

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الموسومة:

أثر الإثراء الوظيفي على تعزيز الولاء التنظيمي للأفراد في المؤسسات الجزائرية

دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز بولاية المنية

نوقشت بتاريخ: 2025/06/11

من إعداد الطالبتين:

➤ سيدة صياد

➤ مروى سلخ

اللقب و الاسم	الجامعة	الصفة
د. بن علي ميلود	جامعة غرداية	الرئيس
د. سايح عبد الله	جامعة غرداية	المناقش
أ.د كسنة محمد	جامعة غرداية	المشرف

الموسم الجامعي: 2024-2025

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الموسومة:

أثر الإثراء الوظيفي على تعزيز الولاء التنظيمي للأفراد في المؤسسات الجزائرية

دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز بولاية المنية

نوقشت بتاريخ: 2025/06/11

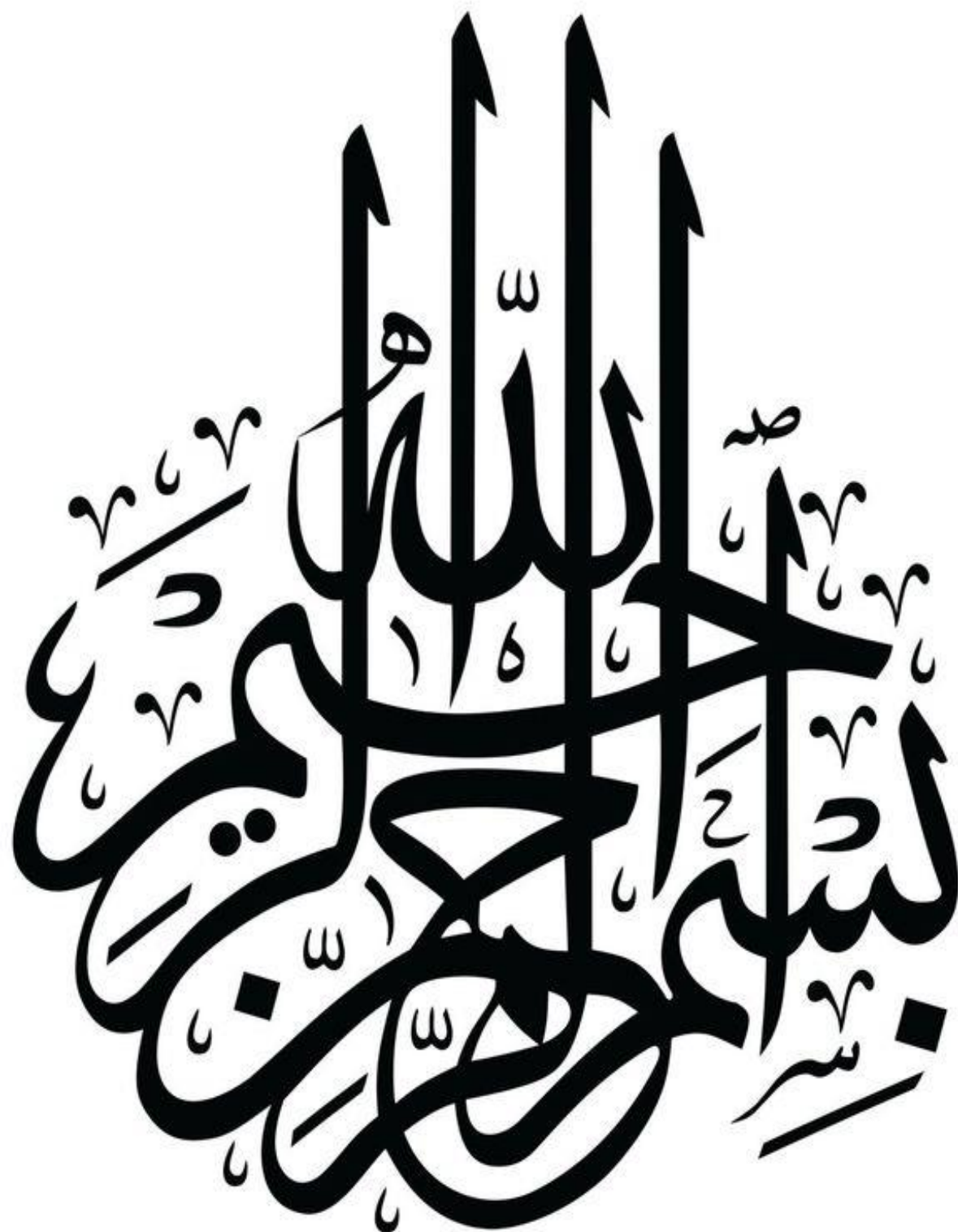
من إعداد الطالبتين:

➤ سيدة صياد

➤ مروى سلخ

اللقب و الاسم	الجامعة	الصفة
د. بن علي ميلود	جامعة غرداية	الرئيس
د. سايح عبد الله	جامعة غرداية	المناقش
أ.د كسنة محمد	جامعة غرداية	المشرف

الموسم الجامعي: 2024-2025





شكر و عرفان

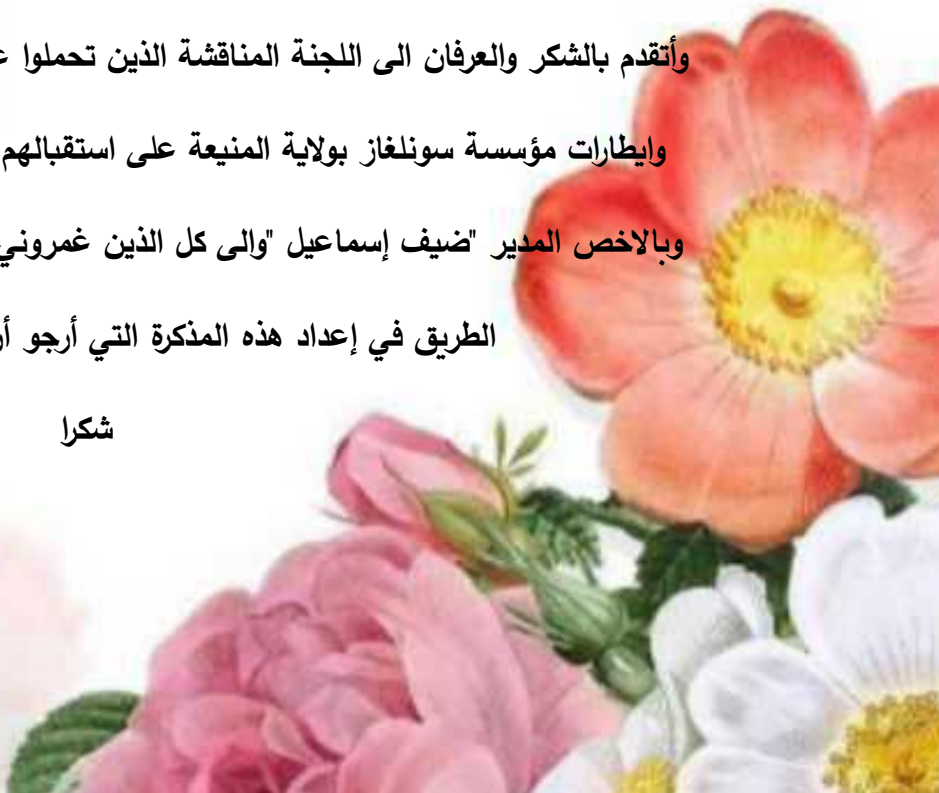
قال الله تعالى "لئن شكرتم لأزيدنكم" سورة ابراهيم الاية 07

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

الحمد و الثناء والشكر لله العلي القدير على نعمه الظاهرة والباطنة و توفيقى لانجاز هذا البحث واعترافا بفضل وتقديرا للجميل لا يسعني اتمام اعداد هذا البحث الا ان أوجه شكري الى الاستاذ المشرف الذي كان حافزا ومنبع لجهدى الاستاذ الدكتور "كسنة محمد" لقبوله الاشراف على هذا البحث وتوجيهاته السديدة ونصائحه الدقيقة وملاحظاته القيمة حتى يتم العمل بأحسن الظروف، فجزاه الله خير الجزاء .
كما اتقدم بالشكر العظيم و الامتنان لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة غرداية لما بذلوه مخلصين في مسؤوليتهم العلمية اتجاه الطلبة.

وأقدم بالشكر والعرفان الى اللجنة المناقشة الذين تحملوا عناء وتفحص المذكرة كما اشكر جميع عمال وابطارات مؤسسة سونلغاز بولاية المنيعه على استقبالهم وتعاونهم معنا بما قدموه لنا من معلومات وبالاخص المدير "ضيف إسماعيل" والى كل الذين غمروني برحابة صدر، و تابعوني بصدق يسروا لي الطريق في إعداد هذه المذكرة التي أرجو أن تكون مرجعا يستفاد منه.

شكرا



الاهداء

أهدي تخرجي إلى القلب الحنون وإلى الشفاء التي أكثرت لي الدعاء كلمانطقت إلى التي حملتني وهنا
على وهن وسهرت الليالي على راحتني... والدتي العزيزة وكما أن الفضل لوالدي رحمة الله عليه الذي
علمني الصعود.

وأوجه شكري وتقديري إلى الأستاذ المشرف الذي قدم لي الدعم والمشورة القيمة طوال فترة إعداد هذا
البحث و الذي كانت توجيهاته مصدرا مهما في نجاح هذا العمل.

وإلى الأصدقاء الأعزاء وخاصة صديقتي (أولاد العيد صليحة) وزميلتي في المذكرة مروى سلخ والذين
كانوا يساندونني و يشجعونني في كل خطوة لكم مني الشكر و الامتتان على دعمكم اللامحدود وجميع
الأساتذة الذين في إثراء معرفتي طوال سنوات دراستي ولكم الفضل في توجيه مساري الأكاديمي.
وإلى نفسي التي لم تستسلم أبدا أمام التحديات و لقد كانت العزيمة و الإصرار رفيقي في هذه الرحلة.
وفي الأخير أهدي هذا البحث الذي هو نتاج لجهود جميع من شجعني و دعمني إلى كل ساهم في
تطوير العلم وفتح آفاق المعرفة.

سيدة صياد

الأهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين أُمي الحبيبة و أبي العزيز وإلى

إخوتي الأعزاء حفظهم الله

و إلى زوجي الغالي "داوود بشنب"

و إلى أولادي قرّة عيوني "رهف" و "عبد المالك"

وإلى صديقتي العزيزة "سيدة صياد"

وإلى كل أساتذتي بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم

التسيير بجامعة غرداية

وإلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد من أجل إنجاز

هذا العمل.

وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملنا هذا نفعا

يستفيد منه الجميع

مروى سلخ

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على العلاقة بين الإثراء الوظيفي و الولاء التنظيمي من خلال دراسة حالة تطبيقية في مؤسسة سونلغاز بولاية المنية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي في الجزء النظري، أما في الجانب التطبيقي قمنا باستخدام المنهج التحليلي، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان لجمع البيانات، وقد وزع على عينة من العاملين بالمؤسسة حيث بلغ عددها (47) إستمارة، استرجاع (35) استبيان صالح للتحليل، تمت معالجتها عن طريق برنامج SPSS.20 على مجتمع يتراوح عدد العمال 100 عامل على الأقل. حيث توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإثراء الوظيفي و الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية المنية.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة عينة مؤسسة سونلغاز بولاية المنية حول الولاء التنظيمي تعزى للسمات الشخصية و الوظيفية للعمال، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة.

الكلمات المفتاحية: إثراء الوظيفي ، لولاء التنظيمي ، مؤسسة سونلغاز بالمنية.

Summary:

This study aims to shed light on the relationship between job enrichment and organizational loyalty through an applied case study conducted at the Sonelgaz company in the province of El Menia. The descriptive method was employed in the theoretical part, while the analytical method was used in the practical part. To achieve the study's objectives, a questionnaire was designed for data collection. It was distributed to a sample of employees at the company, with a total of 47 questionnaires distributed and 35 valid responses retrieved for analysis. The data were processed using SPSS version 20, targeting a population consisting of at least 100 employees.

The study reached several key findings, the most important of which are:

- There is a statistically significant relationship between job enrichment and organizational loyalty within the Sonelgaz company in El Menia province.
- There are statistically significant differences in the responses of the Sonelgaz sample regarding organizational loyalty, attributed to personal and professional characteristics such as gender, age, educational qualification, job title, and work experience.

Keywords: Job Enrichment, Organizational Loyalty, Sonelgaz Company in El Menia.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	شكر وعرفان
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
أ - و	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإثراء الوظيفي والولاء التنظيمي
09	المطلب الأول: ماهية الإثراء الوظيفي
09	الفرع الأول: مفهوم الإثراء الوظيفي
09	أولاً: تعريف الإثراء الوظيفي
10	ثانياً: أهمية الإثراء الوظيفي
12	ثالثاً: أهداف الإثراء الوظيفي
14	الفرع الثاني: استراتيجيات وأبعاد وتحديات الإثراء الوظيفي

14	أولاً: استراتيجيات الإثراء الوظيفي
15	ثانياً: : أبعاد الإثراء الوظيفي
16	ثالثاً: تحديات الإثراء الوظيفي
17	المطلب الثاني: ماهية الولاء التنظيمي
17	الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي
17	أولاً: تعريف الولاء التنظيمي
18	ثانياً: أهمية الولاء التنظيمي
19	ثالثاً: أسباب ضعف الولاء التنظيمي
20	الفرع الثاني: عوامل تعزيز الولاء التنظيمي وأبعاده وتحدياته
20	أولاً: عوامل تعزيز الولاء التنظيمي
23	ثانياً: أبعاد الولاء التنظيمي
23	ثالثاً: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
25	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
25	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
25	أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالإثراء الوظيفي
27	ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي
29	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة باللغة الأجنبية
29	أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالإثراء الوظيفي
31	ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي

33	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة
38	المطلب الأول: تقديم المؤسسة
41	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
42	المبحث الثاني: عرض عناصر الدراسة الميدانية
42	المطلب الأول : إجراءات الدراسة
42	الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة
43	المطلب الثاني : خصائص عينة الدراسة
50	المطلب الثالث : أداة الدراسة وإجراءاتها
50	الفرع الأول: أداة الدراسة
52	الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة
55	المبحث الثالث: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة حسب أبعاد الدراسة
56	المطلب الأول : نتائج تحليل فقرات الإستبيان
56	أولا : نتائج فقرات المحاور الأولى المتعلقة بالإثراء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة
60	ثانيا : نتائج فقرات المحاور الأولى المتعلقة بالولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة
63	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

63	الفرع الأول : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها
72	الفرع الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها
74	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي مفادها
77	خلاصة الفصل
85	الخاتمة
88	قائمة المصادر والمراجع
الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان	رقم
42	يوضح عدد الإستمارات الموزعة والصالحة للدراسة	1.2
43	يوضح متغيرات الدراسة	2.2
44	يوضح خصائص عينة الدراسة	3.2
51	يوضح الجدول درجة أهمية بنود الإستبيان	4.2
52	يوضح الصدق البنائي لمحاوِر الإستبيان	5.2
53	معامل ثبات مقياس الدراسة	6.2
54	إختبار التوزيع الطبيعي	7.2
55	يوضح مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	8.2
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور الإثراء الوظيفي مع إتجاه إجابات العينة	9.2
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور الولاء التنظيمي مع إتجاه إجابات العينة	10.2
64	تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين بعد أهمية المهمة و الولاء التنظيمي	11.2
65	تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين بعد تحمل المسؤولية و الولاء التنظيمي.	12.2
67	تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين بعد الإستقلالية الوظيفية والولاء التنظيمي	13.2
69	تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين بعد تنوع المهارات والولاء التنظيمي	14.2
71	تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين بعد التغذية العكسية والولاء التنظيمي	15.2
73	يوضح اختبار العلاقة بين الإثراء الوظيفي والولاء التنظيمي	16.2
74	تحليل التباين الأحادي لفحص المتغيرات (العمر-المؤهل العلمي-المسمى الوظيفي-الخبرة)	17.2
76	نتائج إختبار (t) لفحص الفروق بين متغير (الجنس) على مستوى الولاء التنظيمي	18.2

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان	الصفحة
01	هيكل تنظيمي للشركة سونلغاز لولاية المنية	41
02	يوضح توزيع أفراد عينة حسب الجنس	46
03	يوضح توزيع أفراد عينة حسب الفئات العمرية	47
04	يوضح توزيع أفراد عينة حسب المؤهل العلمي	48
05	يوضح توزيع أفراد عينة حسب المسمى الوظيفي	49
06	يوضح توزيع أفراد عينة حسب الخبرة	50

مقدمة

مقدمة

يعد الاثراء الوظيفي من أهم المفاهيم التي ظهرت في مجال ادارة الموارد البشرية وتطوير الاداء التنظيمي . يهدف هذا المفهوم الى تحسين بيئة العمل وزيادة فعالية الموظفين من خلال منحهم فرصا ومهام تعزز نموهم المهني والشخصي . كما يعكس التوجه الحديث نحو تعزيز رضا الموظفين ورفع مستوى تفاعلهم مع مهام العمل، مما يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية .

ويعتبر الاثراء الوظيفي اداة فاعلة للحفاظ على الموظفين الموهوبين وتحفيزهم على العطاء والانتاجية مما ينعكس ايجابيا على رفاهيتهم الشخصية وتقدم المؤسسة ككل .

أما الولاء التنظيمي فهو من الموضوعات الحيوية في مجال ادارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي.و يعد هذا الولاء عاملا اساسيا في تحسين الأداء الوظيفي واستقرار الموظفين، كما يساهم في تعزيز الثقافة المؤسسية و تحقيق الاهداف الإستراتيجية، ويزيد من قدرتها على التكيف مع متغيرات بيئة العمل. كما يساهم في خفض معدلات الإستقالة و التنقل الوظيفي.

الاشكالية :

بناءا على ما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية :

مامدى تأثير الاثراء الوظيفي على تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية المنية ؟

وتتفرع تحت هذه الاشكالية :

1. هل يوجد أثر لاهمية المهمة على الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية المنية ؟
2. هل يوجد أثر لتحمل المسؤولية على الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية المنية ؟
3. هل يوجد أثر للاستقلالية الوظيفية على الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية المنية ؟
4. هل يوجد أثر لتنوع المهارات على الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية المنية ؟
5. هل يوجد أثر للتغذية العكسية على الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية المنية ؟

مقدمة

فرضيات الدراسة :

تمت صياغة الفرضيات انطلاقاً من اشكالية الدراسة وجاءت على الشكل التالي :

الفرضية الرئيسية الاولى :

- يوجد أثر للاثراء الوظيفي بابعاده على تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية المنية

تتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية :

1- يوجد أثر لاهمية المهمة على الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية المنية عند مستوى الدلالة

0.05

2- يوجد أثر لتحمل المسؤولية على الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية المنية عند مستوى الدلالة

0.05

3- يوجد أثر للاستقلالية الوظيفية على الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية المنية عند مستوى الدلالة

0.05

4- يوجد أثر لتنوع المهارات على الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية المنية عند مستوى الدلالة 0.05

5- يوجد أثر للتغذية العكسية على الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية المنية عند مستوى الدلالة

0.05

الفرضية الرئيسية الثانية :

يوجد علاقة ارتباط بين الاثراء الوظيفي وأبعاده وتعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية المنية .

