجة هذه الاشكالية عبر فصلين وانطلاقاً من الفرضيات المقترحة في المقدمة، حيث تناولنا في الفصل الأول الاطار النظري للولاء التنظيمي والرضا الوظيفي من خلال مراجعة ما جاء في الكتب والأبحاث والمقالات حول الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، كما تناولنا بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

ومن خلال الدراسة الميدانية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، ولمعرفة علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي قمنا بإسقاط ما جاء في الجانب النظري للولاء التنظيمي والرضا الوظيفي في الكلية محل الدراسة، وصلنا الى مجموعة من النتائج والاقتراحات:

## أولاً: عرض نتائج الدراسة:

- سيتم التطرق الى نتائج الدراسة الميدانية وفقاً للفرضيات التي وضعت في مقدمة الدراسة:
- مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة المسيلة مرتفع.
  - مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة المسيلة مرتفع.
  - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي العاطفي و الرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة المسيلة.
  - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي المستمر و الرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة المسيلة.
  - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي المعياري و الرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة المسيلة.

## ثانياً: توصيات الدراسة

- القيام ببعض الدراسات التي تهتم بعلاقة الولاء التنظيمي والأداء وكذلك الرضا الوظيفي والأداء.
- تعزيز مقومات ظاهرة الولاء التنظيمي لدى أساتذة الكلية.
- تحسين ظروف العمل

- اجراء استقصاءات دورية (شهرية أو سنوية ) للوقوف على مستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة للتعرف على أسباب انخفاض الولاء و العمل على تخطيط وتنفيذ برامج تدريبية تسعى الى تحسين مستويات الولاء التنظيمي وبصفة خاصة الولاء المستمر.

- الوقوف على العوامل التي تخلق عدم الرضا لدى الأساتذة ووضع الحلول لها و معالجتها.
- توفير نظام مكافأة للأساتذة و اقامة حفلات تكريمية تشجعهم على بذل المزيد من الجهد
- اعطاء الفرص للأساتذة في اتخاذ القرارات
- توفير لدى الأساتذة الاعتقاد بأهمية تطوير العلاقات بينهم لتجسيد روح التعاون.
- تعزيز و تطوير و تحسين العلاقة بين الادارة و الأساتذة.
- وضع معايير لتقييم الأداء يتم الالتزام بها.

### ثالثا آفاق الدراسة

- اجراء دراسات مماثلة على مستوى الجامعات الوطنية الأخرى
- علاقة الولاء التنظيمي بالأداء الوظيفي.
- علاقة الولاء التنظيمي بالدوران الوظيفي.
- العلاقة بين الولاء التنظيمي و تمكين العاملين.
- أثر الولاء التنظيمي على ضغوط العمل.

---

---

# قائمة المصادر والمراجع

---

---

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

1. حمدات محمد، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
2. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014.
3. روان عفاف، أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين، الماجستير، مراقبة التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014-2015.
4. ستيفن ر. كوفي، ترجمة ياسر العتيبي، العادة الثامنة من الفعالية الى العظمة، ط 05، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2006.
5. لوكيا الهاشمي، د بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2016.
6. محمد الصيرفي، ادارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعة، الجزائر، 2010.
7. مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار بن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
8. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعة، الجزائر، 2010.

المجلات:

9. أميرة خضيم كاظم، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف، مجلة الفري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 08، العدد 11.
10. حيري أسماء، قجة رضا، قراءة سوسيوتنظيمية لعلاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى العامل، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 9، العدد 2، 2019.
11. عبادو خديجة، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 18، الجزائر، 2015.
12. عبد الفتاح صالح خليفات، د منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، 2009.

الرسائل الجامعية:

13. أحمد جمال غزالي حسن رضوان، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين، رسالة ماجستير، ادارة أعمال، جامعة مصر، 2015 - 2016.

14. ايهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، رسالة ماجستير، ادارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007 - 2008.
  15. ايهاب محسن حمود الحبوشي، أثر الأداء الاداري على تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، ادارة وتسيير، جامعة الجزائر، 2013 - 2014.
  16. برباح محمد الأمين، موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة تخرج ماستر، ادارة الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2015 - 2016.
  17. جرايدي أسماء، شطاح شهنواز، أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مذكرة ماستر، تسيير الموارد البشرية 2012 - 2013.
  18. روان حمدان، ياسمين الساكت، التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، مذكرة ليسانس، ادارة الأعمال، فلسطين 2010 - 2011.
  19. شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، ادارة أعمال، 2009 - 2010.
  20. شيحة حنان، تسيير الحياة المهنية وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة الماستر، علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي، 2014 - 2015.
  21. عمر محمد درة، استراتيجيات التعلم المستمر وآثاره في الولاء التنظيمي، أطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2011.
  22. رويم فايزة، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.
  23. ماهر علي الصالح السالم، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2014/2015.
  24. ونوغي فتيحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي أساتذة التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، تسيير مؤسسات، 2014 - 2015.
- المواقع الإلكترونية:

