



جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الولاء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي في بيئة العمل الحديثة  
-دراسة ميدانية على موظفي بلدية المجبارة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذة:

د. قديد مريم

من إعداد الطالبة:

روايح مسعودة

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

أ..... رئيسا

أ..... مشرفا ومقررا

أ.....عضوا مناقشا

الموسم الجامعي : 2026/2025





## شكر و عرفان

الشكر لله أولا وأخيرا على جزيل نعمه ووافر عطائه وقد وفقنا وأعاننا

على إتمام هذه الدراسة وجعل طريقها ميسرة، كما يسرنا أن نتقدم بـ

الامتنان

والشكر إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة "قديد مريم" على ما قدمته لي من

توجيهات وإرشادات

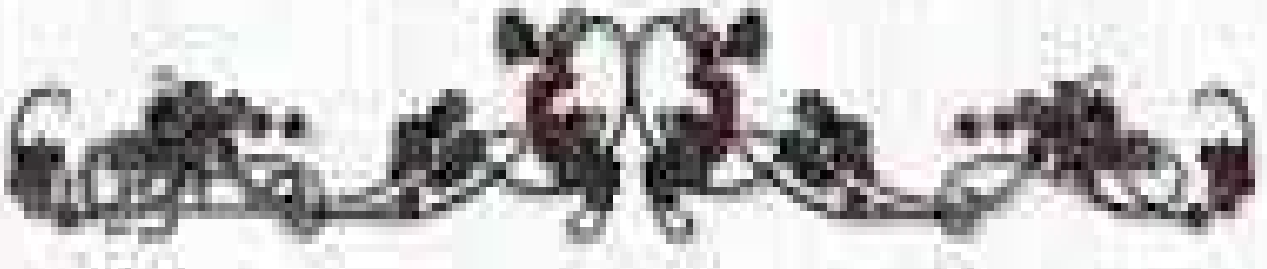
وأتقدم بجزيل الشكر

إلى كل الأساتذة الذين مروا في دربي جعل الله في ميزان حسناتهم

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى السادة أعضاء لجنة

المناقشة الذين سيكسبون البحث قيمة أخرى من خلال آراءهم وتوجيهاتهم

السديدة.





## إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية  
بمذكرتنا النهائية بصدق التخرج.

إلى من كان لها الفضل في بلوغي لهذه المرحلة أُمِّي حفظها الله؛

إلى روعي أبي رحمة الله

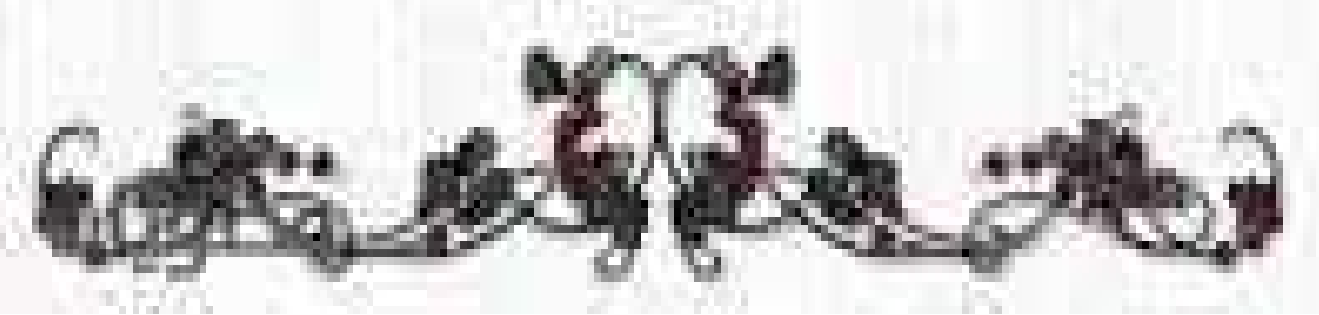
إلى اخواتي الداعمين لي دائما وابدأ

إلى كل صديقاتي

إلى كل الزملاء

أستاذتنا الكرام إلى عامة

ر. مسعودة



## ملخص الدراسة

### الولاء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي في بيئة العمل الحديثة

#### دراسة ميدانية على موظفي بلدية المجبارة

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة وتحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي في ظل التحولات التي تشهدها بيئة العمل الحديثة، والتي تتسم بالتطور التكنولوجي، ومرونة أنماط العمل وتغير توقعات العاملين.