الفرضية الرئيسية الثالثة :

توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابة أفراد العينة حول ابعاد الاثراء الوظيفي تعزى الى متغيرات ديمغرافية

(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسار الوظيفي، الخبرة)

مقدمة

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب أبرزها:

- تناول الدراسة مفهوم الإثراء الوظيفي، كأحد المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، و تأثيره المباشر على الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز ، مما يتيح إمكانية الاعتماد على نتائجها في دراسات مستقبلية مماثلة داخل المؤسسات الجزائرية أو المشابهة هيكليا ووظيفيا.
- تمكن النتائج المؤسسة من اتخاذ قرارات استراتيجية للحد من ظاهرة التنقل الوظيفي، وتعزيز شعور العاملين بالانتماء و الرضا الوظيفي، وذلك عبر تحليل العلاقة بين الاثراء الوظيفي و الولاء التنظيمي. إذ يسهم ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي في تحقيق استقرار القوى العاملة.
- ستقدم الدراسة توصيات تعين المؤسسة على مواجهة التحديات المستقبلية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل تنوع القوى العامل و اختلاف دوافعها، مما يجعل فهم آليات تعزيز الولاء التنظيمي اداة إدارية لضمان الكفاءة التنظيمية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية ،يمكن تلخيصها في ما يلي:

- تحليل أثر الاثراء الوظيفي على تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية المنية
- دراسة العلاقة الارتباطية بين ممارسات الإثراء الوظيفي و مستويات الولاء التنظيمي.
- تحديد العوامل الوسيطة التي قد تؤثر في العلاقة بين الاثراء الوظيفي و الولاء التنظيمي في البيئة التنظيمية الجزائرية.
- قياس مدى فعالية سياسات الإثراء الوظيفي المطبقة في مؤسسة سونلغاز في تحقيق الرضا الوظيفي و الحد من ظاهرة التنقل الوظيفي.

مقدمة

- تقديم توصيات عملية تستند إلى الأدلة لمساعدة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية على: تحسين سياسات الإثراء الوظيفي و تعزيز الولاء التنظيمي و تقليل معدلات دوران العمالة.
- إثراء المكتبة بدراسة ميدانية تطبيقية حول أثر الإثراء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية.

مبررات إختيار الموضوع:

تم اختيار الموضوع بناء على:

- حداثة الموضوع
- محدودية العلاقة بين الاثراء الوظيفي والولاء التنظيمي في المؤسسة يمنحها قيمة مضافة من حيث الأهمية
- ارتباط الموضوع بين تخصص إدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي ما يجعله مناسباً من حيث الخلفية الأكاديمية.

منهج الدراسة:

منهج وصفي تحليلي لأنها الأنسب لدراسة ظاهرة اجتماعية تنظيمية كونه يتلاءم مع الجانب النظري ،أما الجانب التطبيقي إعتدنا على المنهج التحليلي من خلال نتائج الإستبيان بالاستعانة ببعض الادوات الاحصائية وبرنامج الاحصاء الوصفي spss الذي يستخدم لتحليل العلاقة بين متغيرين.

مقدمة

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

اشتملت الدراسة على تناول أثر الإثراء الوظيفي على تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة سونالغاز بولاية المنية على عينة (35) موظف

الحدود المكانية:

اقتصرت الحدود المكانية للدراسة على مؤسسة سونالغاز لولاية المنية الواقعة جنوب الجزائري وقد تم اختيار هذه المؤسسة كونها نموذجا حيويا بالمؤسسات الخدمات العامة في الجزائر ومناسبة لدراسة أثر الإثراء الوظيفي على الولاء التنظيمي للعاملين بها.

الحدود الزمنية:

أجرت الدراسة خلال الفترة من 5 مارس 2025 إلى غاية 24 أبريل 2025 حيث تم خلال هذه المدة توزيع الاستبيانات على عينة من موظفي مؤسسة سونالغاز بولاية المنية، وجمع وتحليل البيانات المتعلقة بمستوى الإثراء الوظيفي ودرجة الولاء التنظيمي لديهم.

صعوبات الدراسة:

واجهتا العديد من الصعوبات أثناء إنجاز هذه الدراسة نذكر أهمها فيمايلي:

- رفض بعض الموظفين التعاون معنا أو تقديم معلومات.
- تماطل بعض افراد العينة الإجابة على أسئلة الاستبيان.
- حداثة الموضوع وتربطه مع عدة مواضيع صعب دراسته وفهمه بسهولة.
- صعوبة في جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع.

مقدمة

هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، فصل نظري وآخر تطبيقي كمايلي:

يتناول الفصل الأول الجانب النظري، حيث يتم فيه شرح مفهومي الإثراء الوظيفي و الولاء التنظيمي، إلى جانب الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع. أما الفصل الثاني فيركز على الجانب التطبيقي، حيث تم توضيح طريقة إجراء دراسة الحالة في مؤسسة سونلغاز بولاية المنية، من خلال شرح المنهج المعتمد (الوصفي التحليلي) ، وأداة جمع البيانات (الاستبيان) ، و تحليل النتائج و الخروج بالتوصيات المناسبة لكي تتبعها مؤسسة سونلغاز بولاية المنية مستقبلا.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

يعد الإثراء الوظيفي و الولاء التنظيمي من المفاهيم المحورية في علم الإدارة و التنظيم المهني حيث يعكسان طبيعة العلاقة التفاعلية بين الموظف و المؤسسة التي ينتمي إليها. فمن جهة، يتيح الإثراء الوظيفي تطوير الكفاءات المهنية، وتعزيز المشاركة في صنع القرار، ورفع مستوى الإنجازات، مما ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي و يحفز الإبداعو المشاركة الفاعلة. و من جهة أخرى، يعرف الولاء التنظيمي بأنه التزام العامل بدعم أهداف المؤسسة و المساهمة في تحقيق رؤيتها على المدى البعيد. حيث يتأثر هذا الولاء بعوامل متعددة كالتكوين المستمر، و جودة القيادة الإدارية، و البيئة التنظيمية المحفزة. وعليه، يشكل هذان المفهومان ركيزة أساسية لتحفيز العاملين، وزيادة إنتاجيتهم، و ضمان استقرار المؤسسة و استدامة نجاحها.

لذلكمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين وهما:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإثراء الوظيفي و الولاء التنظيمي

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإثراء الوظيفي و الولاء التنظيمي

المطلب الأول: ماهية الإثراء الوظيفي

الفرع الأول: مفهوم الإثراء الوظيفي

أولاً: تعريف الإثراء الوظيفي: يستخدم هذا التعريف في إدارة الموارد البشرية على أنه إعادة تصميم الوظيفة وتدريب العاملين على العديد من المهام و المهارات التي تحسن من نوعية العمل، وتزيد من دافعية الموظفين وتحفزهم للإرتقاء في السلم الوظيفي، وجعل العمل أكثر متعة و أقل تكراراً ، والهدف منه هو زيادة فرص التحدي و الإنجاز لكي يشعر الموظف بالمسؤولية و النمو و تحقيق الذات.

تعريف الإثراء لغة: هو جذر كلمة ثري ،مال ثري: كثير ،رجل ثري: كثير المال، الثري:الكثير العدد، ثريت بفلان فأنا غني عن الناس به، ثري بذلك يثرى به

تعريف الإثراء اصطلاحاً:تعددتتعاريفالإثراء الوظيفي و تنوعت بتنوع وجهات نظر الكتاب و المفكرين و اختلاف الحقل المعرفي الذي ينتمي إليه كل منهم ،وفيما يليأهمها :

الإثراء الوظيفي:هوإضافة قدر اكبر من الاستقلالية و المسؤولية للوظيفة، كما يشير لإعادة تصميم الوظائف بحيث تكون أكثر تحدياً للموظف، ويعبر عن توسيع الوظائف م خلال زيادة درجة تحكم العامل في تخطيطالعمل و تنفيذه و تقييمه.¹

❖ **عرف شهاب الإثراء الوظيفي:** بأنه أحد أساليب تصميم الوظائف، ويقصد به تصميم الوظيفة، بحيث تحمل في ثناياها عناصر الحرية و المسؤولية و الإستقلالية؛ حيث تتاح للموظف فرص أكثر، وحرية أوسع في تخطيط ❖ و تنظيم و أداء عمله، و اتخاذ القرارات في إطار وظيفته، دون الحاجة إلى إشراف أو رقابة مركزة.²

¹ - د- كسنة محمد دليل الباحث في إدارة الأعمال، الجزء الأول، الطبعة الأولى، منشورات كليك، 2022ص137

² شهاب ابراهيم بدر، معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار البشير، عمان، 1998، ص22

❖ و عرفه المرسى بأنه الأسلوب المستخدم لزيادة صلاحيات العمل بحيث تعطي صاحب الوظيفة حرية وإستقلالية أكبر في العمل، وذلك بهدف زيادة دافعيته نحو العمل و الشعور بالرضا عن ذاته و عمله بالمؤسسة التي يعمل فيها.¹

❖ كما عرفه القريوتي هو إعادة تصميم الأعمال و المهام التي يقوم بها الموظف بشكل يجعل فيها نوعا من التحدي، و يتغلب على روح الملل التي تصاحب الأعمال البسيطة المتكررة.²

❖ من خلال ماسبق يمكن تعريف الإثراء الوظيفي بأنه: إعطاء الموظفين الحرية لممارسة عملهم و التوسع فيه، و كيفية القيام بالرقابة الذاتية لتحسين أدائهم مسقبليا.

ثانيا: أهمية الإثراء الوظيفي

للإثراء أهمية كبيرة في عدة جوانب:

أهم ما يميز الإثراء الوظيفي، أنه يساعد على تحسين بيئة العمل داخل الشركات، لأنه يتضمن زيادة ولاء الموظفين للشركة وتعاونهم مع بعضهم البعض في تعلم كيفية أداء المهام الجديدة والعمل على حل المشكلات وهو ما يؤدي إلى خلق بيئة عمل إيجابية تقوم على الانتماء والتعاون.³

وهناك من يرى أن أهمية الإثراء الوظيفي كالاتي:

¹المرسي، إيمان نصر إبراهيم، تصميم و إثراء وظيفة المرشد التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة، رسالة ماجستير منشورة ،جامعة عين شمس، القاهرة مصر، ص11

²القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان 2010ص64

³ - أفندي عطية، تمكين العاملين:مدخل للتحسين و التطوير المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003ص104

أ- بالنسبة للموظف:

- يوفر له الاستقلالية و الحرية في أداء وظيفته و يحقق له الرضا الوظيفي.
- ينمي التفكير الإبداعي له و الحفاظ على لياقته العقلية
- يساهم في إشباع احتياجاته النفسية و رفع روحه المعنوية
- يمكنه من تحمل المسؤولية و التحكم الذاتي في وظيفته
- ينمي الشعور الايجابي تجاه الآخرين
- يؤدي إلى زيادة ولاء الفرد لمنظّمته و التغلب على الروتين و الرتابة و الملل
- يحد من مستوى الغياب و التأخر عن العمل و معدلات الشكاوى¹

ب- بالنسبة للوظيفة:

- انخفاض معدل الدوران الوظيفي
- يساهم في تطوير الوظيفة و التحكم فيه
- تعظيم الوظيفة من خلال زيادة نطاقها و عمقها.²

ج- بالنسبة للمنظمة:

- تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة و فعالية
- الحد من نسبة التسرب التنظيمي
- رفع معدلات الإنتاج أو الخدمة و تقليل التكاليف

¹البديري طارق عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، دار الثقافة للنشر و التوزيع،

عمان، 2008ص85

²- برنوطي سعاد نائف، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008ص484

• تحقيق الميزة التنافسية.

في ظل غياب الإثراء الوظيفي يصبح من الصعب جدا تحقيق مستوى إنتاج عال على المدى الطويل، كما أن عدم التفريق بين زيادة الإنتاج والإثراء الوظيفي يؤدي إلى ضياع أو تسرب العناصر البارزة و المنتجة عالية المستوى داخل منظومة العمل، إضافة الى تدني مستوى الأفراد العاملين فيها هناك أسبابا قوية تدفع لتبني الإثراء الوظيفي من أجل تكوين نوعية حياة أفضل، ومن أهمها أن الوسائل التقليدية لم تعطي للحاجات الإنسانية الاهتمام الكافي، إضافة إلى أن تلك الحاجات في تغير مستمر، في حين يهيئ الإثراء الوظيفي للأفراد فرصا أكثر للتحدي، ليتفاخر الفرد ويتباهى، و يستخدم آراءه و يوظفها بأساليب مبدعة.و كلما كانت المنظمة تعتمد على إستراتيجية الإثراء الوظيفي في تصميم وظائفها التي تسمح للفرد باستخدام مهاراته و إعطائه فرصا للإبداع و التعلم و الترقى و التحكم بعمله نجحت في تحقيق أهدافها، وحتى تكون حياة العمل مثرية يجب أن يكون التوجه لدعم الفرد، وتمكينه من إطلاق قدراته و ليس خنقها.

ثالثا: أهداف الإثراء الوظيفي

من أهم الأهداف التي يسعى الإثراء الوظيفي إلى تحقيقها كالتالي:

- _ تحفيز الموظف لأداء عمله عن طريق التركيز على الدوافع الداخلية أكثر من الخارجية باعتبارها الأقوى؛ لأنها تنمي الإلتزام و الحماس، وتشبع حاجات تحقيق الذات.
- _ توفير فرص أكبر للموظف للتدريب على تحمل المسؤولية في تخطيط و تصميم و تنفيذ و تقييم الوظيفة.
- _ إكساب الموظف الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بنطاق وظيفته
- _ زياد رضا الموظف ، ورفع معنوياته، وإشباع حاجاته.

_ زياد الكفاءة و الفعالية عن طريق تحقيق مستوى عمل مميز مستند إلى إشراك الموظفين في تصميم و تنفيذ الوظيفة و تقييم أدائها.¹

و لكي يحقق الإثراء الوظيفي أهدافه فإن ذلك يتطلب ما يلي:

- الدقة في اختيار الوظائف التي تساعد في تحقيق أهداف الإثراء الوظيفي.
- القيام بالتجارب المبدئية على عينة من الوظائف المطلوب إثرائها؛ للوقوف على أهم المعوقات التي تعترضها، و كيفية التغلب عليها مستقبلاً.
- التركيز على توفير عوامل التشجيع و الدافعية التي تناسب الوظيفة.
- التطوير المستمر في محتوى الوظيفة التي تمارسها.
- التحديد الواضح و الدقيق للأهداف التي يسعى الإثراء الوظيفي لتحقيقها، و السياسات و الإجراءات اللازمة، و المدى الزمني، و التكاليف لتحقيق هذه الأهداف.
- الإسهام في تقديم طرق عمل جديدة للموظفين لم تستخدم من قبل؛ لإثارة روح التحدي لديهم، مع تخصيص بعض المهام المتميزة لبعض من الموظفين؛ لتجربتهم، و الاستفادة من تجاربهم في تطوير أدائهم، وإيجاد فرص الابتكار في العمل لهم، و ترقيتهم و مكافأتهم إستناداً إلى هذه التجارب.²
- والهدف الرئيسي من إثراء الوظائف هو زيادة تحفيز الموظفين و خلق وظائف تشعر شاغليها بالحماس والأهمية أثناء أدائهم لها خاصة عندما تكون طبيعة بعض الوظائف مملة و روتينية و ليس بها نوع من التنوع و التجديد، و بالتالي يعتبر إضافة مسؤوليات جديدة تجعل من العمل أكثر فائدة.

¹ نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران، 2002، ص32-33

²العنزي عطا الله فاحس راضي ، العلاقة بين درج الأداء الوظيفي و الرضا الوظيفي لمديري و مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمي ، رسالة ماجستير جامعة أم القرى ، مكة ، كلية التربية، 2005، ص257

الفرع الثاني: استراتيجيات و أبعاد و تحديات الإثراء الوظيفي

أولاً: استراتيجيات الإثراء الوظيفي

من الاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها لزيادة الإثراء الوظيفي و تطبيقه بشكل فعال مايلي:

1. دوران العمل أو الوظائف: بمعنى إعطاء الأفراد فرصة كافية لإستخدام مهاراتهم المختلفة و إنجاز أعمالاً مختلفة.

2. دمج المهام: بمعنى تجميع النشاطات المتشابهة في وظيفة واحدة، بالإضافة إلى زيادة وجدة المهام.

3. خلق فرق عمل مستقلة: و تكون هذه الاستراتيجية عندما يكون الإثراء الوظيفي على مستوى فرق العمل وتتطلب هذه الحالة تحديد الهدف العام للفرق، وفسح المجال لأعضاء الفريق في تحديد النشاطات، و جداول

الأعمال، و مقاييس التقييم، بالإضافة إلى إعطاء الفريق الحرية في إختيار أعضاء جدد في فريق العمل.

4. تطبيق منهج الإدارة التشاركية: و تقوم الإدارة التشاركية على فسح المجال للأفراد العاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات، التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، إبداء آرائهم و مقترحاتهم حول تطوير الوظيفة و نشاطاتها و تبسيط الإجراءات و العمليات المرافقة للوظيفة.

5. إعادة توزيع السلطة: و تكون بشكل منظم و عادل على العاملين مع زيادة المسؤوليات واستقلالية فرق العمل، و يعد من المتطلبات الأساسية و الضرورية لنجاح برنامج الاتراء الوظيفي في أي منظمة.