25. [http : //www.univ-msila .dz/](http://www.univ-msila.dz/) le 24/05/2021 ( 19:35 )

---

---

# اطلاحيّ

---

---



## ملحق رقم 02: الإستبيان

## استبيان علمي حول علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي



تعد الاستمارة التي بين أيديكم جزءاً من بحث يندرج ضمن مشروع مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية، بعنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي (دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة المسييلة)"، والمعلومات التي يحتويها هذا الاستقصاء تعتبر ضرورية، لهذا نرجو من سيادتكم الإجابة عن جميع هذه الأسئلة بكل عناية و وضوح، ونحيطكم علماً أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الرجاء وضع علامة X على الإجابة المناسبة

المعلومات العامة		
الجنس	ذكر	
	أنثى	
السن	أقل من 30 سنة	
	30-40	
	40-50	
	أكثر من 51 سنة	
الرتبة	أستاذ مساعد ب	
	أستاذ مساعد أ	
	أستاذ محاضر ب	
	أستاذ محاضر أ	
	أستاذ التعليم العالي	
القسم التابع له	قسم الجذع المشترك	
	قسم التسيير	
	قسم الاقتصاد	
	قسم التجارة	
	قسم المالية والمحاسبة	
الخبرة	أقل من 05 سنوات	
	05-10	
	10-20	
	أكثر من 20 سنة	

المحور الأول: الولاء التنظيمي					
الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق
<b>البعد الأول: الولاء العاطفي</b>					
01	هناك توافق كبير بين قيمي وأهدافي الشخصية وقيم وأهداف جامعتي.				
02	أنا على استعداد أن أعمل من أجل تحقيق أهداف جامعتي والتضحية في سبيل نجاحها.				
03	أعتبر مشاكل جامعتي وكأنها جزء من مشاكلي الشخصية وأسعى لإيجاد الحلول لها.				
04	أشعر بالاعتزاز والفخر حينما أتحدث عن جامعتي مع الآخرين.				
05	من الصعب أن ألتحق بجامعة أخرى، حيث لن أشعر بالانتماء إليها كما هو الحال مع جامعتي.				
<b>البعد الثاني: الولاء المعياري</b>					
06	أشعر بالتزام أخلاقي بضرورة البقاء في جامعتي الحالية وعدم ترك العمل فيها.				
07	أشعر بأنهم يجب علي أن أبقى وفيًا لجامعتي.				
08	أشعر بالواجب والمسؤولية تجاه جامعتي وكل أفراد الأسرة الجامعية.				
09	لن أترك جامعتي حتى لو تحصلت على عرض أفضل في العمل في جامعة أخرى.				
10	أعتقد أنه ليس من الجيد من الناحية الأخلاقية الانتقال إلى جامعة أخرى.				
<b>البعد الثالث: الولاء المستمر</b>					
11	سأكسب الكثير عند بقائي جامعتي على المدى البعيد.				
12	إن استمراري بالعمل في جامعتي مرتبط بحاجتي إلى العمل خصوصا مع صعوبة الحصول على عمل آخر.				
13	الأجر الذي أتقاضاه من جامعتي مناسب ويلبي احتياجاتي المادية مقارنة بجامعات أخرى.				
14	من الصعب الانتقال إلى جامعة أخرى من الناحية المادية والمعيشية.				
15	لا أفكر أبدا في تركي العمل بجامعتي.				
<b>المحور الثاني: الرضا الوظيفي</b>					
16	ظروف العمل المادية داخل الكلية مريحة ومناسبة.				
17	أشعر بالرضا عن الخدمات الاجتماعية داخل الكلية.				
18	عدد الطلبة في الحصص التي أدرسها مناسب.				
19	توقيت الأسبوعي في العمل يناسبني.				
20	أشعر بالرضا عن راتي الذي أتقاضاه.				
21	يتناسب راتي مع الجهد الذي أبذله في العمل.				
22	أشعر أن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي متوفرة.				