ومن أجل هذا جاءت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- تحليل العلاقة بين الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل الحديثة، من خلال التعرف على طبيعة هذه العلاقة ومدى تأثير أحدهما في الآخر .
- قياس مستوى الولاء الوظيفي لدى العاملين بمختلف أبعاده (العاطفي، الاستمراري، المعياري)، بهدف تحديد درجة انتمائهم والتزامهم تجاه المؤسسة .
- تحديد مستوى الرضا الوظيفي من خلال تقييم مجموعة من المؤشرات، مثل الأجور، ظروف العمل، العلاقات المهنية، ونمط القيادة .
- الكشف عن العوامل المؤثرة في كل من الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي، سواء كانت تنظيمية (كالعدالة التنظيمية، أسلوب القيادة، الحوافز) أو شخصية .
- دراسة تأثير بيئة العمل الحديثة (كالرقمنة، العمل عن بعد، والتغيرات التكنولوجية) على مستويات الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي .
- توضيح دور الرضا الوظيفي في تعزيز الولاء الوظيفي، وبيان مدى إسهامه في تحقيق الاستقرار التنظيمي وتقليل دوران العمل .

➤ تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على تحسين بيئة العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، بما ينعكس إيجاباً على تعزيز الولاء الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي.

### تساؤلات الدراسة:

✓ هل توجد علاقة بين الرضا عن طبيعة العمل والولاء الوظيفي في بيئة العمل الحديثة لدى العاملين؟

✓ هل توجد علاقة بين الرضا عن الاجر و المكافاة والولاء الوظيفي في بيئة العمل الحديثة لدى العاملين؟

### أدوات البحث:

- مقياس ليكارت الخماسي.
- العينة: لفهم هذه الدراسة تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة.
- المنهج: تم اختيار المنهج الوصفي منهجا أساسيا باعتباره الأنسب لتحليل ووصف مثل هذه الظواهر.

### النتائج:

- توجد علاقة بين الرضا عن الاجر و المكافاة والولاء الوظيفي في بيئة العمل الحديثة لدى العاملين.
- توجد علاقة بين الرضا عن طبيعة العمل والولاء الوظيفي في بيئة العمل الحديثة لدى العاملين.

## **Abstract:**

This thesis aims to study and analyze the relationship between job satisfaction and organizational loyalty in light of the transformations taking place in the modern work environment, which is characterized by technological advancement, flexible work patterns, and changing employee expectations. Accordingly, the study was conducted to achieve the following objectives:

- To analyze the relationship between organizational loyalty and job satisfaction among employees in the modern work environment by identifying the nature of this relationship and the extent to which each influences the other.
- To measure the level of organizational loyalty among employees across its various dimensions (affective, continuance, and normative), in order to determine their degree of belonging and commitment to the organization.
- To determine the level of job satisfaction by evaluating a set of indicators such as wages, working conditions, professional relationships, and leadership style.
- To identify the factors influencing both organizational loyalty and job satisfaction, whether organizational (such as organizational justice, leadership style, and incentives) or personal.
- To examine the impact of the modern work environment (such as digitalization, remote work, and technological changes) on levels of job satisfaction and organizational loyalty.
- To clarify the role of job satisfaction in enhancing organizational loyalty and to demonstrate its contribution to achieving organizational stability and reducing employee turnover.
- To provide practical recommendations that help organizations improve the work environment and raise the level of job satisfaction, thereby

positively enhancing organizational loyalty and improving organizational performance.

### **Research Questions:**

- Is there a relationship between satisfaction with the nature of work and organizational loyalty in the modern work environment among employees?
- Is there a relationship between satisfaction with wages and rewards and organizational loyalty in the modern work environment among employees?