6. زيادة توجيه الأفراد نحو التغذية العكسية: إن معرفة الأفراد عن تقييم أدائهم يشكل لهم قاعدة معرفية عن كيفية تعديل أدائهم الضعيف و تعظيم الأداء الجيد.¹

¹ - جردات نور أحمد، الإثراء الوظيفي و علاقته بالرضا الوظيفي ، دراسة اتجاهات العاملين في المؤسسات المستقلة في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان، 2008 ص13

ثانيا: أبعاد الإثراء الوظيفي:

- 1- **تنوع المهارات:** يشير هذا البعد إلى تباين المهارات و تعددها لدى الأفراد من أجل توظيفها في أداء المهام، وهي المهارات التي يتطلبها العمل الذي يقوم به العامل.
- 2- **ولا يمكن الإستفادة من هذا البعد إلا إذا كان العمل مملا أو غير مشجعا،** مثلا عامل يعمل في وظيفة تتطلب القيام بأعمال روتينية (أعمال السجلات) لذلك تحديد الأهداف يمكن أن تضيف تنوعا في المهارات للأعمال المملة الوظيفية عن طريق إيجاد مصادر إضافية تتعلق بتحفيز النشاط الذهني.
- 3- **تمييز (تحديد) المهام:** ويشير هذا البعد إلى ضبط ما يتطلبه أداء مهمة واحدة من بدايتها إلى نهايتها، فإن التركيز على الأهداف والانجازات يعطي معنى أشمل لمفهوم العمل، وهناك دليل تجريبي أجراه لقياس فاعلية تحديد الأهداف و الإثراء الوظيفي، فوجد أن الوظائف التي تم تحديد الأهداف فيها مسبقا، يرى فيها الموظفون أن وظائفهم لديها تحقيق للمهام أكثر من تلك التي لم لم تحدد فيها أهداف و مقاييس الإثراء الوظيفي.
- 4- **أهمية المهام:** يشير هذا البعد إلى مدى إدراك الأفراد لأهمية المهام التي يؤدونها، وتعريف كل موظف على حدا بدوره و مهمته و نوع إسهامه يخلق من خلاله نوعا من الأهمية لذات العمل، و بالتالي يؤثر إيجابا على المنتج النهائي و الخدمة، لذلك يصبح الموظف ذا فهم أدق لأهمية عمله.
- 5- **الاستقلالية:** يشير هذا البعد إلى درجة التمكين التي تمنح للأفراد في أداء المهام المنوطة بهم، والحرية في العمل و طريقة اختياره و إدارته و الحرية في إتخاذ القرارات، فالموظفون لا يعتمدون بشكل مطلق على المشرفين في العمل لأنهم يملكون المعرفة الكافية التي تخولهم لتحمل المسؤولية في مخرجات العمل.

6- التغذية العكسية: و يشير هذا البعد إلى المعلومات المرتدة من المحيط الخارجي بشأن أداء المهمة والأخطاء المصاحبة لها، و تتعلق بمعلومات واضحة ومباشرة عن مخرجات الوظيفة من خلال تنفيذ المهام والنشاطات المرتبطة بالعمل والعائدة على العامل و الدرجة التي يمكن إنجازها بصور أفضل.

إضافة إلى أبعاد الإثراء الوظيفي هناك بعد آخر وهو:

7- تحمل المسؤولية: وتشير إلى تقبل الفرد المسؤولية عن شيء ما حيث يشعر العامل أنه مسؤول شخصيا على جزء قيم من عمله، و يتعامل مع أعباء تلك المسؤولية ، وقد يتضمن إدارة المهام و اتخاذ القرارات الصائبة بشكل فعال، مما يعزز من قدرته على التأثير الإيجابي و تحقيق النتائج المطلوبة.¹

ثالثا: تحديات الإثراء الوظيفي:

نقص فرص التعلم و التطوير: قد تواجه المؤسسات صعوبة في توفير فرص التدريب و التطوير المستمر للموظفين.

التحفيز الداخلي و الخارجي: صعوبة تحفيز الموظفين بطرق فعالة، سواءا من خلال المكافآت المادية او المعنوية أو تطوير مهاراتهم ومهامهم.

الروتين والملل: وتكون عند تكرار المهام الوظيفية فيشعر الموظف بالملل مما يؤثر على دافعيته و حماسه للعمل.

عدم التوازن بين العمل و الحياة الشخصية: ضغط العمل المستمر قد يؤثر على حياة الموظف الشخصية، وهذا يؤدي الى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي.

البيروقراطية و الهيكل التنظيمي: قد يؤدي الهيكل التنظيمي المعقد و البيروقراطية في المؤسسات إلى تقليص الإبداع و الابتكار، و بالتالي تقليل الإثراء الوظيفي.

¹ - كسنة محمد، دليل الباحث في إدارة الاعمال، الجزء الأول، الطبعة الاولى، منشورات كليك، 2022ص140

التغيير و التحول المؤسسي:التحديات التي تظهر نتيجة للتغيرات المستمرة في الهيكل التنظيمي أوالسياسات تؤثر على استقرار الوظيفة و الفرص المتاحة للموظفين.¹

المطلب الثاني: ماهية الولاء التنظيمي

الفرع الاول: مفهوم الولاء التنظيمي:

أولاً: تعريف الولاء التنظيمي

الولاء لغة: يقول ابن الأعرابي: الموالاة: أن يتشاجر اثنان فيدخل ثالث بينهما للصلح، و يكون له في أحدهما هوى فيواليه أو يحابيه، فيقال : قد والاه، ووالى فلان فلانا إذا أحبه.

والمولى: إسم يطلق على معاني كثيرة، منها الرب و المالك، والسيد، والمعتق، والناصر، و المحب. فكل هذه المعاني تقوم على النصر و المحبة .

و الموالاة ضد المعادة، قال الله تعالى: "ذلك بأن الله مولى الذين آمنوا و أن الكافرين لا مولى لهم" (سورة محمد الآية 11)، وقوله عز وجل حاكيا عن إبراهيم عليه السلام: (يا أبت إنني أخاف أن يمسسك عذاب من الرحمن فتكون للشيطان وليا) سورة مريم الآية 45.

و الولي: القرب و الدنو قوله تعالى (من يتولهم منكم فإنه منهم)سورة المائدة الآية 51

الولاء اصطلاحاً:هو النصر و المحبة و الإكرام و الاحترام، والكون مع المحبوبين ظاهراً وباطناً، كما قال الله عز و جل: "الله ولي الذين آمنوا يخرجهم من الظلمات الى النور و الذين كفروا أولياؤهم الطاغوت يخرجهم من النور

إلى الظلمات" سورة البقرة الآية 657²

¹Umstot Denis ,Understanding Organizational BehavoirSt.Paul, west Publishing Company,1984-p21

² محمد إسماعيل المقدم، كتاب عقيدة الولاء و البراء،المكتبة الشاملة، الجزء 1، 2020، ص7

تعريف الولاء التنظيمي: يعرف على أنه الدرجة التي يشعر فيها الأفراد بأنهم جزء من المنظمة، أو الشعور الإيجابي للموظفين فيما يتعلق بالاتجاه المستقبلي و تطوير المنظمة، مما يؤثر على عملياتها الحالية، أنها رابطة نفسية تربط بين الأفراد بالمنظمة.¹

هو حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، و رغبته بالمحافظة على عضويته فيها، و مدى الإنسجام والترابط بين الفرد و المنظمة ، واستعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها، وزيادة فعاليتها.²

✓ ومن خلال ماسبق يمكن تعريف **الولاء التنظيمي** على أنه: شعور الفرد بالإنتماء الى المنظمة التي يعمل فيها ووصوله الى الرضا الوظيفي التام و الإفتخار بوجوده و انتمائه لها.

ثانيا: أهمية الولاء التنظيمي:

- ❖ يعتبر الولاء التنظيمي بمثابة أصل مهم من أصول المنظمة و الحفاظ عليه هو مفتاح النجاح للمنظمة.
- ❖ يؤثر بشكل واضح في خط سير العمل لتحقيق أهداف المنظمة طويلة الأمد.
- ❖ لا يمكن أن تتحقق أهدافها إلا بوجود عاملين ذوي ولاء تنظيمي عالي.
- ❖ الولاء التنظيمي يشكل أساسا لاتجاهات و سلوكيات الموظف داخل المنظمة.
- ❖ يعمل على زيادة مستوى الرضا الوظيفي للأفراد و تعاضم قدراتهم على الانجاز أو الأداء كما و كيفا.
- ❖ الولاء يعني تحسين الإنتاجية و تأكيد الجودة و ضمان تعزيز السلوك الإبداعي.
- ❖ يزيد من كفاءة القرارات المتخذة للأفضل برقابة ذاتية من الموظف.³

وقد أشار العديد من علماء الإدارة و الباحثين الى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو الادارة نظرا لإرتباط الولاء التنظيمي بعدة عوامل ذات أثر كبير على الأفراد أو المنظمة على حد سواء، فالولاء التنظيمي

¹ كسنة محمد، دليل الباحث في إدارة الاعمال، الجزء الأول، الطبعة الاولى، منشورات كليك، 2022، ص34

² العطية ماجدة، سلوك المنظمة و سلوك الفرد و الجماعة، الطبعة 1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص103

³Umstot Denis ,op cit-p21

مرتبط بسلوك الفرد و نشاطاته كالتحول الوظيفي، الغياب، والفعالية في العمل، كما أنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي.¹

و يمكن تلخيص أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية:²

- ❖ ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا أساسيا في التنبؤ بفعالية المنظمة.
- ❖ الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت بال المنظمات.
- ❖ أن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات.

ثالثا: أسباب ضعف الولاء التنظيمي:

- من أهم العوامل التي تعمل على تقليل مستوى الولاء التنظيمي مايلي:
- تحيز الإدارة لتحقيق أهداف بعض الأفراد على حساب الآخرين.
- تدني مستوى العدالة التنظيمية في المنظمة.
- غياب التطابق بين الوظيفة و الموظف.
- إحتكار المعلومات من قبل الإدارة عن الموظفين.
- الإفراط في تطبيق العقوبات على الموظفين.
- إنعدام فرص الترقية و التقدم الوظيفي.
- الشخصية العدوانية لبعض الأفراد ضد منظماتهم.³

¹ خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد، ط1، عمان، 2006، ص92.

² سعد عامر بن عميان الدوسيري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 80 - 81.

³ - كسنة محمد، مرجع سبق ذكره، ص33

الفرع الثاني: عوامل تعزيز الولاء التنظيمي و أبعاده و تحدياته

أولاً:عوامل تعزيز الولاء التنظيمي:

هناك عدة عوامل لتعزيز الولاء التنظيمي إذا تم مراعاتها ستتمكن المنظمة من تحقيق و تدعيم الولاء التنظيمي

لدى الأفراد و تتمثل في:

- مراعاة البعد الاجتماعي و الإنساني
- وجود المناخ الملائم لقبول التغيير و عدم مقاومته
- ضرورة تحديد المستفيدين بشكل علمي ودقيق و تقسيمهم لمجموعات حسب درجة الولاء لديهم
- تصميم الأدوات الإستثمارات بشكل علمي و مدروس لتحديد درجة الولاء لدى العاملين وعلى مستوى المنظمة
- تحديد أسباب عدم أو ضعف أو نقصان الولاء المؤسسي لدى بعض العاملين و بشكل علمي و مدروس وموضوعي وواقعي، ويفضل الاستعانة بجهة خارجية أو خبير أو أكثر في هذه العملية
- توافر الموارد البشرية و المالية و المادية التي تساعد على تحقيق أهداف الفريق، و تنفيذ الأنشطة المقترحة لبناء و تدعيم الولاء.

ومن عوامل بناء و تدعيم الولاء في المنظمات:

تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن من أهم العوامل التي تساهم في تنمية

ولاء العمال لتنظيماتهم مايلي:

أ- المكانة الاجتماعية:

وقد تكون مكانة رسمية أو مرتبة إجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه

فتكون مكانة غير رسمية ، ويرتبط الأفراد بعضهم ببعض في التنظيم حسب مرتبتاتهم بترتيب هرمي تحدد فيه

مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، و يسعى العاملون لبذل قصارى جهدهم للمحافظة على مكانتهم

وتتميتها ، فالولاء التنظيمي و الاستمرار فيه و بذل أقصى جهد في العمل ينجم بشكل أساسي عن رغبة العاملين في الاستمرار و تحقيق درجة أعلى من المكانة مما يزيد في تماسك الجماعة وترابطها و ينعكس إيجابيا على حسن أدائهم، و زيادة إنتاجيتهم فيخدم التنظيم و يحقق أهدافه.

فالجو الاجتماعي أو جو الجماعة يعتبر من العوامل الهامة لتحقيق الإنتماء و الصداقة و الألفة بين العاملين و بسبب الحاجة الى التقدير فإن الجماعة الصغيرة و مواقفها من المكانة الاجتماعية التي يحتلها العضو فيها هي التي تحقق بصورة أسرع مشاعر الإنتماء.¹

ب- مشاركة العاملين في التنظيم:

فالمشاركة تقلص من فرص التنافس غير المكشوف وتعمل على إزالة الأحقاد و تنقية صفوف العاملين من الظواهر التي يكون في الكثير من نتائجها السبب في تمزيق المنظمة وعدم فعاليتها، و يتعزز الوضع إذا كانت المشاركة شاملة على درجة من التفاعل الاجتماعي بين الأفراد. فالمشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين وتجعلهم أكثر رغبة في العمل الجماعي و أكثر تقبلا له ، و يزداد شعورهم بالرضا وتقل مقاومتهم للتغيير وترفع روحهم المعنوية و تزداد ثقتهم بالمنظمة مما ينعكس على التنظيم بمزيد من الأداء الفعال.

ثانيا: أبعاد الولاء التنظيمي:

هناك عدة أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي إلا أن معظم الدارسين له مختلفون في تحديد هذه الأبعاد، حيث ميز كل من "ماير" و "آلن" و "سميث" بين ثلاثة أنماط للولاء التنظيمي و هي:

¹ غزار الطاهر، بوطوطن محمد الطار، الولاء التنظيمي وعوامل تعزيزه في التنظيمات الحديثة، الجزء الثالث، العدد 32، جامعة

الجزائر 2018، 1، ص 329-335

أ- الولاء العاطفي:

يشير إلى درجة ارتباط العامل عاطفياً بالمنظمة التي يعمل بها، ويتأثر بإدراكه للخصائص المميزة لعمله من حيث درجة الاستقلالية، وقرب المشرفين و توجيههم له، و المهارات المطلوبة بالإضافة للمشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة به و بأمور العمل و التنظيم.

ب-الولاء المعياري (الأخلاقي):

تعني إحساس العامل بالتعهد و الالتزام بمتطلبات العمل الاستمرار فيه و الحرص على مصلحة المنظمة وأهدافها، و تعزز هذا الإحساس بالدعم الجيد الذي تبديه المنظمة لعمالها و إشراكهم في إتخاذ القرارات و الأخذ باقتراحاتهم في وضع الأهداف، ورسم السياسات العامة إلى جانب كيفية إجراء التخطيط و تنفيذ العمل.

ج- الولاء المستمر:

تتحكم القيم الاستثمارية في تحديد درجة الولاء التنظيمي و التي تجعل العامل يسعى إلى جني المنفعة وتحقيق مصالحه من خلال هذه المنظمة وفقدان ذلك عند التفكير في التخلي عنها و الانضمام إلى منظمة أخرى. بالإضافة إلى أبعاد أخرى وهي كالآتي:

1- الثقة التنظيمية:

يشير هذا البعد إلى ذلك التوقع الإيجابي الذي يعتقده الأفراد نحو نوايا و سلوكيات بعضهم البعض.

2- الرضا الوظيفي:

يشير هذا البعد إلى الشعور الإيجابي الذي ينتاب الفرد تجاه وظيفته، نتيجة لتوافقه معها وقبوله لمحيط عمله.

3- المواطنة التنظيمية:

هي سلوك تنظيمي تطوعي يسلكه الأفراد نتيجة زيادة ولائهم لمنظماتهم مع تحقيق الرضا التام لهم.

4- الروح المعنوية:

هذا البعد يشير إلى الشعور الإيجابي الذي يشترك فيه جميع أفراد التنظيم تجاه وظائفهم و منظماتهم.¹

ثالثاً: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

أ. نموذج ستير ريشارد : حيث يرى هذا النموذج الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل مع كمدخلات وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيامها وقبول هذه الاهداف والقيم والرغبة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك المنظمة التي يعمل فيها وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه

ب . نموذج ايتزيوني : ويعتمد هذا النموذج على درجة امتثال الفرد لتوجيهات التنظيم ،ويرى ان السلطة التي

تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طريقة اندماج الفرد مع المنظمة وهو عللا ثلاث أشكال

1.الولاء الأخلاقي : ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته ،وقناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير منظمة

التي يعمل بها ويعود هذا التوجه في أصوله الى عملية التطبيع الاجتماعي .

2.الولاء الحسابي : حيث يحدد اندماج الفرد مع منظمته بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجات الفرد

حتى يتمكن أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها وتكون العلاقة هنا علاقة تبادلية في المنفعة .

3.الولاء الاغترابي : يمثل الجانب السلبي في علاقة العامل مع المنظم التي يعمل بها حيث أن اندماج الفرد

مع المنظمة غالبا مايكون خارجا عن ارادتهوذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها عليه.

ج . نموذج ستيفنز وزملائه :وقد قاموا بتقسيم الولاء الى قسمين :

¹ - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في منظمات المعاصرة ، دار زهران ،عمان .ص100-101

1. **الاتجاه التبادلي** : الذي يعتبر أن مخرجات الولاء التنظيمي هيا عمليات مساهمة ومتبادلة بين المنظمة والعاملين فيها مع تركيزها على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه العامل من المزايا والمنافع من خلال العملية التبادلية .

2. **الاتجاه النفسي** : حيث يعتبر الولاء هنا نشاط زائد وتوجه ايجابي نحو المنظمة وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، إضافة إلى قوة رغبة الفرد للبقاء كعضو فيها ، وبهذا فإن العاملين يعتقدون ويؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بالانتماء لها .¹

¹ - احمد عبد الرحمان هيجان ،الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مركز الدراسات والبحوث، الرياض ،1998.ص57

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالإثراء الوظيفي

1- دراسة قورين حسنية، بن كعكع ليلي، الحاج علي نورة: تحت عنوان أثر الإثراء الوظيفي على التطوير المهني للأفراد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين الإثراء الوظيفي و التطوير المهني للأفراد بمديرية الخدمات الجامعية بولاية معسكر، و لتحقيق هذا الهدف حاولت الباحثات تصميم استبانة ضمن كل من المتغيرين ، المستقل (الإثراء الوظيفي) و التابع (التطوير المهني) بالإعتماد على عينة عشوائية بلغت (40) فردا أسترجعت منها (38) إستمارة صالحة للتحليل و بنسبة إستجابة بلغت (95)، وقد توصلت الدراسة بالإعتماد على اختبار تحليل التباين annova إلى عدم وجود أثر للإثراء الوظيفي بأبعاده (تنوع المهارات، أهمية المهمة تحديد المهام، الإستقلالية، التغذية العكسية) على التطوير المهني للأفراد بالمديرية محل الدراسة.