					تعتمد الترقية في وظيفتي على أسس موضوعية واضحة.	23
					تهتم إدارة الجامعة بشكل جدي بتحفيز أعضاء هيئة التدريس للعمل.	24
					تتيح لي وظيفتي فرص الاتصال والتعاون مع زملائي في الجامعة.	25
					تسود لغة التفاهم والحوار في حل خلافات العمل.	26
					أبادل المعلومات ومصادر المعرفة مع الزملاء.	27
					يتصف مناخ العمل بين الأساتذة والإدارة بكلية بوجود علاقة ودية.	28
					تشجع الإدارة الأساتذة على تقديم الأفكار الجديدة.	29
					يتساعد الأساتذة والإدارة على حل المشكلات معا.	30

شكرا على تعاونكم ووقتكم

## ملحق رقم 03: مخرجات SPSS

## الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	32	68.1	68.1	68.1
أنثى	15	31.9	31.9	100.0
Total	47	100.0	100.0	

## السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	2	4.3	4.3	4.3
من 31 الى 40 سنة	30	63.8	63.8	68.1
من 41 الى 50 سنة	11	23.4	23.4	91.5
أكثر من 50 سنة	4	8.5	8.5	100.0
Total	47	100.0	100.0	

## الرتبة

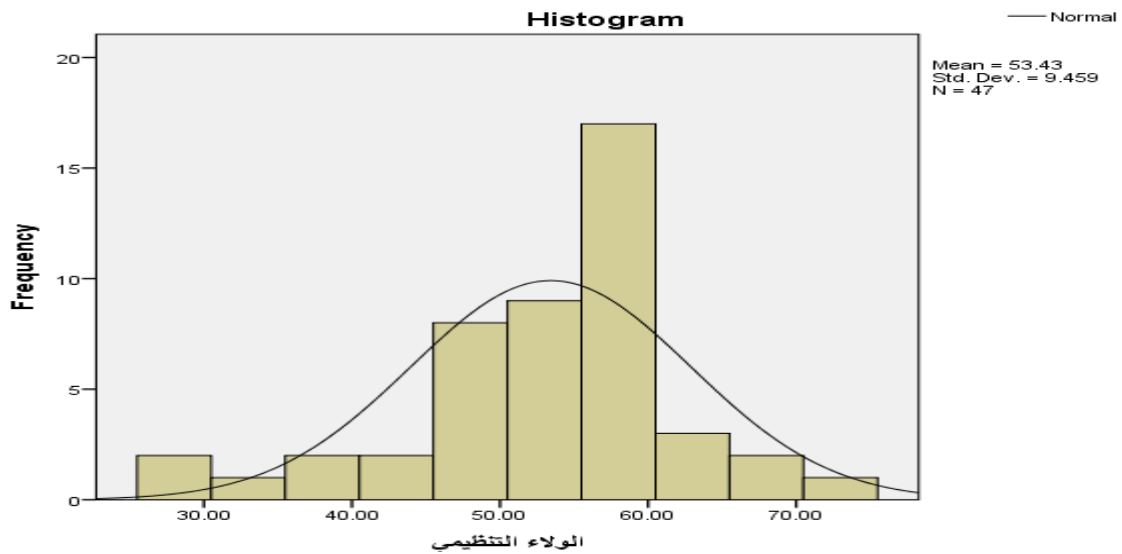
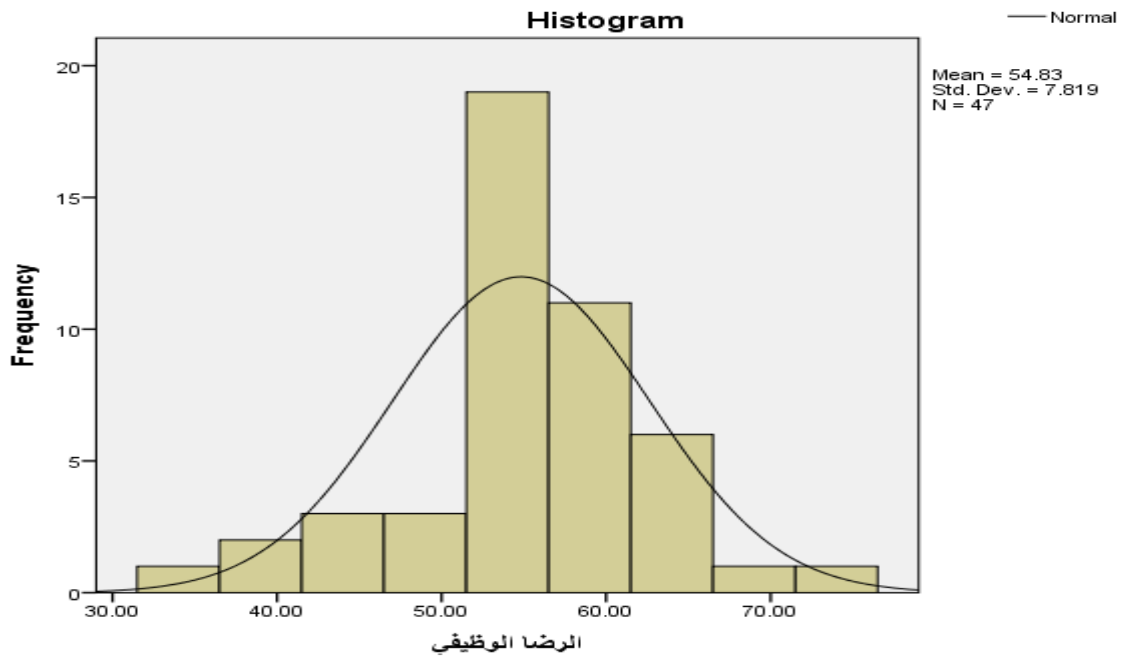
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أستاذ مساعد ب	6	12.8	12.8	12.8
أستاذ مساعد أ	4	8.5	8.5	21.3
أستاذ محاضر ب	9	19.1	19.1	40.4
أستاذ محاضر أ	23	48.9	48.9	89.4
أستاذ التعليم العالي	5	10.6	10.6	100.0
Total	47	100.0	100.0	