### **Research Tools:**

- Five-point Likert scale.
- Sample: A simple random sample was used for the purposes of this study.
- Methodology: The descriptive approach was adopted as the primary method, as it is the most appropriate for analyzing and describing such phenomena.

### **Results:**

- There is a relationship between satisfaction with wages and rewards and organizational loyalty in the modern work environment among employees.

There is a relationship between satisfaction with the nature of work and organizational loyalty in the modern work environment among employees.

# فهارس

## فهرس المحتويات:

أ ..... مقدمة:

**Error! Bookmark not defined.** ..... الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

5 ..... تمهيد:

5 ..... أهداف الدراسة:

6 ..... أهمية الدراسة:

6 ..... أسباب اختيار الموضوع:

8 ..... إشكالية الدراسة:

9 ..... تساؤلات الدراسة:

9 ..... فرضيات الدراسة:

10 ..... تحديد المصطلحات:

15 ..... الدراسات السابقة:

21 ..... خلاصة:

**Error! Bookmark not defined.** ..... الفصل الثاني: ماهية الرضا الوظيفي

23 ..... تمهيد:

24 ..... تعريف الرضا الوظيفي:

27 ..... خصائص الرضا الوظيفي:

27 ..... 1. الرضا الوظيفي ظاهرة نفسية ذاتية:

27 ..... 2. الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد:

- 27..... 3. الرضا الوظيفي نسبي وليس مطلقا:
- 27..... 4. الرضا الوظيفي ديناميكي ومتغير:
- 28..... 5. الرضا الوظيفي مرتبط بالحاجات والدوافع:
- 28..... 6. الرضا الوظيفي يؤثر في السلوك التنظيمي:
- 28..... 7. الرضا الوظيفي يعكس التوافق بين الفرد والعمل:
- 29..... 8. الرضا الوظيفي قابل للقياس:
- 29..... أهمية الرضا الوظيفي:
- 29..... 1. تحسين الأداء الوظيفي:
- 29..... 2. تقليل الغياب ودوران العمل:
- 30..... 3. تعزيز الانتماء التنظيمي:
- 30..... 4. تحسين العلاقات الإنسانية داخل العمل:
- 30..... 5. رفع الروح المعنوية للعاملين:
- 31..... 6. دعم الإبداع والابتكار:
- 31..... 7. تحسين جودة الحياة الوظيفية:
- 31..... 8. تحقيق الاستقرار التنظيمي:
- 32..... أبعاد الرضا الوظيفي:
- 32..... 1. الرضا عن الأجر (الراتب):
- 32..... 2. الرضا عن فرص الترقية:
- 32..... 3. الرضا عن الإشراف (الرئيس المباشر):
- 33..... 4. الرضا عن طبيعة العمل:
- 33..... 5. الرضا عن ظروف العمل:
- 33..... 6. الرضا عن العلاقات مع الزملاء:

34.....	<u>7.الرضا عن التقدير والاعتراف:</u>
34.....	<u>8. الرضا عن السياسات التنظيمية:</u>
34.....	<u>فوائد الرضا الوظيفي:</u>
34.....	<u>1. الرضا عن الأجر (الراتب):</u>
35.....	<u>2.الرضا عن فرص الترقية:</u>
35.....	<u>3. الرضا عن الإشراف (الرئيس المباشر):</u>
35.....	<u>4.الرضا عن طبيعة العمل:</u>
36.....	<u>5. الرضا عن ظروف العمل:</u>
36.....	<u>6. الرضا عن العلاقات مع الزملاء:</u>
36.....	<u>7. الرضا عن التقدير والاعتراف:</u>
37.....	<u>8. الرضا عن السياسات التنظيمية:</u>
37.....	<u>9. زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء:</u>
37.....	<u>10. تقليل ضغوط العمل والإجهاد:</u>
38.....	<u>11. تعزيز الاستقرار الوظيفي:</u>
38.....	<u>12. تنمية روح المبادرة والإبداع:</u>
38.....	<u>13. تحسين العلاقات الاجتماعية داخل العمل:</u>
39.....	<u>14. رفع مستوى الالتزام التنظيمي:</u>
39.....	<u>15. تحسين جودة الخدمات أو المنتجات:</u>
39.....	<u>16. تحقيق التوازن النفسي والمهني:</u>
40.....	<u>النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:</u>
43.....	<u>1. الأجر والحوافز:</u>
44.....	<u>2. فرص الترقية والتقدم الوظيفي:</u>