2- دراسة حسام محمود مجمد رامي بعنوان : دور الإثراء الوظيفي في دعم الرقابة التنظيمية ، حيث هدفت هذه الدراسة من خلال الدراسة التطبيقية على شركة مياه الشرب بالإسكندرية، حيث يتمثل المتغير المستقل في الإثراء الوظيفي و المتغير التابع في الرقابة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في رقابة الإستشعار، رقابة إتخاذ القرار، و رقابة الممارسة، وتمثلت مشكلة الدراسة في إدراك إلى أي مدى تطبق أبعاد الإثراء الوظيفي بالشركة محل الدراسة ، ودورها في دعم تطبيق الرقابة التنظيمية ، وبعد إجراء التحليل الإحصائي، و إختبارات فروض الدراسة من خلال برنامج spss، تم التوصل إلى :قبول الفروض الخاصة بوجود علاقة بين الإثراء الوظيفي ودعم الرقابة التنظيمية بكافة أبعادها، و قبول الفرض الثاني بوجود اختلاف بيت المتغيرات طبقا لإختلاف

العوامل النوعية الديموجرافية، وفي النهاية قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات ركزت على ضرورة تفعيل أبعاد الإثراء الوظيفي لدعم الرشاقة التنظيمية.

3- دراسة بانقا طه الزبير حسين، و أحمد عبد الغني الفرشوطي: بعنوان، الإثراء الوظيفي و علاقته بالإلتزام

التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية و التعليم في منطقة

تبوك، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإثراء الوظيفي و علاقته بالإلتزام الوظيفي لدى المشرفين

والمشرفات التربويين بمكاتب التربية و التعليم في منطقة تبوك من وجهة نظرهم. استخدم الباحثان المنهج

الوصفي وأداة الإستبانة لجمع البيانات، بلغ مجتمع الدراسة (690) مشرفاً تربوياً، أحد الباحثان عين عشوائية

بسيطة بلغت (381) مشرفاً و مشرفة تربوية، و لتحليل البيانات استخدم الباحثان برنامج التحليل

الاحصائي spss وصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها: أن مستوى الإثراء الوظيفي جاء بمستوى مرتفع،

و مستوى الإلتزام التنظيمي جاء بمستوى متوسط لدى المشرفين و المشرفات التربويين، وتوجد علاقة ارتباطية

إيجابية بين الإثراء الوظيفي و الإلتزام التنظيمي. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تكليف المشرفين و

المشرفات التربويين بالقيام بأعمال إشرافية ضمن طبيعة عملهم وتخصصاتهم، و إعداد برنامج توجيهي

للمشرفين و المشرفات التربويين حول الإلتزام التنظيمي.

4- دراسة عيادة بنت عماني زايد النبھاني: تحت عنوان: دور الإثراء الوظيفي في تطوير أداء مديري مدارس

التعليم الأساسي بمحافظة ظفار، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء مديري مدارس التعليم الأساسي من

وجهة نظر الميرين أنفسهم. كما هدفت للتعرف على مدى اختلاف واقع الإثراء الوظيفي لدى المديرين بمدارس

التعليم الأساسي بمحافظة ظفار باختلاف النوع، المدرسة، العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، يستخدم

الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وجاءت نتائج الإستبيان كمايلي:

➤ أن درجة تقدير الإثراء مرتفع لدى المديرين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، كما أظهرت النتائج تصدر محور تنوع المهام، يليه محور التغذية الراجعة، في حين احتل محور الإستقلالية المرتبة الأخيرة.

ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي

1/ محمد حمزة أمين عبد الله، تحت عنوان: **محددات الولاء التنظيمي و آثاره** ، هدفت الدراسة إلى التعرف على محددات الولاء التنظيمي وآثاره، و الدراسة الراهنة تعد دراسة تحليلية، وقد اعتمدت على طريقة المراجعة المنهجية للأدبيات التي تعتمد على البيانات الثانوي، و التحليل البعدي، و التحليل الكيفي للأدبيات، حيث قام الباحث بتحليل مجموعة من الدراسات الميدانية التي أجريت خلال السنوات العشرين الأخيرة 2003-2022، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم محددات الولاء التنظيمي تتمثل في ؛ المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي و العدالة التنظيمية، و الثقة التنظيمية، و الدعم التنظيمي المدرك، وضغوط العمل، و الصمت التنظيمي، و نمط القيادة الثقافية التنظيمية، التمكين التنظيمي، التدريب التنظيمي، التنشئة التنظيمية، الإتصال التنظيمي، التعلم التنظيمي الإنغماس الوظيفي، نوعية حياة العمل، بينما أبرزت الدراسة أن اهم آثار الولاء التنظيمي تتمثل في الرضا الوظيفي، و سلوك المواطنة التنظيمية، الأداء الوظيفي، انخفاض درجة الرغبة في ترك العمل، وانخفاض درجة الشعور بالإحترق الوظيفي، و انخفاض مستوى الصراع التنظيمي و الإبداع التنظيمي والتنمية التنظيمية.

2/ دراسة شلابي وليد، بعنوان: **دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الادارة المحلية بولاية المسيلة**، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التنظيمي في تنمية سلوك المواطن التنظيمية لدى موظفي الادارة المحلية بولاية المسيلة، و سعيا لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الطالب الباحث المنهج الوصفي التحليلي، إذ اعتمد بحث طبيعة الدور، إستبيان لقياس الولاء التنظيمي، وإستبيان لقياس المواطن التنظيمية من اعداد الطالب الباحث، بالاطلاع على الأدبيات النظرية للموضوع، وتم تطبيق أداة البحث

على مجتمع الدراسة، و المتمثل في موظفي الادارة المحلية بالمسيلة (البلدية، الدائرة، الولاية)، وبلغ حجم العين (218) مفردة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

● توجد علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الادارة المحلية بولاية المسيلة.

● مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدى موظفي الادارة المحلية بولاية المسيلة.

● مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع لدى موظفي الادارة المحلية بولاية المسيلة.

3/ عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، بعنوان : الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، هدفت الدراسة الى تعرف الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، و لتحقيق هدف الدراسة أستخدمت أداة آلين و ماير للولاء التنظيمي، والمكونة من 20 فقرة، و أداة طورت لقياس الرضا الوظيفي مكونة من 25 فقرة ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.

✓ وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، مدة الخدمة في الجامعة، و الكلية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع نظام مكافآتو حوافز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، بحيث لا يتم اللجوء الى البحث عن الفرص البديلة.

4/ دراسة معطي محمد عمر معيتيق، تحت عنوان : أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين، هدفت الدراسة الى تحليل أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين بمجمع العيادات بمدينة بني وليد، تم جمع البيانات من خلال الاستبيان ، وتحليلها باستخدام برنامج spss، وتطبيق أسلوب النحدر الخطي البسيط. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي و ذو دلالة إحصائية للولاء التنظيمي بأنواعه المختلفة على أداء العاملين، مما يعكس أهمية الولاء التنظيمي في رفع كفاءة الأفراد، و تحقيق أهداف المؤسسة. وفي ضوء النتائج، أوصى الباحث بضرورة تعزيز ممارسة الولاء التنظيمي داخل المؤسسات لما له من دور محوري في تحسين الأداء المؤسسي و تطوير بيئة العمل.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة باللغة الأجنبية

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالإنشاء الوظيفي:

1/ دراسة آدا ماك، أوزيجبو، بعنوان: تأثير إنشاء الوظيفة على أداء الموظفين، الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحليل آثار إنشاء العمل على الأداء التنظيمي. ركزت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس غير التدريسيين في جامعة أبوجا في شمال نيجيريا، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، كما اعتمدت الدراسة أسلوب العينة العشوائية البسيطة. و أظهرت النتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين عمق العمل و التدريب المهني وعناصر أبعاد العمل الأساسية لإنشاء العمل والأداء التنظيمي، بينما لم تظهر أي علاقة بين عناصر التحفيز والأداء. و بالتالي فإن زيادة إدراك أهمية المهام سيحفز الموظفين على زيادة التزامهم بتحقيق الأهداف .

2/ دراسة كارلا توماس، ليزا رو، نيل مور، تحت عنوان: تحفيز المواهب و تطويرها و الإحتفاظ بها من خلال إنشاء الوظائف: إستكشاف المشاريع الجانبية في بيئة الشركات، تهدف الدراسة الى دراسة الأسس النظرية والمفاهيمية لإدارة المواهب، و تحديد المواهب و اختيارها و تصميم برامج إدارة المواهب، لإستكشاف تحديات

وفوائد المشاريع المكتبية كتدخلات، من خلال اتباع منهج نوعي استقرائي، تم جمع البيانات من ثلاث مجموعات من الموظفين في مؤسسة اتصالات رقمية في المملكة المتحدة من خلال الاستبيانات، و مجموعات التركيز و المقابلات شبه المنظمة، حيث توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- الكشف عن تناقضات في تعريف و اختيار المواهب.
 - تسليط الضوء على تحديات جودة البرنامج لكشف الارتباط المباشر بين تجربة المشاركين و الاحتفاظ بهم.
 - تحقيق التوازن بين رأس المال البشري الموهوب و توقعات المساهمين و موارد القوى العاملة المستدامة.
- 3/دراسة بوشبا غاندي، تحت عنوان: تأثير إثراء الوظيفة على العمل و الهوية التنظيمية، هدفت الدراسة التأثير خصائص إثراء الوظيفة على العمل و الهوية التنظيمية شملت العينة 71 مديرا من المستويات المبتدئة و المتوسطة من ثلاثة مصانع نسيج تقع في أحمد آباد. تم استخدام مقياس إثراء الوظيفة الذي طوره هاكمان وأولدهام لقياس 7 خصائص وظيفية. خضعت البيانات المتعلقة بهذه المتغيرات لتحليل الانحدار المتعدد الذي كشف أن تحديد الهوية التنظيمية يحدد بعوامل إثراء الوظيفة، ولكن هذه الخصائص بشكل عام ليس لها مؤشر مهم على تحديد الهوية التنظيمية بشكل عام. توصلت الدراسة النتائج التالية:
- بروز استقلالية الوظيفة و تنوع المهارات كمؤشرات مهمة على سمعة المؤسسة، وهي أحد أبعاد تحديد الهوية التنظيمية.

- برزت هوية المهمة كمؤشر مهم على المشاركة التنظيمية، وهي أيضا أحد أبعاد تحديد الهوية التنظيمية.

ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي

- 1/ دراسة رودي روديا، إيكانورل قماريا، أودين أودينا، تحت عنوان: ما العوامل التي تؤثر على ولاء الموظف؟، تهدف هذه الدراسة الى رسم مفاهيم لتقديم تحليل منهجي و شامل للإتجاهات المتعلقة بولاء الموظف من خلال منهجية بليومتريّة. تم استخدام برنامج (vosviewer)، لرسم خريطة رسومية للهيئة الاكاديمية. وجد

من بين 263 وثيقة تم استردادها من قاعدة بيانات (scopus) المتعلقة بولاء الموظف، تم اختيار 148 وثيقة

للتحليل البليومتري لتقييم الحالة الحالية بشكل شامل و توقع الاتجاهات المستقبلية. تشير النتائج الى:

- زيادة ملحوظة في الأدبيات، مما يدل على أن ولاء الموظف له تأثير كبير على استدامة المنظمة و ترابط أعضائها.

- تساعد الآثار العملية لهذه النتائج المنظمات في تصميم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أكثر فعالية للإحتفاظ بلاء الموظفين و تعزيزه.

- المساهمة في النجاح على المدى الطويل للمنظمة.

2/دراسة لين شانغزي، بعنوان:تأثير ولاء الموظفين على الأداء التنظيمية بناءا على تحسين الإلتزام التنظيمي،

تهدف هذه الدراسة الى الآلية الجوهرية التي يؤثر بها الإلتزام التنظيمي على الأداء التنظيمي.وتقدم الدراسة ولاء الموظفين كمتغير وسيط و تنظر الى الدعم التنظيمي كمتغير معتدل. أجري اختبارا تجريبيا باستخدام الانحدار الهرمي وطرق أخرى. بإستخدام بيانات مسح من 335 موظف في شركات صينية، بحيث كانت النتائج كالتالي:

- هناك علاقة بين الأبعاد المختلفة للإلتزام التنظيمي و الأداء التنظيمي.

- الشعور بالدعم التنظيمي يعتدل بشكل ايجابي بين الإلتزام التنظيمي وولاء الموظفين.

- ولاء الموظفين يجسد تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز أداء الموظفين و مشاركتهم في العمل.

3/ دراسة هونغلي تشانغ، لينشين دو، تشو جيانغ، بعنوان: القيادة التفاضلية و سلوك ولاء الموظفين من

منظور داخلي و خارجي،تهدف هذه الدراسة الى العلاقة بين القيادة التفاضلية و الولاء التنظيمي باستخدام

تخليل الانحدار الهرمي و طريقة التمهيد. تظهر النتائج أن القيادة التفاضلية لها تأثير إيجابي على ولاء

الموظفين التنظيمي وولاء الاشراف، و أن درجة الولاء للمنظمات أقل عموما من الولاء للمشرفين؛ في ظل

أسلوب القيادة التفاضلية، يكون ولاء الإشراف من المطلعين أعلى بكثير من ولاء الغرباء، ولكن تأثير واختلاف

المجموعتين (الداخلي و الخارجي) ليس لهما تأثير كبير على الولاء التنظيمي. تتوسط ردود الفعل التنموية للمشرف العلاقة بين القيادة التفاضلية و الولاء التنظيمي و الإشرافي؛ يحسن فارق السلطة العلاقة بين التغذية الراجعة التنموية للمشرف و الولاء التنظيمي و الإشرافي بشكل إيجابي. وكلما زاد فارق السلطة المدرك لدى الموظفين زاد التأثير غير المباشر للتغذية الراجعة التنموية من المشرفين

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة حسام محمود محمد رامي، 2019.	تم الإعتماد على الاثراء الوظيفي كمتغير للدراسة. تم الاعتماد على المنج الوصفي التحليلي في الدراسة. تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة.	تمت الدراسة في شركة المياه للشرب التي تنشط في البيئة المصرية، بينما أجريت دراستنا في مؤسسة سونلغاز في البيئة الجزائرية.
دراسة بانقا طه الزبير حسين، أحمد عبد الغني الفرشوطي، 2018.	تم الاعتماد على الاثراء الوظيفي كمتغير للدراسة. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة.	تمت الدراسة في الادارة العامة للتربية التي تنشط في البيئة السعودية، أما الدراسة التي قمنا بها تنشط في البيئة الجزائرية
دراسة شلابي وليد، 2016.	تمت الدراستين في نفس البيئة (البيئة الجزائرية). تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.	تمت الدراسة في الادارة المحلية (البلدية، الدائرة، الولاية) ، بينما أجريت دراستنا في مؤسسة سونلغاز. تم اتخاذ متغير الولاء التنظيمي كمتغير مستقل، أما في دراستنا تم اتخاذ متغير الولاء التنظيمي كمتغير تابع.
دراسة عبد الفتاح صالح خليفات، 2009.	تم اتخاذ الولاء التنظيمي كمتغير للدراسة.	تمت الدراسة في البيئة الأردنية ، وبالجامعات الخاصة ، بينما تمت دراستنا في البيئة الجزائرية بمؤسسة

سونلغاز (مؤسسة عمومية). تم اتخاذ متغير الولاء التنظيمي كمتغير مستقل، أما في الدراسة التي قمنا بها اتخذنا متغير الولاء التنظيمي كمتغير تابع. تم الإعتماد على منهج آلين و ماير، أما في دراستنا الحالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.		
تم اتخاذ متغير الولاء التنظيمي كمتغير وسيط ، أما الدراسة الحالية اتخذت الولاء التنظيمي كمتغير تابع. تم الإعتماد على المنهج الانحدار الهرمي، بينما الدراسة التي قمنا بها اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي	تمت دراسة الولاء التنظيمي كمتغير للدراسة.	دراسة لين شانغزي، 2024.
تم اختلاف في البيئة التي تمت كلتا الدراستين . تم الإعتماد على منهج الانحدار الهرمي ، و طريقة التمهيد ، بينما دراستنا اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.	تم اتخاذ الولاء التنظيمي كمتغير تابع. اتخاذ الولاء التنظيمي كمتغير للدراسة.	دراسة هونغلي تشانغ، لينشين دو، تشو جيانغ، 2022.
الدراسة في جامعة أبوجا (مؤسسة تعليمية)، تمت الدراسة في بيئة نيجيرية ، بينما الدراسة الحالية في البيئة الجزائرية.	تم اتخاذ الاثراء الوظيفي كمتغير للدراسة. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي	دراسة آدا ماك، أوزيجبو، 2020.

تمت بينما الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة سونلغاز (مؤسسة عمومية).		
تمت الدراسة في مؤسسة صناعية (مصنع النسيج)، بينما الدراسة الحالية في مؤسسة عمومية (مؤسسة سونلغاز).	تم اتخاذ الإثراء الوظيفي كمتغير للدراسة. تم اتخاذ متغير الاثراء الوظيفي كمتغير مستقل.	دراسة بوشبا غاندي، 1992.

المصدر: من اعداد الطالبتين



الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد عرض الجانب النظري للدراسة ، يأتي الجانب التطبيقي من البحث حيث تم عرض و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية التي تم تنفيذها داخل مؤسسة سونالغاز بولاية المنية ،ويهدف هذا الفصل إلى فحص العلاقة بين الاثراء الوظيفي بمختلف أبعاده ومدى تأثيره على الولاء التنظيمي للعاملين. يعد هذا الجزء من الدراسة جوهريا إذ يمكننا من الوقوف على واقع الإثراء الوظيفي داخل المؤسسة ومدى تأثيره على الولاء التنظيمي كما يساعد في تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تطوير أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة ، حيث تم تقسيمه الى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة

المطلب الأول: تقديم المؤسسة.

تقديم مجمع سونلغاز:

سونلغاز: الشركة الوطنية للكهرباء والغاز. هي مجموعة طاقوية صناعية جزائرية اقتصادية وتجارية.

متخصصة في إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية، تم انشاؤها في 28 جويلية 1969.

الرئيس المدير العام الحالي هو السيد مراد عجال الرئيس التنفيذي لمجموعة سونلغاز.

الفترة التاريخية سونلغاز:

إبان فترة الاحتلال الفرنسي، كانت مؤسسة الكهرباء والغاز للجزائر تمتاز بهيكل تنظيمي خاص بها، حيث كانت تضم عمال من أصل فرنسي، إضافة إلى السكان المحليين الذين هذه الفئة من العمال تعايشوا مع الفرنسيين على يتمتعون بالجنسية الفرنسية منذ 1830 الرغم من تقاليدهم وعاداتهم المختلفة في الأصل والتاريخ. وهي النتيجة التي استطعنا التوصل إليها من خلال هذا البحث الذي يتطرق أساسا إلى مهنة الكهرباء والغاز مروراً بمرحلة تأسيس شركة الكهرباء والغاز للجزائر (.....) أي الفترة ما بين 1847 إلى 1947 إلى انشاء شركة سونلغاز 1969.

الحدث الأول: يركز على استغلال الثروات المحلية المتنوعة وعمليات العشوائية المختلفة التي بدأت مع مطلع القرن التاسع عشر والغزو العسكري الفرنسي للجزائر.