## القسم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid قسم الجذع المشترك	2	4.3	4.3	4.3
قسم التسيير	24	51.1	51.1	55.3
قسم الاقتصاد	8	17.0	17.0	72.3
قسم التجارة	6	12.8	12.8	85.1
قسم المالية والمحاسبة	7	14.9	14.9	100.0
Total	47	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	6	12.8	12.8	12.8
من 6 الى 10 سنوات	18	38.3	38.3	51.1
من 11 الى 20 سنة	19	40.4	40.4	91.5
أكثر من 20 سنة	4	8.5	8.5	100.0
Total	47	100.0	100.0	



## Correlations

		الولاء التنظيمي	الرضا الوظيفي
الولاء التنظيمي	Pearson Correlation	1	.506**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	47	47
الرضا الوظيفي	Pearson Correlation	.506**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	47	47

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

		الرضا الوظيفي	الولاء العاطفي
الرضا الوظيفي	Pearson Correlation	1	.427**
	Sig. (2-tailed)		.003
	N	47	47
الولاء العاطفي	Pearson Correlation	.427**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	
	N	47	47

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

		الرضا الوظيفي	الولاء المعياري
الرضا الوظيفي	Pearson Correlation	1	.475**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	47	47
الولاء المعياري	Pearson Correlation	.475**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	47	47

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

		الرضا الوظيفي	الولاء المستمر
الرضا الوظيفي	Pearson Correlation	1	.391**
	Sig. (2-tailed)		.007
	N	47	47
الولاء المستمر	Pearson Correlation	.391**	1
	Sig. (2-tailed)	.007	
	N	47	47

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الولاء التنظيمي	15	3.5617	.42232	.10904

**One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الولاء التنظيمي	5.151	14	.000	.56169	.3278	.7956

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الرضا الوظيفي	15	3.6553	.32139	.08298

**One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الرضا الوظيفي	7.897	14	.000	.65532	.4773	.8333

## الملخص:

هدفت الدراسة الحالية الى الكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات، وقد بلغ حجم العينة 47 مفردة. توصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية قوية بين الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي في الكلية محل الدراسة .

الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.

## Abstract:

The current study aimed to reveal the relationship between organizational loyalty and job satisfaction at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at Mohamed Boudiaf University in M'sila. The questionnaire was relied on to collect data, and the sample size was 47 items. The study found a strong direct relationship between organizational loyalty and job satisfaction in the college under study.

**Keywords:** organizational loyalty, job satisfaction, Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, University of M'Sila.



### تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): ..... كتابة رخصة المولود(ة) بتاريخ: 25-05-1997 ب..... المسيلة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 206644906 الصادرة بتاريخ: 2024/04/13 ب..... بلدية المسيلة  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة التسيير خلال السنة الجامعية: 2024/2021  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "علاقة اللائحة التنظيمية بالرضا الوطني  
لدى الأستاذ الجامعي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة

أصريح بشرقي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2024/06/16

التوقيع والبيصمة



## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): ياسمين حشري المولود(ة) بتاريخ: 1988/05/11 بـ المسيلة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 992512 الصادرة بتاريخ: 2015/11/15 من إدارة التسيير  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة التسيير خلال السنة الجامعية: 2021/2020  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: علاقة الولاء التنافسي بالرضا الوظيفي  
لدى إستاذ الجامعة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أصح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/16

التوقيع واليصة