44	3. <u>نمط القيادة والإشراف:</u>
44	4. <u>ظروف وبيئة العمل:</u>
45	5. <u>السياسات التنظيمية:</u>
45	1. <u>الحاجات والدوافع:</u>
45	2. <u>القيم والتوقعات الشخصية:</u>
46	3. <u>الخصائص الديموغرافية:</u>
46	1. <u>العلاقات مع الزملاء:</u>
46	2. <u>الثقافة التنظيمية:</u>
46	1. <u>محتوى العمل (التحدي والتنوع):</u>
47	<u>آثار الرضا الوظيفي:</u>
47	1. <u>تحسين الأداء والكفاءة:</u>
47	2. <u>تحقيق التوازن النفسي:</u>
47	3. <u>زيادة الدافعية للعمل:</u>
48	4. <u>تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي:</u>
48	5. <u>تقليل الضغوط والإجهاد:</u>
48	1. <u>زيادة الإنتاجية التنظيمية:</u>
48	2. <u>تقليل الغياب ودوران العمل:</u>
49	3. <u>تحسين العلاقات التنظيمية:</u>
49	4. <u>دعم الإبداع والابتكار:</u>
49	5. <u>تحسين جودة الخدمات:</u>
49	2. <u>الاستقلالية في العمل:</u>
50	<u>محددات الرضا الوظيفي:</u>

50.....	1.الأجر والمكافآت
50.....	2. فرص الترقية والتطور المهني
50.....	3.نمط القيادة والإشراف
51.....	4. ظروف العمل
51.....	5.السياسات التنظيمية
51.....	1. الحاجات والدوافع الشخصية
51.....	2. القيم والتوقعات
52.....	3. الخصائص الشخصية والديموغرافية
52.....	1. العلاقات مع الزملاء
52.....	2. الثقافة التنظيمية
52.....	1.محتوى العمل (التنوع والتحدى)
53.....	2. الاستقلالية في العمل
<b>Error! Bookmark not defined.</b> .....	<b>الفصل الثالث: ماهية الولاء الوظيفي وبيئة العمل الحديثة</b>
55.....	<b>تمهيد:</b>
56.....	<b>تعريف الولاء الوظيفي:</b>
57.....	<b>أنواع الولاء الوظيفي:</b>
58.....	<b>خصائصه:</b>
61.....	<b>أبعاد الولاء الوظيفي:</b>
65.....	<b>التطور التاريخي لمفهوم الولاء الوظيفي:</b>
68.....	<b>العوامل التنظيمية والاجتماعية المؤثرة في الولاء الوظيفي:</b>
74.....	<b>آثار الولاء الوظيفي على الفرد والمؤسسة:</b>
79.....	<b>محددات الولاء الوظيفي:</b>

82	تعريف بيئة العمل الحديثة :
83	خصائص بيئة العمل الحديثة :
83	أبعاد بيئة العمل الحديثة:
84	أهمية بيئة العمل الحديثة:
84	عناصر بيئة العمل الحديثة:
86	أنواع بيئة العمل الحديثة:
88	بيئة العمل وعلاقتها بالعاملين:
91	خلاصة:
<b>Error! Bookmark not defined.</b> ..... الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية	
93	تمهيد:
94	1. <u>الدراسة الاستطلاعية:</u>
94	2. <u>منهج الدراسة:</u>
95	3. <u>تحديد مجتمع البحث واختيار العينة:</u>
95	3.1. <u>المجتمع الأصلي للدراسة:</u>
96	4. <u>عينة الدراسة:</u>
99	5. <u>أدوات جمع البيانات:</u>
99	5.1. <u>الاستمارة: (الاستبيان)</u>
100	6. <u>مجالات الدراسة:</u>
100	6.1. <u>المجال الزمني:</u>
100	6.2. <u>المجال المكاني:</u>
100	6.3. <u>المجال البشري:</u>
100	7. <u>أساليب المعالجة الإحصائية:</u>