الحدث الثاني: ويرتكز هذا الأمر على عملية تأميم قطاع الكهرباء والغاز في الجزائر خلال حقبة وجود المستعمر الفرنسي سنة بعد انشاء شركة الكهرباء والغاز في فرنسا والذي يعتبر بذاته حدثا رئيسيا في تطور استهلاك الكهرباء والغاز.

الحدث الثالث: يتمثل في استقلال الجزائر والتحدي الذي أظهره التقنيون والمهندسون الجزائريون من أجل ضمان استمرارية انتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية عبر ربوع البلاد بعد رحيل الكفاءات الفرنسية التي كانت متحكمة تقنيا زمام الأمور ثم المرسوم رقم 633/66 بتاريخ 24 أوت 196 وتعلق بنشر الاتفاقية المبرمة بين فرنسا والجزائر بشأن لتعاون التقني والثقافي بين البلدين.

ثم أخيرا انشاء شركة سونلغاز بتاريخ 28 جويلية 1969 لتحل مكان شركة الكهرباء والغاز للجزائر (....) التي تأسست سابقا في 05 جوان 1947.

فروع مجمع سونلغاز

1. سونلغاز انتاج الكهرباء .

2. سونلغاز الطاقات المتجددة.

3. سونلغاز نقل الكهرباء .

4. سونلغاز نقل الغاز

5. سونلغاز التوزيع

6. سونلغاز الخدمات.

نواحي سونلغاز التوزيع:

1. ناحية التوزيع الجزائر العاصمة

2. ناحية التوزيع الوسط بالبلدية

3. ناحية التوزيع الشرق بقسنطينة.

4. ناحية التوزيع بالغرب بوهران

5. ناحية التوزيع الجنوب الشرقي بورقلة

6. ناحية التوزيع الجنوب الغربي ببشار.

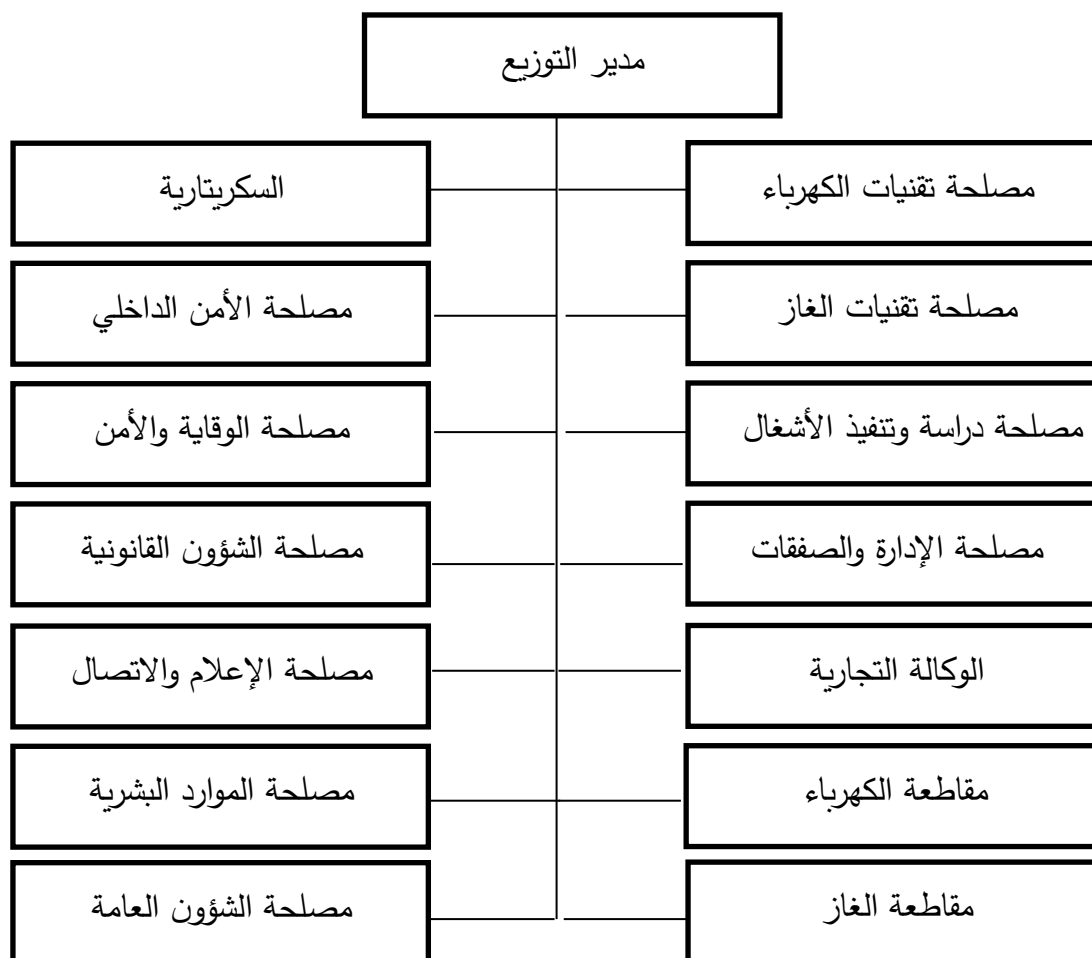
مديرية توزيع الكهرباء والغاز المنيعة:

هي مؤسسة اقتصادية وطنية طاقوية وتجارية يتمثل نشاطها في توزيع الطقتين الكهربائية والغازية لمختلف شرائح مجتمع المنيعة من زبائن عاديين إلى المؤسسات عامة وخاصة مع ضمان استمرارية وجودة الخدمة مع الحرص على الحفاظ على أمن وسلامة زبائنهم من مختلف المخاطر الناجمة عن سوء استعمال الكهرباء والغاز.

تقع مديرية التوزيع الكهرباء والغاز المنيعة في المنطقة الصناعية على مستوى الطريق الوطني رقم 01 كما تضم المؤسسة رأس مال بشري يتكون من 1 عاملا ما بين اطرارات وعمال يساهمون بشكل كبير في حسن سير عملية ونشاط المديرية.

تتكون مديرية توزيع الكهرباء والغاز المنيعة من عدة أقسام حيث نجد مقر المديرية ومقر الوكالة التجارية المتواجدة بشارع الشهيد على لابوانت ومصلحتين تقنيتين كهربائية وغازية متواجدة بشارع الشهيد العربي بن مهيدي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المبحث الثاني: عرض عناصر الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث عناصر الدراسة الميدانية المتمثلة في مجتمع وعينة الدراسة وأهم خصائص عينة الدراسة كما سنتطرق لأداة الدراسة والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدقها وثباتها، ثم تحاول عرض أساليب المعالجة الإحصائية التي تم إستخدامها في معالجة بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

المطلب الأول : إجراءات الدراسة

الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة

الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة " أثر الإثراء الوظيفي على تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة سونلغاز بولاية المنية، وزعت على العاملين إستبيانات الدراسة بحجم العينة المحددة البالغ (47) مفردة وقد تم إسترجاع (35) إستبيان وبنسبة (74.47%)، من العدد الموزع في حين (12) إستبيان لم يسترجع.

الجدول (1.2): يوضح عدد الإستمارات الموزعة والصالحة للدراسة

عدد الإستبيان				مجتمع وعينة الدراسة
الموزع	المسترجع	الغير المسترجع	القابل للتحليل	
47	35	12	35	جامعة غرداية (كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المجمعة

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

لقد إعتمدت الدراسة على متغيرين وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول

التالي:

الجدول (2.2): يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	الإسم
المستقبل	الإثراء الوظيفي (أهمية المهمة، تحمل المسؤولية، الإستقلالية الوظيفية، تنوع المهارات التغذية العكسية)
التابع	الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني : خصائص عينة الدراسة

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان حرصنا على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي :

- (1) - الأفراد العاملين في المؤسسة سونلغاز بولاية المنيعية من الجنسين (ذكور - إناث) .
- (2) - الأفراد العاملين في المؤسسة سونلغاز بولاية المنيعية من مختلف الفئات العمرية، أقل من 25 سنة، 25-30 سنة، 31-40 سنة، 41-50 سنة، أكثر من 50 سنة .
- (3) - الأفراد العاملين في المؤسسة سونلغاز بولاية المنيعية من مختلف الفئات الرتب الوظيفية، (إطار، عون تحكم، منفذ، غير ذلك ...)
- (4) - الأفراد العاملين في المؤسسة سونلغاز بولاية المنيعية من مختلف مؤهلات العلمية (بكالوريا، تقني، تقني سامي، مهندس، ليسانس، ماستر، دكتوراه).

5) - الأفراد العاملين في المؤسسة سونلغاز بولاية المنيعية من مختلف سنوات الخبرة (الخبرة المهنية) (أقل من 05 سنوات، 5-10 سنوات، 11-15 سنة، 16-20 سنة، أكثر من 20 سنة).

وفيما يلي وصفاً مفصلاً لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات أعلاه (خصائص المبحوثين): المخرجات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة، لقد تمت دراسة خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة).

الجدول (3.2): يوضح خصائص عينة الدراسة

مؤسسة سونلغاز بولاية المنيعية		المتغيرات	
النسبة %	العدد		
57.1%	20	ذكر	الجنس
42.9%	15	أنثى	
-	-	أقل من 25 سنة	الفئات العمرية
37.1%	13	25-30 سنة	
45.7%	16	31-40 سنة	
14.3%	5	41-50 سنة	
2.9%	1	أكثر من 50 سنة	
57.1%	20	إطار	المسمى الوظيفي
17.1%	6	عون تحكم	
17.1%	6	منفذ	

8.6%	3	غير ذلك	
5.7%	2	بكالوريا	المؤهل العلمي
5.7%	2	تقني	
20.0%	7	تقني سامي	
5.7%	2	مهندس	
22.9%	8	ليسانس	
40.0%	14	ماستر	
–	–	دكتورا	
48.6%	17	أقل من 05 سنوات	الخبرة
40.0%	14	5-10 سنوات	
5.7%	2	11-15 سنة	
5.7%	2	16-20 سنة	
–	–	أكثر من 20 سنة	

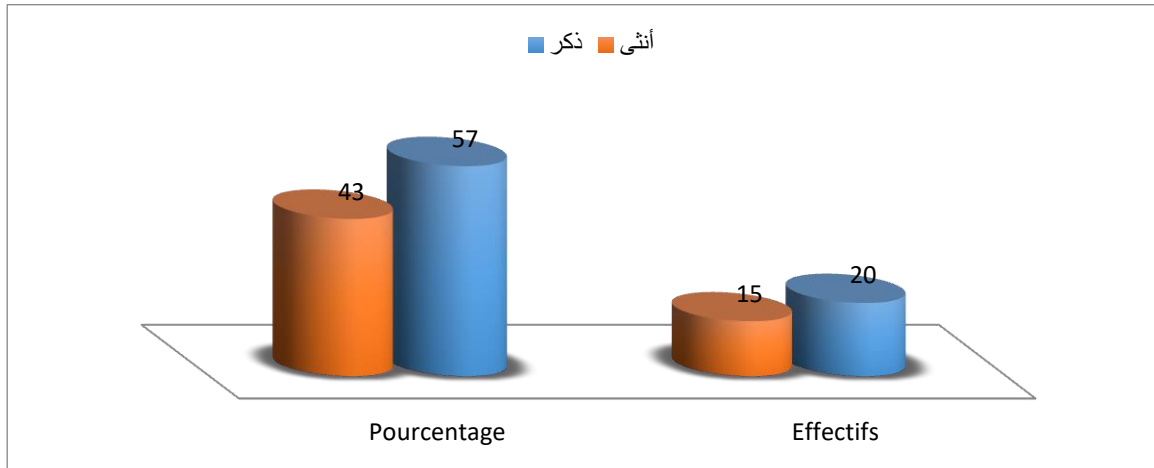
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج spss نسخة 20

I. الجنس:

يبين الشكل التالي التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب إختلاف جنسهم (ذكور-إناث) مؤسسة محل الدراسة

على النحو التالي:

الشكل رقم (1): يوضح توزيع أفراد عينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج EXCEL

يتضح من الشكل أعلاه أن عدد الأفراد من الذكور في مؤسسة محل الدراسة بلغ (20) فردا ونسبة

(57%) من عينة الكلية للدراسة ، بينما بلغ عدد الأفراد الإناث (15) فردا ونسبة

(43%) من العينة الكلية للدراسة ، مما يلاحظ ان غالبية العمال من الذكور ، ويتضح بأن العينة شملت الذكور

والإناث دون الإقتصار على فئة معينة في مؤسسة محل الدراسة مما يعطي تنوع في أجوبة الإستبيان وطبيعة

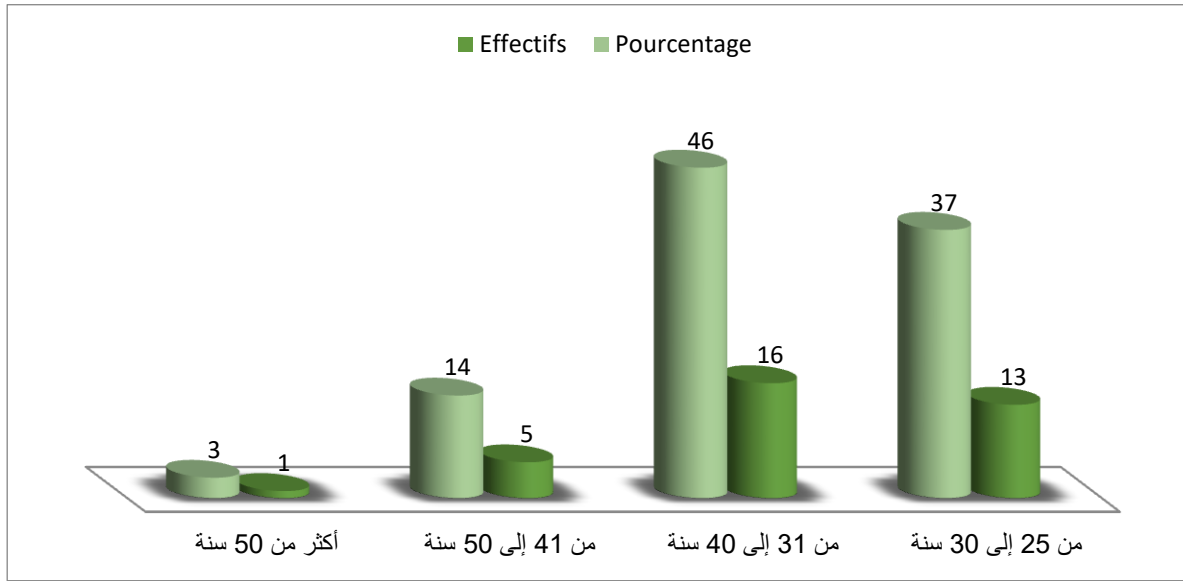
العمل التي تحتاج أكثر للذكور.

II. العمر:

يبين الشكل التالي التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب إختلاف فئاتهم العمرية مؤسسة محل الدراسة على النحو

التالي:

الشكل رقم (2): يوضح توزيع أفراد عينة حسب الفئات العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج EXCEL

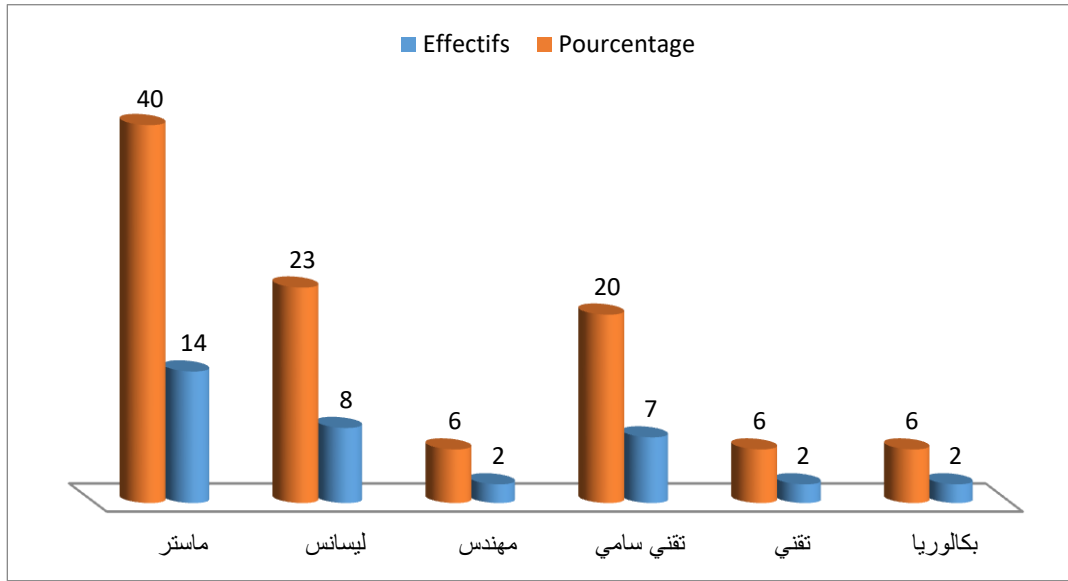
من خلال الشكل أعلاه نلاحظ توزيع الأفراد العينة حسب العمر نجد أن فئة من 25 إلى 30 سنة بلغت 37%، من 31 إلى 40 سنة فبلغت نسبة 46%، في حين بلغت فئة أكثر من 41 إلى 50 سنة نسبة 14%، و فئة أكثر من 50 سنة فبلغت نسبته 3%، وهذا يوضح أن أغلبية أفراد العينة الفئة أعمارهم تتناسب طبيعة عمل مؤسسة محل الدراسة. مما يخلق كذلك تنوعا في إجابات أفراد العينة المدروسة.

III. المؤهل العلمي:

يبين الشكل التالي التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب إختلاف مؤهل العلمي مؤسسة محل الدراسة على

النحو التالي:

الشكل رقم (3): يوضح توزيع أفراد عينة حسب المؤهل العلمي



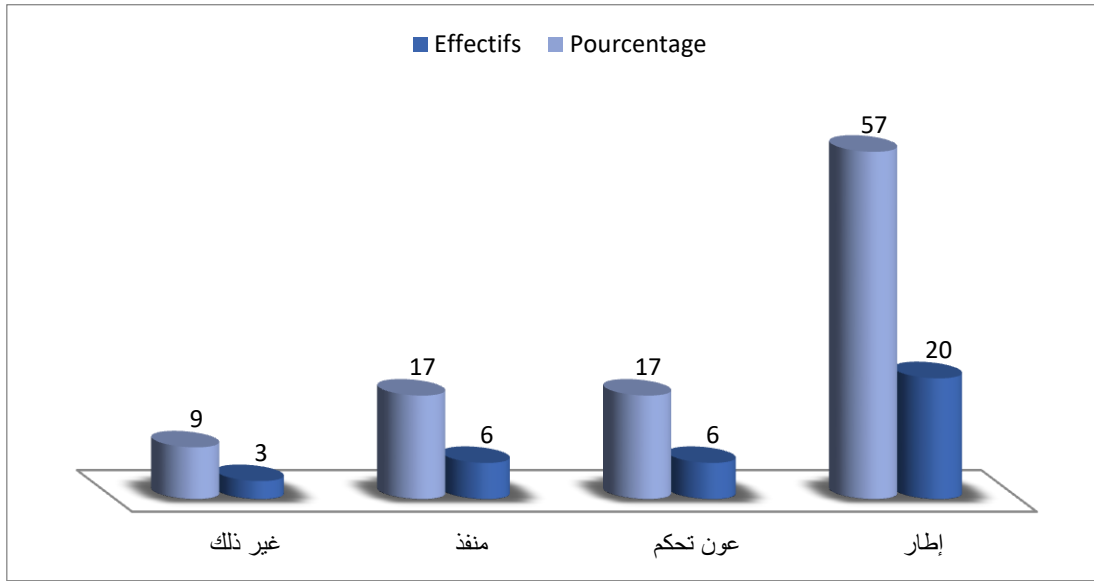
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج EXCEL

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ توزيع الأفراد العينة حسب مؤهلهم العلمي نجد أن مستوى البكالوريا بلغت 06%، ومستوى تقني فبلغت نسبة 06%، في حين بلغت مستوى تقني سامي فبلغت 20%، ومستوى مهندس فبلغت نسبته 06%، ومستوى شهادة ليسانس فبلغت 23%، وشهادة ماستر 40%.

IV. المسمى الوظيفي:

يبين الشكل التالي التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب إختلاف مسامياتهم الوظيفية مؤسسة محل الدراسة على النحو التالي:

الشكل رقم (4): يوضح توزيع أفراد عينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج EXCEL

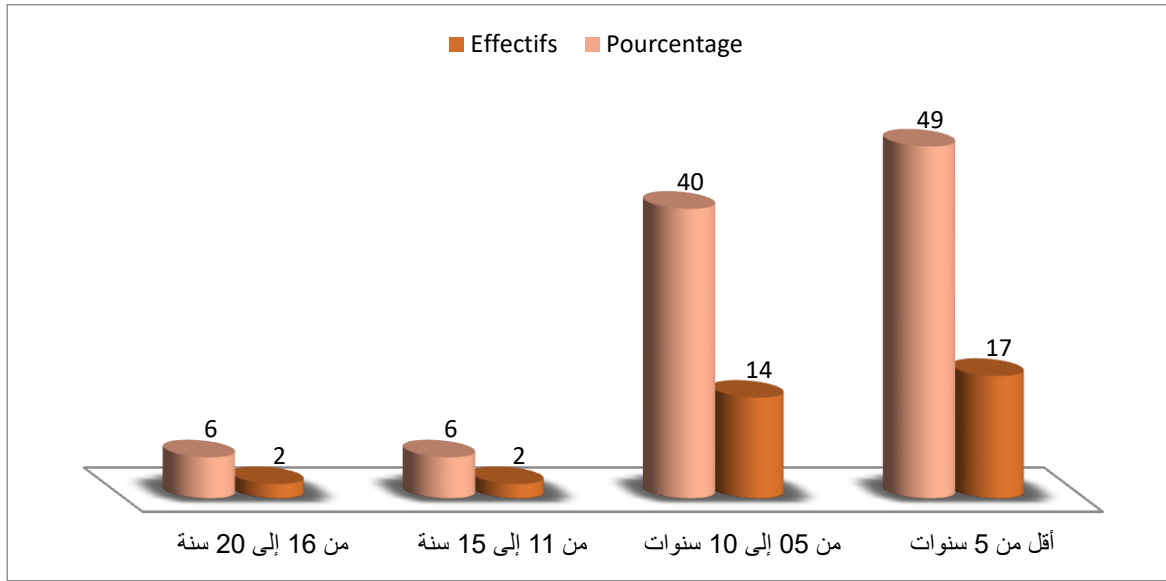
نلاحظ من الشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة كانت من المستجيبين الذين رتبهم الوظيفية مستوى إطار حيث بلغت نسبتها 57% ، تليها نسبة رتبة عون تحكم وعون منفذ التي بلغت 17% من عينة الدراسة، حيث تلتها أصحاب الوظائف الأخرى (سكرتاريا...) التي كانت نسبتهم بـ 9% ، وهذا ما يدل طبيعة العمل التي تعتمد على أصحاب الشهادات الجامعية والتقنية و بأصحاب الخبرات المهنية.

V. الخبرة:

يبين الشكل التالي التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب إختلاف خبراتهم الوظيفية مؤسسة محل الدراسة

على النحو التالي:

الشكل رقم (5): يوضح توزيع أفراد عينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج EXCEL

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ توزيع النسب حسب عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، حيث نجد نسبة 49% خبرتهم أقل من 5 سنوات ، ونسبة 40% خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات. أما الذين يمثلون خبرة بين 11 و 15 سنة، من 16 إلى 20 سنة فكانوا بنسبة 6% .

المطلب الثالث : أداة الدراسة وإجراءاتها

الفرع الأول: أداة الدراسة

تم تصميم الإستبيان لغرض جمع المعلومات والبيانات الأولية من عينة الدراسة موجه إلى العاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية المنيع، وقد تم الإعتماد في تصميم الإستبيان على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع ، وقد تم عرضه على عدد من المحكمين المتخصصين لغرض تحكيمه وبعد تصحيحه وتعديله تم توزيع 47 إستبيان على عينة الدراسة وكانت نسبة ردود 74.47% أي تم إسترجاع 35 إستبيان من المجتمع الأصلي ويهدف هذا الإستبيان إلى معرفة أثر الإثراء الوظيفي على تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة محل

الدراسة، بحيث يكون الإستبيان في الجزء الأول على المتغيرات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية والمتمثلة في (الجنس ، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة) أما الجزء الثاني من الإستبيان فيتكون من (36)

عبارة مقسمة على محورين هي :

المحور الأول: الإثراء الوظيفي ويشمل (20) عبارة مقسمة إلى خمسة محاور :

(1) أهمية المهمة ويشمل على (4) عبارات.

(2) تحمل المسؤولية وتشمل (4) عبارات.

(3) الإستقلالية الوظيفية وتشمل (4) عبارات.

(4) تنوع المهارات وتشمل (4) عبارات.

(5) التغذية العكسية وتشمل (4) عبارات.

المحور الثاني: الولاء التنظيمي وتشمل (16) عبارة.

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات سلم ليكارت الخماسي لتتم معالجتها إحصائياً، حيث

أخذ هذا المقياس الشكل الموالي:

الجدول (4.2): يوضح الجدول درجة أهمية بنود الإستبيان

مقياس ليكارت الخماسي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها فقد تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS النسخة رقم 20 وهذا نظرا لملائمته لمثل هذه الدراسة ، ومحاولة الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان وإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- إختبار ثبات وصدق المقياس بإستخدام ألفا كرونباخ .
- معامل إرتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- إختبار كلومجروفسمرنوف للتأكد من أن المقياس يتبع التوزيع الطبيعي أم لا يتبع التوزيع الطبيعي.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
- إختبار T-TEST.
- حساب الانحدار الخطي البسيط.
- الإختبار الإحصائي One Way ANOVA .

الفرع الثالث : صدق أداة الدراسة وثباتها

أ- الصدق البنائي لمحاول الدراسة:

الجدول (5.2): يوضح الصدق البنائي لمحاول الإستبيان

الإرتباط	محاور الإستبيان	
0.792	معامل الإرتباط بيرسون	المحور الأول: الإثراء الوظيفي
0.000	الدلالة المعنوية	
0.873	معامل الإرتباط بيرسون	المحور الثاني: الولاء التنظيمي
0.000	الدلالة المعنوية	

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج spss نسخة 20.

يبين الجدول أعلاه معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الإستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 ، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وأن معاملات الارتباط لكل محور كانت قوية وقريبة من الواحد (1).

ب- ثبات أداة الدراسة :

لتحديد درجة ثبات الإستبيان، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ والذي يعتبر أكثر المعاملات شيوعاً واستخداماً في مثل هذه الدراسات، وظهرت النتائج كالتالي :

الجدول (6.2): معامل ثبات مقياس الدراسة

محاور الإستبيان	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
محور الإثراء الوظيفي	20	0.860
محور الولاء التنظيمي	16	0.953
معامل الثبات للإستبيان ككل	36	0.927

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss نسخة 20.

يلاحظ من الجدول أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية جداً، فهو يتجاوز 0.60 (المعمول بها)، حيث قدر معامل الثبات للإستبيان ككل (0.927) ويعني أن الإستبيان إذا تم استخدامه مرة أخرى فسيعطي نفس النتائج، وأن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

د- إختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات الدراسة:

تم استخدام إختبار كولموجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح

الجدول التالي نتائج الإختبار حيث إن القيمة الإحتمالية لكل محور أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب إستخداما لإختبارات المعلمية.

الجدول (7.2): إختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	إختبار كولمغروف - سمرنوف	مستوى الدلالة	النتيجة
محور الإثراء الوظيفي	0.404	0.997	يتبع التوزيع الطبيعي
محور الولاء التنظيمي	1.072	0.201	يتبع التوزيع الطبيعي

يكون التوزيع طبيعيا إذا كان مستوى الدلالة أكبر 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss نسخة 20.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكلا المحورين أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية ، وهذا يدل على وجود ارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، والذي يؤكد على أن العلاقة بين هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير فيما بينها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة حسب أبعاد الدراسة

يتضمن هذا المبحث تحديد بعد الإثراء الوظيفي المعتمد في مؤسسة محل الدراسة، من خلال إتجاهات إجابات العينة حول أبعاد الإثراء الوظيفي (أهمية المهمة، تحمل المسؤولية، الإستقلالية الوظيفية، تنوع المهارات، التغذية العكسية)، وكذلك درجة مستوى الولاء التنظيمي من قبل الموظفين ، إضافة إلى ذلك توضيح درجة تأثير الإثراء الوظيفي بمختلف أبعادها على مستوى الولاء التنظيمي، وذلك بالإجابة على مختلف التساؤلات وكذا الفرضيات التي تم طرحها في المقدمة العامة ، مع الأخذ بعين الإعتبار مقياس ليكارت الخماسي في الدراسة وكما أشرنا سابقا وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي :

الجدول (8.2): يوضح مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأهمية	من -1 1.79	من -1.80 2.59	من -2.60 3.39	من -3.40 4.19	من 4.20-5

المصدر: من إعداد الطالبتين

حيث أن طول الفئة - الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات

$$\text{طول الفئة} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

حيث أن مدى المتوسط الحسابي بين متغيرات الدراسة من (1-2.33) مستوى منخفض ومن (2.33-3.66) مستوى متوسط ومن (3.66 - 5) تدل على مستوى مرتفع. ولأجل الإجابة على التساؤلات والفرضيات التي طرحت في المقدمة العامة فإننا سنجيب عليها في الآتي :

المطلب الأول : نتائج تحليل فقرات الإستبيان

سيتم في هذا المطلب الإجابة عن الأسئلة التي طرحت في المقدمة العامة ، لتحديد بعد الإثراء الوظيفي المعتمد في مؤسسة محل الدراسة وإهتمامها بالإثراء الوظيفي ، وكذا معرفة إهتمام مؤسسة محل الدراسة بمستوى الولاء التنظيمي، وذلك بالإعتماد على المتوسط الحسابي لمعرفة إتجاهات إجابات العينة ، بالإضافة بالانحراف المعياري لمعرفة درجة تشتت إجابات العينة عن المتوسط.

أولا : نتائج فقرات المحاور الأولى المتعلقة بالإثراء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

سيتم تحليل عبارات المقياس الخاصة : الإثراء الوظيفي بكل محاورها الفرعية (أهمية المهمة، تحمل المسؤولية، الإستقلالية الوظيفية، تنوع المهارات، التغذية العكسية) من خلال حساب المتوسط لتحديد إتجاه إجابات عينة الدراسة والانحراف المعياري لكل عبارة لمعرفة درجة تشتت إجابات العينة عن المتوسط الحسابي، مع تحديد المتوسط الكلي لكل محور فرعي من محور الإثراء الوظيفي.

الجدول (9.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور الإثراء الوظيفي مع

إتجاه إجابات العينة

إتجاه إجابات العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور	
موافق	0.58	3.69	تعتبر المهام التي أقوم بها تحديا مهنيا	أهمية المهمة
موافق	0.76	4.06	تعتبر هذه المهمة ضرورية لضمان سير العمل بشكل فعال	
موافق	0.95	3.91	إذا لم يتم إتمام المهمة بكفاءة قد تؤثر بشكل كبير على النتيجة النهائية	
موافق	0.87	3.69	تتوافق السلطة الممنوح لي مع طبيعة المهام المطلوبة	
مرتفع	0.79	3.84	نتيجة البعد	
موافق	0.82	3.51	لدي القدر على اتخاذ قرارات مهمة في عملي	تحمل المسؤولية
موافق	0.93	3.69	أنا مسؤول عن حل المشكلات التي تواجهني في العمل	
موافق	0.97	3.66	أشعر أنني مسؤول عن القرارات التي اتخذها	
موافق	0.94	3.66	أحس أنني مسؤول عن نتائج العمل الذي أقوم به	
متوسط	0.91	3.63	نتيجة البعد	
محايد	1.03	3.14	لدي الحرية في تنظيم وقتي في العمل	الاستقلالية الوظيفية
غير موافق	0.81	2.57	أقوم بعملتي دون الرجوع إلى المشرفين المباشرين	
محايد	0.91	2.77	لدي الحرية في اختيار الطريقة التي أريد من خلال أداء عملي	
محايد	0.96	3.11	لدي استقلالية عندما يتعلق الأمر بأداء وظيفتي على الرغم من المسؤوليات و المهام المختلفة	
متوسط	0.93	2.90	نتيجة البعد	

تنوع المهارات	امتكلك المهارات اللازم لأداء العمل المطلوب	3.91	0.70	موافق
	اتمييز بمهارات تفوق العمل المطلوب	3.69	0.90	موافق
	يتم عقد دورات تدريبية لتمكين العاملين من المهارات الأزمة لانجاز العمل	3.89	0.87	موافق
	هناك تنوع في المهارات المطلوب للعمل	3.46	1.07	موافق
	نتيجة البعد	3.74	0.88	مرتفع
التغذية العكسية	تزودني معرفة النتائج و مخرجات عملي بمعرفة مدى نجاحي في أدائي هذا العمل	3.89	0.87	موافق
	يوفر لي عملي اليومي الفرصة لتقييم أدائي	3.83	0.75	موافق
	تشجع عملية الرقابة و التقييم على توفير التغذية العكسية المطلوبة	3.71	0.83	موافق
	تعتبر نتائج التغذية العكسية أساس عمليات صنع القرار	3.66	0.91	موافق
	نتيجة البعد	3.77	0.84	مرتفع
	نتيجة المحور	3.57	0.87	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss نسخة 20.

البعد الأول: أهمية المهمة

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد أهمية المهمة (3.84) وبإنحراف معياري (0.79) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق بدرجة مرتفعة على هذا البعد، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.69 و 4.06) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (تعتبر هذه المهمة ضرورية لضمان سير العمل بشكل فعال) بقيمة (4.06) وبإنحراف معياري (0.76) بدرجة موافق ، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (تتوافق السلطة الممنوح لي مع طبيعة المهام المطلوبة) بقيمة (3.69) وبإنحراف معياري قدره (0.87) بدرجة موافق وذلك حسب إختلاف اتجاهات أفراد العينة.

البعد الثاني: تحمل المسؤولية

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد تحمل المسؤولية (3.63) وبإنحراف معياري (0.91) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق بدرجة متوسطة على هذا البعد، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.51 و 3.69) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (أنا مسؤول عن حل المشكلات التي تواجهني في العمل) بقيمة (3.69) وبإنحراف معياري (0.93) بدرجة موافق ، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (لدي القدر على اتخاذ قرارات مهمة في عملي) بقيمة (3.51) وبإنحراف معياري قدره (0.82) بدرجة موافق وذلك حسب إختلاف اتجاهات أفراد العينة .

البعد الثالث: الإستقلالية الوظيفية

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد الإستقلالية الوظيفية (2.90) وبإنحراف معياري (0.93) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق بدرجة مرتفعة على هذا البعد، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (2.57 و 3.14) بدرجة محايد ، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (لدي الحرية في تنظيم وقتي في العمل) بقيمة (3.14) وبإنحراف معياري (1.03) بدرجة محايد ، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (أقوم بعملتي دون الرجوع إلى المشرفين المباشرين) بقيمة (2.57) وبإنحراف معياري قدره (0.81) بدرجة غير موافق وذلك حسب إختلاف اتجاهات أفراد العينة .

البعد الرابع: تنوع المهارات

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد تنوع المهارات (3.74) وبإنحراف معياري (0.88) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق بدرجة مرتفعة على هذا البعد، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.46 و 3.91) بدرجة موافق ، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (امتك المهارات اللازم لأداء العمل المطلوب) بقيمة (3.91) وبإنحراف معياري (0.70) بدرجة موافق ، فيما أتى

أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (هناك تنوع في المهارات المطلوب للعمل) بقيمة (3.46) وبإنحراف معياري قدره (1.07) بدرجة موافق وذلك حسب إختلافات اتجاهات أفراد العينة .

البعد الخامس: التغذية العكسية

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد التغذية العكسية (3.77) وبإنحراف معياري (0.84) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق بدرجة مرتفعة على هذا البعد، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.89 و 3.66) بدرجة موافق ، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (تزدني معرفة النتائج و مخرجات عملي بمعرفة مدى نجاحي في أدائي هذا العمل) بقيمة (3.89) وبإنحراف معياري (0.87) بدرجة موافق فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (تعتبر نتائج التغذية العكسية أساس عمليات صنع القرار) بقيمة (3.66) وبإنحراف معياري قدره (0.91) بدرجة موافق وذلك حسب إختلافات اتجاهات أفراد العينة .

أما عن المتوسط الحسابي لمحور الإثراء الوظيفي ككل فقد بلغت قيمتها (3.57) وبإنحراف معياري قدره (0.87) مما يوضح أن مؤسسة سونلغاز بولاية المنيعه مهتمة بأبعاد الإثراء الوظيفي بشكل متوسط.

ثانيا : نتائج فقرات المحاور الأولى المتعلقة بالولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

سيتم تحليل عبارات المقياس الخاصة : الولاء التنظيمي من خلال حساب المتوسط لتحديد إتجاه إجابات عينة الدراسة والإنحراف المعياري لكل عبارة لمعرفة درجة تشتت إجابات العينة عن المتوسط الحسابي ، مع تحديد المتوسط الكلي لمحور الولاء التنظيمي

الجدول (10.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور الولاء التنظيمي مع

إتجاه إجابات العينة

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه إجابات العينة
أنا أكثر استعداد للتضحية من أجل نجاح المؤسسة	3.34	1.06	محايد
لدي رغبة في البقاء والاستمرار في العمل في المؤسسة	3.43	1.04	موافق
أشعر بالفخر بالانتماء إلى المؤسسة	3.54	0.95	موافق
لدي التزام بأهداف المؤسسة وقيمها	3.46	1.01	موافق
أشعر بالولاء العميق إتجاه المؤسسة التي أعمل فيها	3.34	1.08	محايد
أشعر أنني جزء مهم من المؤسسة التي أعمل بها	3.51	0.89	موافق
أشعر أن المؤسسة تقدر جهودي وتكافئني بشكل عادل	3.23	0.81	محايد
أعتقد أن مصلحة المؤسسة تتوافق مع مصلحتي الشخصية	3.00	0.84	محايد
لدي الاستعداد للبقاء في المؤسسة لفترة طويلة إذا توافرت لي الفرص	3.40	1.14	موافق
لدي القدرة في التصرف بما يخدم المؤسسة دون توجيه مباشر	3.23	1.00	محايد
أشعر بأني لدي التزام أخلاقي تجاه المؤسسة	3.60	0.91	موافق
أشعر بالمؤسسة إتجاه دعم استقرار ونمو المؤسسة	3.57	0.81	موافق

أعتقد أن بقاءني في المؤسسة هو الخيار الأفضل لي	3.57	0.81	موافق
أعتقد أن المؤسسة تستحق ولائي لما تقدمه لي من فرص	3.57	0.78	موافق
أشعر بالرضا التام عن البيئة التنظيمية في المؤسسة التي أعمل بها	3.40	0.88	موافق
لدي ثقة في قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المستقبلية	3.60	0.88	موافق
نتيجة المحور	3.43	0.93	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss نسخة 20.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور الولاء التنظيمي (3.43) وبإنحراف معياري (0.93) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق بدرجة متوسطة على هذا البعد، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.60 و 3.00) بدرجة موافق ، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (أشعر بأني لدي التزام أخلاقي تجاه المؤسسة) بقيمة (3.60) وبإنحراف معياري (0.91) بدرجة موافق ، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (أعتقد أن مصلحة المؤسسة تتوافق مع مصلحتي الشخصية) بقيمة (3.00) وبإنحراف معياري قدره (0.84) بدرجة محايد وذلك حسب إختلاف اتجاهات أفراد العينة .

المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

بغية إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بالدراسة، إرتأينا ومن أجل تبسيط الدراسة تجزئة الفرضيات الى فرضيات فرعية وإختبارها، بإستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية.

الفرع الأول : إختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها

"هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي على الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز ولاية المنية". حيث تتبثق منها خمسة فرضيات فرعية:

إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى:

➤ إختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد أهمية المهمة و الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد أهمية المهمة و الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد أهمية المهمة و الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛

الجدول (11.2): تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين بعد أهمية المهمة و الولاء التنظيمي

الفرضية	معلومات النموذج	معاملات الإنحدار	إختبار (t)	القيمة الاحتمالية (sig)	التفسير
H ₁	A	2,086	2,715	0,010	معنوية
	A ₁	0,349	1,764	0,087	غير معنوية
	معامل الارتباط R	0,294			
	معامل التحديد (R ²)	0,086			
	إختبار F	3,112			
	مستوى الدلالة	0,087			النموذج غير معنوي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss نسخة 20.

و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه مايلي:

أن متوسط الولاء التنظيمي كوحدة واحدة هي (A=2.086) عندما يكون عامل بعد أهمية المهمة يساوي

الصفر .

ويعني أن الزيادة في عامل بعد أهمية المهمة بوحدة واحدة يزداد مستوى الولاء التنظيمي بنسبة معيارية

قدرها (A₁ = 0.349)

لا يوجد تأثير من قبل بعد أهمية المهمة على دعم مستوى الولاء التنظيمي، لأن القيمة الاحتمالية

(0.087) لإختبار (t) أكبر من (0.05).

وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن العلاقة بين المتغيرين السابقين هي (0.294) مما يدل على أنه

لا يوجد ارتباط بين بعد أهمية المهمة و الولاء التنظيمي وإن وجدت فهي بنسبة قليلة قدرت بـ 29%.

فسر متغير أهمية المهمة 08% من التباين في مستوى الولاء التنظيمي بالإعتماد على قيمة معامل

التحديد R₂ و بالتالي لا يساهم بعد أهمية المهمة على إحداث تغيرات في الولاء التنظيمي.

بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.087) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج

ككل غير معنوي وأن بعد أهمية المهمة لا يؤثر إيجاباً في الولاء التنظيمي.

وعليه نرفض الفرضية H_1 التي تنص على أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء أهمية المهمة على

الولاء التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة. ونقبل الفرضية H_0 التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء أهمية

المهمة على الولاء التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.

➤ إختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تحمل المسؤولية والولاء التنظيمي

في المؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تحمل المسؤولية والولاء التنظيمي في المؤسسة

محل الدراسة؛

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تحمل المسؤولية والولاء التنظيمي في المؤسسة محل

الدراسة؛

الجدول (12.2): تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين بعد تحمل المسؤولية و الولاء التنظيمي.

الفرضية	معلومات النموذج	معاملات الإنحدار	إختبار (t)	القيمة الإحتمالية (sig)	التفسير
الثانية	A	2,971	5,048	0,000	معنوية
	A ₁	0,125	0,789	0,436	غير معنوية
	معامل الارتباط R	0,136			
	معامل التحديد (R ²)	0,019			
	إختبار F	0,622			
	مستوى الدلالة	0,436			النموذج غير معنوي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss نسخة 20.

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه مايلي:

أن متوسط الولاء التنظيمي كوحدة واحدة هي ($A=2.971$) عندما يكون عامل بعد أهمية المهمة يساوي الصفر .

ويعني أن الزيادة في عامل بعد تحمل المسؤولية بوحدة واحدة يزداد مستوى الولاء التنظيمي بنسبة معيارية قدرها ($A_1 = 0.125$) لكن هذه الزيادة قليلة وليس لها أثر .

لا يوجد تأثير من قبل بعد تحمل المسؤولية على دعم مستوى الولاء التنظيمي، لأن القيمة الإحصائية (0.436) لإختبار (t) أكبر من (0.05).

وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن العلاقة بين المتغيرين السابقين هي (0.136) مما يدل على أنه لا يوجد ارتباط بين بعد تحمل المسؤولية و الولاء التنظيمي وإن وجدت فهي بنسبة قليلة قدرت بـ 13.6% .
فسر متغير تحمل المسؤولية 01% من التباين في مستوى الولاء التنظيمي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R_2 و بالتالي لا يساهم بعد تحمل المسؤولية على إحداث تغيرات في الولاء التنظيمي.

بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.436) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل غير معنوي وأن بعد تحمل المسؤولية لا يؤثر إيجابا في الولاء التنظيمي.

وعليه نرفض الفرضية H_1 التي تنص على أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تحمل المسؤولية على الولاء التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة. ونقبل الفرضية H_0 التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تحمل المسؤولية على الولاء التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.

➤ إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الإستقلالية الوظيفية والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الإستقلالية الوظيفية والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الإستقلالية الوظيفية والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛

الجدول (13.2): تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين بعد الإستقلالية الوظيفية والولاء التنظيمي

الفرضية	معلومات النموذج	معاملات الإنحدار	إختبار (t)	القيمة الإحتمالية (sig)	التفسير
النتيجة	A	2,573	5,010	0,000	معنوية
	A ₁	0,294	1,703	0,098	غير معنوية
	معامل الارتباط R	0,284			
	معامل التحديد (R ²)	0,081			
	إختبار F	2,901			
	مستوى الدلالة	0,098			النموذج غير معنوي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss نسخة 20.

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه مايلي:

أن متوسط الولاء التنظيمي كوحدة واحدة هي (A=2.573) عندما يكون عامل بعد الإستقلالية الوظيفية

يساوي الصفر .

ويعني أن الزيادة في عامل بعد الإستقلالية الوظيفية بوحدة واحدة يزداد مستوى الولاء التنظيمي بنسبة معيارية قدرها ($A_1 = 0.294$) لكن هذه الزيادة قليلة وليس لها أثر.

لا يوجد تأثير من قبل بعد الإستقلالية الوظيفية على دعم مستوى الولاء التنظيمي، لأن القيمة الإحتمالية (0.098) لإختبار (t) أكبر من (0.05).

وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن العلاقة بين المتغيرين السابقين هي (0.284) مما يدل على أنه لا يوجد ارتباط بين بعد الإستقلالية الوظيفية و الولاء التنظيمي وإن وجدت فهي بنسبة قليلة قدرت بـ 28.4%.

فسر متغير تحمل المسؤولية 08% من التباين في مستوى الولاء التنظيمي بالإعتماد على قيمة معامل التحديد R_2 و بالتالي لا يساهم بعد الإستقلالية الوظيفية على إحداث تغيرات في الولاء التنظيمي.

بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.098) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل غير معنوي وأن بعد الإستقلالية الوظيفية لا يؤثر إيجابا في الولاء التنظيمي.

وعليه نرفض الفرضية H_1 التي تنص على أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الإستقلالية الوظيفية على الولاء التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة. ونقبل الفرضية H_0 التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الإستقلالية الوظيفية على الولاء التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.

➤ إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تنوع المهارات والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تنوع المهارات والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تنوع المهارات والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛

الجدول (14.2): تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين بعد تنوع المهارات والولاء التنظيمي

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الإنحدار	إختبار (t)	القيمة الإحتمالية (sig)	التفسير
الرابعة	A	2,296	3,047	0,005	معنوية
	A ₁	0,302	1,517	0,139	غير معنوية
	معامل الارتباط R	0,255			
	معامل التحديد (R ²)	0,065			
	إختبار F	2,301			
مستوى الدلالة		0,139	النموذج غير معنوي		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss نسخة 20.

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه مايلي:

أن متوسط الولاء التنظيمي كوحدة واحدة هي ($A=2.296$) عندما يكون عامل بعد تنوع المهارات يساوي

الصففر .

ويعني أن الزيادة في عامل بعد تنوع المهارات بوحدة واحدة يزداد مستوى الولاء التنظيمي بنسبة معيارية

قدرها ($A_1 = 0.302$) لكن هذه الزيادة قليلة وليس لها أثر.

لا يوجد تأثير من قبل بعد تنوع المهارات على دعم مستوى الولاء التنظيمي، لأن القيمة الإحصائية (0.139) لإختبار (t) أكبر من (0.05).

وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن العلاقة بين المتغيرين السابقين هي (0.255) مما يدل على أنه لا يوجد ارتباط بين بعد تنوع المهارات و الولاء التنظيمي وإن وجدت فهي بنسبة قليلة قدرت بـ 25.5%. فسر متغير تحمل المسؤولية 6% من التباين في مستوى الولاء التنظيمي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 و بالتالي لا يساهم بعد تنوع المهارات على إحداث تغيرات في الولاء التنظيمي.

بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.139) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل غير معنوي وأن بعد تنوع المهارات لا يؤثر إيجاباً في الولاء التنظيمي.

وعليه نرفض الفرضية H_1 التي تنص على أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد تنوع المهارات على الولاء التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة. ونقبل الفرضية H_0 التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد تنوع المهارات على الولاء التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.

➤ إختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التغذية العكسية والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التغذية العكسية والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التغذية العكسية والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛

الجدول (15.2): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد التغذية العكسية والولاء التنظيمي

الفرضية	معلومات النموذج	معاملات الانحدار	إختبار (t)	القيمة الاحتمالية (sig)	التفسير
الخامسة	A	1,638	2,396	0,022	معنوية
	A ₁	0,474	2,650	0,012	معنوية
	معامل الارتباط R	0,419			
	معامل التحديد (R ²)	0,175			
	إختبار F	7,020			
	مستوى الدلالة	0,012			النموذج معنوي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss نسخة 20.

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه مايلي:

أن متوسط الولاء التنظيمي كوحدة واحدة هي ($A=1.638$) عندما يكون عامل بعد التغذية العكسية يساوي الصفر.

ويعني أن الزيادة في عامل التغذية العكسية بوحدة واحدة يزداد مستوى الولاء التنظيمي بنسبة معيارية قدرها ($A_1 = 0.474$)

يوجد تأثير من قبل بعد التغذية العكسية على دعم مستوى الولاء التنظيمي، لأن القيمة الاحتمالية

(0.012) لإختبار (t) أقل من (0.05)

وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي (0.419) مما يدل على وجود ارتباط لا بأس به بين بعد التغذية العكسية والولاء التنظيمي.

فسر متغير التغذية العكسية 17.5% من التباين في مستوى الولاء التنظيمي بالإعتماد على قيمة معامل التحديد R² و بالتالي يساهم بعد التغذية العكسية على إحداث تغيرات في الولاء التنظيمي.

بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.012) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي وأن بعد التغذية العكسية تؤثر إيجابا في الولاء التنظيمي.

$$Y = 0.474 + 1.638x.$$

حيث:

Y: تمثل الولاء التنظيمي

X: تمثل بعد التغذية العكسية

وعليه نقبل الفرضية H₁ التي تنص على أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التغذية العكسية على الولاء التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة. ونرفض الفرضية H₀ التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التغذية العكسية على الولاء التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني : إختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإثراء الوظيفي وتعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية المنبوعة".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون ،حيث تقع قيمة معامل الارتباط R بين 1 - و

1وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين ويتم الحكم على درجتها كمايلي:

$r > 0$ علاقة طردية موجبة بين المتغيرين.

$r < 0$ علاقة عكسية سالبة بين المتغيرين.

r تساوي الصفر فلا توجد علاقة بين المتغيرين.

كما أن كلما كانت قيمة r أقل من 0.3 فهي علاقة ضعيفة، أما من 0.3 إلى 0.7 فهي علاقة متوسطة وأكبر من 0.7 فهي علاقة قوية .

الجدول (16.2): يوضح اختبار العلاقة بين الإثراء الوظيفي والولاء التنظيمي

المتغير التابع : الولاء التنظيمي	البعد
معامل الارتباط بيرسون	المتغير المستقل : الإثراء الوظيفي
0,393*	
مستوى الدلالة (Sig)	
0,020	
عدد الاستجابات (N)	
35	

* دالة إحصائية عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS نسخة 20

يتضح من خلال لوحة المخرجات أن هناك ارتباط طردي بين الإثراء الوظيفي والولاء التنظيمي حيث تقدر قيمته بـ 0.393 وهي موجب وضعيفة، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تقدر بـ 0.020 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية أي أن معامل الارتباط معنوي، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين الإثراء الوظيفي والولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية المنيعية بمعنى أنه كلما إرتفع مستوى الإثراء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بولاية المنيعية سيؤدي ذلك إلى رفع مستوى الولاء التنظيمي.

الفرع الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي مفادها

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابة عينة الدراسة في مؤسسة سونلغاز بولاية المنية حول
الولاء التنظيمي تعزي للسّمات الشخصية والوظيفية للعمال (الجنس-العمر-المؤهل العلمي-المسمى الوظيفي-
الخبرة).

الجدول (17.2): تحليل التباين الأحادي لفحص المتغيرات (العمر-المؤهل العلمي-المسمى الوظيفي-الخبرة)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	محسوبة القيمة F	مستوى الدلالة (SIG)
العمر	بين المجموعات	2,770	3	0,923	1,944	0,143
	داخل المجموعات	14,728	31	0,475		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0,669	5	0,134	0,230	0,946
	داخل المجموعات	16,830	29	0,580		
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	0,496	3	0,165	0,301	0,824
	داخل المجموعات	17,002	31	0,548		
الخبرة	بين المجموعات	0,911	3	0,304	0,568	0,641
	داخل المجموعات	16,587	31	0,535		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss نسخة 20.

يوضح الجدول أعلاه مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار F:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزي لمتغير (العمر) حيث بلغت قيمة

الدلالة الإحصائية (0.143) أما القيمة المحسوبة (F) فقد بلغت (1.944) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند

مستوى دلالة (0.05).

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.230) أما القيمة المحسوبة (F) فقد بلغت (0.946) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.301) أما القيمة المحسوبة (F) فقد بلغت (0.824) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير (الخبرة) حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.568) أما القيمة المحسوبة (F) فقد بلغت (0.641) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H_1 التي مفادها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة سونلغاز بولاية المنيعه حول مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الوظيفية للعاملين (العمر-المؤهل العلمي-المسمى الوظيفي-الخبرة)، ونقبل الفرضية الصفرية H_0 .

- وأما متغير الجنس فيتم إختبارها على النحو الآتي:

الجدول (18.2): نتائج إختبار (t) لفحص الفروق بين متغير (الجنس) على مستوى الولاء التنظيمي

المتغير	قيمة T	مستوى الدلالة	التفسير
الجنس	3.505	0.001	معنوي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss نسخة 20.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (3.505) عند مستوى دلالة إحصائية (0.001) وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) فإننا بذلك نقبل الفرضية البديلة H1 التي تشير إلى:

أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة سونلغاز بولاية المنية حول مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس).

خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية المتعلقة بموضوع أثر الإثراء الوظيفي عل تعزيز الولاء التنظيمي للأفراد اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية بمؤسسة سونالغاز بولاية المنية التي هدفت الى داسة العلاقة بين الاثراء الوظيفي و الولاء التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة ، حيث كانت معظم اجابات افراد العينة على عبارات متغير الاثراء الوظيفي و متغير الولاء التنظيمي تتسم غالبيتها بالواقفة وهذا راجع إلى أن هناك ارتباط ايجابي قوي بين مختلف أبعاد الإثراء الوظيفي (أهمية المهمة ، تحمل المسؤولية ، الإستقلالية الوظيفية ، تنوع المهارات ، التغذية العكسية) وبين مستويات الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

ولذلك قمنا بدراسة اتجاهات و آراء العينة التي أخذت من مجتمع البحث والتي أكدت الإجابات مدى تأثير الاثراء الوظيفي على الفرد داخل المؤسسة ، حيث أظهرت الدراسة الميدانية أن الموظفين الذين يشعرون بوجود تحديات في وظائفهم وفرص للنمو والتطور يظهرون إلتزاما أكبر تجاه المؤسسة والبقاء فيها على المدى الطويل .

الخاتمة

خاتمة :

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع أثر الإثراء الوظيفي على تعزيز الولاء التنظيمي للأفراد في مؤسسة سونالغاز بولاية المنية يمكن القول إن الإثراء الوظيفي يعد من أبرز الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تسهم في تحسين بيئة العمل و تحفيز الأفراد ، و تعزيز ارتباطهم بالمؤسسة.

و إن تعزيز الولاء التنظيمي لا يتأتى فقط من خلال التحفيز المادي ، بل يرتبط كذلك بتمكين الأفراد و تزويدهم بفرص للتطوير و إشراكهم في اتخاذ القرارات لشعورهم بالانتماء و زيادة إنتاجيتهم.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة التطبيقية تم التوصل الى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإثراء الوظيفي و تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة سونالغاز بولاية المنية
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده أهمية المهمة على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تحمل المسؤولية على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الإستقلالية لوظيفية على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تنوع المهارات على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التغذية العكسية على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- هناك علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين الإثراء الوظيفي و الولاء التنظيمي في مؤسسة سونالغاز بولاية المنية بمعنى أنه كلما إرتفع مستوى الإثراء الوظيفي في مؤسسة سونالغاز بولاية المنية سيؤدي ذلك إلى رفع مستوى الولاء التنظيمي.

توصيات الدراسة:

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

✓ المراجع باللغة العربية:

❖ الكتب:

القرآن الكريم.

أفندي عطية، تمكين العاملين:مدخل للتحسين و التطوير المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية،2003.

البدرى طارق عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان،2008.

برنوطي سعاد نائف،الإدارة أساسيات إدارة الاعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع،عمان،2008.

عبد الباقي صلاح، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر،2005.

العنزي، إدارة جودة الخدمات العامة - المفاهيم و أساليب التطوير، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع،2005. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في منظمات الاعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان ،2009.

كسنة محمد، دليل الباحث في إدارة الأعمال، الجزء الاول، الطبعة الأولى، منشورات كليك،2022. نصر الله حنا،إدارة الموارد البشرية،عمان، دار زهران،2002.

محمد إسماعيل المقدم، كتاب عقيدة الولاء و البراء،المكتبة الشاملة،الجزء1،2022.

خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن و الولاء التنظيمي، دار حامد ،ط1،عمان،2006.

شهاب إبراهيم بدر،معجم مصطلحات الإدار العامة، دار البشير، عمان، 1998.

قائمة المصادر والمراجع

❖ المذكرات و الأطروحات الجامعية:

جرادات نور أحمد، الاثراء الوظيفي و علاقته بالرضا الوظيفي ، دراسة اتجاهات العاملين في المؤسسات المستقلة في الاردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية ، عمان، 2008.

سعد عامر بن عميان الدوسري، ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

دانا لطفي حمدان، العلاق بين الحري الاكاديمية و الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، مذكرة مكملة لنيل شهاد الماجستير في الادارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008.

العنزي عطا الله فاحس راضي ، العلاقة بين درج الأداء الوظيفي و الرضا الوظيفي لمديري و مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمي ، رسالة ماجستير جامعة أم القرى ، مكة ، كلية التربية، 2002.

فوزية تابه شميلان العنزي، واقع الاثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات ، كلية التربية و الآداب ،جامعة تبوك ، المملكة العربية السعودية. المرسى، إيمان نصر إبراهيم، تصميم و إثراء وظيفة المرشد التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة، رسالة ماجستير منشورة ،جامعة عين شمس، القاهرة مصر، 2005.

رسالة ماجستير كلية إدارة الأعمال ،جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب ، قسم التربية و الدراسات الإنسانية ، جامعة نزوى.

❖ المجلات

قائمة المصادر والمراجع

الفضلي فضل مصباح، علاقة الالتزام بعلاقات العمل مابين الرئيس و تابعيه و لمتغيرات الديمغرافية، مجلة الادارة العامة، الرياض، 1997.

مجلة Fromtiers in psychology، كلية إدارة الاعمال، جامعة يونان للتمويل و الإقتصاد، كونمينغ، الصين، 2022.

المجلة الجزائرية للموارد البشرية العدد الثاني جامعة معسكر، 2018.

مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية و النفسية، العدد 28، 2020.

المجلة العلمية لكلية الآداب، جامعة دمياط، بني سويف، العدد 4، 2022.

مذكرة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016
مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 43، 2009.

مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي، كلية الإقتصاد ، جامعة بني وليد، ليبيا، العدد 3، 2025.

المجلة الهندية للعلاقات الصناعية ، مركز شري رام للنشر، العدد 3، 1992.

مجلة جامعة محمديّة بوجياكارتا، المنطقة الخاصة من بوجياكارتا، إندونيسيا.

مقال علاقات الموظفين، 2023.

❖ الأنترنت

http/www.ijrsm.com.2020 ،

https /www.eurasens.com/3

❖ المراجع بالأجنبية :

UmstotDenis ,Understanding Organizational BehavoirSt.Paul, west Publishing Company,1984.

الملاحق

ملحق رقم (01)

قائمة أسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الصفة
1	بلعور سليمان	أ/ دكتور
2	بوقليمينة عائشة	دكتورة
3	زقيب خيرة	دكتورة
4	صايتي عبد اللطيف	دكتور
5	بوقرة نور الهدى	دكتورة

ملحق رقم (02)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة خرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: ادارة الموارد البشرية

قسم علوم التسيير

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد

في اطار التحضير لمذكرة نهاية السنة لنيل شهادة ماستر في تخصص الموارد البشرية حول موضوع بعنوان "اثرا لاثراء الوظيفي على تعزيز الولاء التنظيمي لافراد في المؤسسات الجزائرية " ولتحقيق ذلك تم تصميم هذا الاستبيان كأداة من أدوات الدراسة، ونظرا لما تتمتعون به من خبرة ودراية في هذا المجال، يرجى تكرمكم بالإجابة عن جميع العبارات المقترحة للدراسة بكل اهتمام وعدم ترك أي منها، علما أن الإجابات على درجة عالية من السرية وتستخدم لغرض البحث العلمي فقط، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

مع تقديرنا واعتزازنا بجهودكم الطيبة والمخلصة

شاكرين تعاونكم خدمة لأغراض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم معنا

إشراف الأستاذ: كسنة محمد

الطالبة: & الطالبة: سيدة صياد & مروي سلخ

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
العمر	☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة
المؤهل العلمي	☐ بكالوريا ☐ تقني ☐ مهندس ☐ جامعي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه
المسار الوظيفي	☐ إطار ☐ تحكم منفذ ☐ غير ذلك يرجى ذكره
الخبرة	☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ من 16 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

يرجى منكم التكرم وقراءة العبارات الآتية بدقة، مع وضع (x) في الخانة المناسبة.

أولاً: الاثراء الوظيفي

المفهوم: لاعادة تصميم الوظائف بحيث تكون أكثر تحدياً للموظف و توسيع الوظائف من

خلال زيادة درجة تحكم العامل في تخطيط العمل و تنفيذه و تقييمه.

البدائل					العبارة	رقم العبارة	المحور
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
					تعتبر المهام التي اقوم بها تحدياً مهنياً	01	أهمية المهمة
					تعتبر هذه المهمة ضرورية لضمان سير العمل بشكل فعال	02	
					إذا لم يتم إتمام المهمة بكفاءة قد تؤثر بشكل كبير على النتيجة النهائية	03	
					تتوافق السلطة الممنوح لي مع طبيعة المهام المطلوبة	04	
					لدي القدر على اتخاذ قرارات مهمة في عملي	05	تحمل المسؤولية
					أنا مسؤول عن حل المشكلات التي تواجهني في العمل	06	
					أشعر أنني مسؤول عن القرارات التي اتخذها	07	
					أحس أنني مسؤول عن نتائج العمل الذي أقوم به	08	
					لدي الحرية في تنظيم وقتي في العمل	09	الوظيفة

					أقوم بعملتي دون الرجوع إلى المشرفين المباشرين	10	
					لدي الحرية في اختيار الطريقة التي أريد من خلال أداء عملي	11	
					لدي استقلالية عندما يتعلق الأمر بأداء وظيفتي على الرغم من المسؤوليات و المهام المختلفة	12	
					امتلك المهارات اللازمة لأداء العمل المطلوب	13	تنوع المهارات
					أتميز بمهارات تفوق العمل المطلوب	14	
					يتم عقد دورات تدريبية لتمكين العاملين من المهارات اللازمة لإنجاز العمل	15	
					هناك تنوع في المهارات المطلوب للعمل	16	
					تزداد معرفتي بالنتائج و مخرجات عملي بمعرفة مدى نجاحي في أدائي هذا العمل	17	التغذية العكسية
					يوفر لي عملي اليومي الفرصة لتقييم أدائي	18	
					تشجع عملية الرقابة و التقييم على توفير التغذية العكسية المطلوبة	19	
					تعتبر نتائج التغذية العكسية أساس عمليات صنع القرار	20	

تعريف التغذية العكسية: تتعلق بمعلومات واضحة ومباشرة عن مخرجات الوظيفة من

خلال تنفيذ المهام والنشاطات المرتبطة بالعمل والعائدة على العامل و الدرجة التي يمكن إنجازها بصورة أفضل. و الأخطاء المصاحبة لها،

ثانيا: الولاء التنظيمي

المفهوم: هو مفهوم متعدد الأبعاد يعكس انتماء الفرد لمنظمته، ورغبته للاستمرار بها و من

تم فالعمال الذين يظهرون مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي يندمجون في منظماتكم اندماجا كاملا ويشعرون بأهمية الانتساب لهذه المنظمة و أهمية قيمها وأهدافها و مهامها.

رقم العبارة	العبارات	البدائل				
		موافق	موافق جدا	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
01	أنا أكثر استعدادا للتضحية من أجل نجاح المؤسسة					
02	لدي رغبة في البقاء والاستمرار في العمل في المؤسسة					
03	أشعر بالفخر بالانتماء إلى المؤسسة					
04	لدي التزام بأهداف المؤسسة وقيمها					
05	اشعر بالولاء العميق اتجاه المؤسسة التي اعمل فيها					
06	اشعر أنني جزء مهم من المؤسسة التي أعمل بها					
07	أشعر أن المؤسسة تقدر جهودي وتكافئي بشكل عادل					
08	أعتقد أن مصلحة المؤسسة تتوافق مع مصلحتي الشخصية					
09	لدي الاستعداد للبقاء في المؤسسة لفترة طويلة إذا توافرت لي الفرص					
10	لدي القدرة في التصرف بما يخدم المؤسسة دون توجيه مباشر					
11	أشعر بأني لدي التزام أخلاقي تجاه المؤسسة					

12	أشعر بالمؤسسة اتجاه دعم استقرار ونمو المؤسسة				
13	أعتقد أن بقاء في المؤسسة هو الخيار الأفضل لي				
14	أعتقد أن المؤسسة تستحق ولائي لما تقدمه لي من فرص				
15	أشعر بالرضا التام عن البيئة التنظيمية في المؤسسة التي أعمل بها				
16	لدي ثقة في قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المستقبلية				

التكرارات والنسب المئوية:

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	20	57,1	57,1	57,1
أنثى	15	42,9	42,9	100,0
Valide				
Total	35	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 25 إلى 30 سنة	13	37,1	37,1	37,1
من 31 إلى 40 سنة	16	45,7	45,7	82,9
من 41 إلى 50 سنة	5	14,3	14,3	97,1
أكثر من 50 سنة	1	2,9	2,9	100,0
Valide				
Total	35	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بكالوريا	2	5,7	5,7	5,7
تقني	2	5,7	5,7	11,4
تقني سامي	7	20,0	20,0	31,4
مهندس	2	5,7	5,7	37,1
ليسانس	8	22,9	22,9	60,0
ماستر	14	40,0	40,0	100,0
Valide				
Total	35	100,0	100,0	

المسمى_الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	20	57,1	57,1	57,1
عونتحكم	6	17,1	17,1	74,3
Validé منفذ	6	17,1	17,1	91,4
غير ذلك	3	8,6	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	17	48,6	48,6	48,6
من 05 إلى 10 سنوات	14	40,0	40,0	88,6
Validé من 11 إلى 15 سنة	2	5,7	5,7	94,3
من 16 إلى 20 سنة	2	5,7	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

الصدق البنائي لمحاو الإستبيان

Corrélations

	الإثراء الوظيفي	الولاء التنظيمي	MM
Corrélation de Pearson	1	,393*	,792**
الإثراء الوظيفي Sig. (bilatérale)		,020	,000
N	35	35	35
Corrélation de Pearson	,393*	1	,873**
الولاء التنظيمي Sig. (bilatérale)	,020		,000
N	35	35	35
Corrélation de Pearson	,792**	,873**	1
MM Sig. (bilatérale)	,000	,000	
N	35	35	35

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

ثبات مقياس الدراسة

كلي:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,927	36

الإثراء الوظيفي:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,860	20

الولاء التنظيمي:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,953	16

إختبار التوزيع

الطبيعي:

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الإثراء الوظيفي	الولاء التنظيمي	MM
N		35	35	35
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,5743	3,4250	3,5079
	Ecart-type	,45864	,71740	,48002
	Absolue	,068	,181	,099
Différences les plus extrêmes	Positive	,066	,087	,099
	Négative	-,068	-,181	-,066
Z de Kolmogorov-Smirnov		,404	1,072	,583
Signification asymptotique (bilatérale)		,997	,201	,886

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
--	---	---------	---------	---------	------------

a1	35	2,00	4,00	3,6857	,58266
a2	35	2,00	5,00	4,0571	,76477
a3	35	2,00	5,00	3,9143	,95090
a4	35	1,00	5,00	3,6857	,86675
b5	35	2,00	5,00	3,5143	,81787
b6	35	2,00	5,00	3,6857	,93215
b7	35	2,00	5,00	3,6571	,96841
b8	35	2,00	5,00	3,6571	,93755
c9	35	1,00	5,00	3,1429	1,03307
c10	35	1,00	4,00	2,5714	,81478
c11	35	1,00	5,00	2,7714	,91026
c12	35	2,00	5,00	3,1143	,96319
d13	35	2,00	5,00	3,9143	,70174
d14	35	1,00	5,00	3,6857	,90005
d15	35	1,00	5,00	3,8857	,86675
d16	35	1,00	5,00	3,4571	1,06668
e17	35	1,00	5,00	3,8857	,86675
e18	35	2,00	5,00	3,8286	,74698
e19	35	2,00	5,00	3,7143	,82503
e20	35	2,00	5,00	3,6571	,90563
y1	35	1,00	5,00	3,3429	1,05560
y2	35	1,00	5,00	3,4286	1,03713
y3	35	1,00	5,00	3,5429	,95001
y4	35	1,00	5,00	3,4571	1,01003
y5	35	1,00	5,00	3,3429	1,08310
y6	35	1,00	5,00	3,5143	,88688
y7	35	2,00	5,00	3,2286	,80753
y8	35	1,00	5,00	3,0000	,84017
y9	35	1,00	5,00	3,4000	1,14275
y10	35	1,00	5,00	3,2286	1,00252
y11	35	1,00	5,00	3,6000	,91394
y12	35	1,00	5,00	3,5714	,81478
y13	35	1,00	5,00	3,5714	,81478
y14	35	1,00	5,00	3,5714	,77784
y15	35	2,00	5,00	3,4000	,88118
y16	35	1,00	5,00	3,6000	,88118
N valide (listwise)	35				

المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية

تحليل الانحدار الخطي

البسيط بين بعد أهمية

المهمة و الولاء التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation

1	,294 ^a	,086	,058	,69610
---	-------------------	------	------	--------

a. Valeurs prédites : (constantes), A

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,508	1	1,508	3,112	,087 ^b
1 Résidu	15,990	33	,485		
Total	17,498	34			

a. Variable dépendante : الولاء التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), A

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,086	,768		2,715	,010
1 A	,349	,198	,294	1,764	,087

a. Variable dépendante : الولاء التنظيمي

الإنحدار الخطي البسيط بين بعد تحمل المسؤولية والولاء التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,136 ^a	,019	-,011	,72142

a. Valeurs prédites : (constantes), B

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,324	1	,324	,622	,436 ^b
1 Résidu	17,175	33	,520		
Total	17,498	34			

a. Variable dépendante : الولاء التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), B

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,971	,589		5,048	,000
B	,125	,159	,136	,789	,436

a. Variable dépendante : a.الولاء التنظيمي

الإنحدار الخطي البسيط بين بعد الإستقلالية الوظيفية والولاء التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,284 ^a	,081	,053	,69814

a. Valeurs prédites : (constantes), C

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,414	1	1,414	2,901	,098 ^b
Résidu	16,084	33	,487		
Total	17,498	34			

a. Variable dépendante : a.الولاء التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), C

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,573	,514		5,010	,000
C	,294	,172	,284	1,703	,098

a. Variable dépendante : a.الولاء التنظيمي

الإنحدار الخطي البسيط بين بعد تنوع المهارات والولاء التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,255 ^a	,065	,037	,70405

a. Valeurs prédites : (constantes), D

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,141	1	1,141	2,301	,139 ^b
1 Résidu	16,358	33	,496		
Total	17,498	34			

a. Variable dépendante : الولاء التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), D

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,296	,754		3,047	,005
D	,302	,199	,255	1,517	,139

a. Variable dépendante : الولاء التنظيمي

الإنحدار الخطي البسيط بين بعد التغذية العكسي والولاء التنظيمي
Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,419 ^a	,175	,150	,66124

a. Valeurs prédites : (constantes), E

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,070	1	3,070	7,020	,012 ^b
Résidu	14,429	33	,437		
Total	17,498	34			

a. Variable dépendante : الولاء التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), E

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,638	,684		2,396	,022
E	,474	,179	,419	2,650	,012

a. Variable dépendante : الولاء التنظيمي

اختبار العلاقة بين الإثراء الوظيفي والولاء التنظيمي

Corrélations

	الإثراء الوظيفي	الولاء التنظيمي
Corrélacion de Pearson	1	,393 [*]
الإثراء الوظيفي Sig. (bilatérale)		,020
N	35	35
Corrélacion de Pearson	,393 [*]	1
الولاء التنظيمي Sig. (bilatérale)	,020	
N	35	35

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

تحليل التباين الأحادي لفحص المتغيرات (العمر-المؤهل العلمي-المسمى الوظيفي-الخبرة)

ANOVA à 1 facteur

الولاء التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,770	3	,923	1,944	,143
Intra-groupes	14,728	31	,475		
Total	17,498	34			

ANOVA à 1 facteur

الولاء التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,669	5	,134	,230	,946
Intra-groupes	16,830	29	,580		
Total	17,498	34			

ANOVA à 1 facteur

الولاء التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,496	3	,165	,301	,824
Intra-groupes	17,002	31	,548		
Total	17,498	34			

ANOVA à 1 facteur

الولاء التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,911	3	,304	,568	,641
Intra-groupes	16,587	31	,535		
Total	17,498	34			

نتائج اختبار (t) لفحص الفروق بين متغير (الجنس) على مستوى الولاء التنظيمي

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
	3,505	34	,001	,42500	,1786	,6714