101	قانون النسب المئوية:
101	خلاصة:
Error! Bookmark not defined.	الفصل الخامس: الجانب الميداني للدراسة
103	تمهيد:
104	1. عرض وتحليل البيانات العامة للدراسة:
108	عرض و تحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة :
131	خاتمة:
Error! Bookmark not defined.	قائمة المراجع

فهرس الجداول:

Error! Bookmark not defined. ....	الجدول رقم (01): <u>يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.</u>
Error! Bookmark not defined. ...	الجدول رقم (02): <u>يبين توزيع أفراد العينة حسب فئات العمرية.</u>
Error! Bookmark not defined. ....	الجدول رقم (03): <u>يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.</u>
Error! Bookmark not defined. .	الجدول رقم (04): <u>يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العلمية.</u>
Error! Bookmark not defined. ....	عرض و تحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة :
ookmark not defined.	الجدول رقم (05) : <u>يمثل التمثيل الإحصاء الوصفي المتبع في معالجة الفرضية الأولى.</u>
mark not defined. .	الجدول رقم (06) : <u>يمثل التمثيل الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة الفرضية الأولى.</u>
ookmark not defined.	الجدول رقم (07) : <u>يمثل التمثيل الإحصاء الوصفي المتبع في معالجة الفرضية الأولى.</u>

مقدمة

تشهد بيئات العمل الحديثة تحولات عميقة بفعل التسارع التكنولوجي، والعولمة، ومرونة أنماط التشغيل، ما أدى إلى إعادة تشكيل العلاقة بين الفرد والمؤسسة على أسس أكثر ديناميكية وتعقيدا، ففي ظل هذا السياق لم يعد الرضا الوظيفي مجرد مؤشر على ارتياح العامل لظروف عمله، بل أصبح متغيرا استراتيجيا يعكس جودة التجربة المهنية ككل، بما تتضمنه من أبعاد مادية (الأجور، الحوافز)، وتنظيمية (القيادة، العدالة التنظيمية)، ونفسية (التقدير، تحقيق الذات). في المقابل، برز الولاء الوظيفي كأحد أهم مخرجات هذه التجربة، حيث يعكس مدى ارتباط العامل بالمؤسسة واستعداده للاستمرار فيها والدفاع عن مصالحها. وتتجلى أهمية دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي في كونها علاقة تفاعلية وليست خطية بسيطة؛ إذ تشير العديد من الأدبيات في علم السلوك التنظيمي إلى أن ارتفاع مستويات الرضا يعزز من درجة الولاء، غير أن هذه العلاقة قد تتأثر بطبيعة بيئة العمل الحديثة، التي تتسم بالمرونة، والعمل عن بعد، وتزايد الاعتماد على التكنولوجيا، وتنوع القوى العاملة، فهذه الخصائص قد تضعف الروابط التقليدية بين الموظف والمؤسسة، أو تعيد تشكيلها وفق أنماط جديدة من الالتزام المهني.

إن بيئات العمل الحديثة تفرض تحديات تتعلق بالاستقرار الوظيفي، وضغط الأداء، وتوازن الحياة المهنية والشخصية، وهو ما قد يؤدي إلى تباين في مستويات الرضا والولاء بين الأفراد

تبعاً لاختلاف تجاربهم المهنية وإدراكهم للعدالة والدعم التنظيمي. ومن ثم، فإن فهم هذه العلاقة في ضوء هذه التحولات يكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى الحفاظ على رأس مالها البشري وتعزيز تنافسيتها.

ومن أجل الإحاطة بالظاهرة المستهدفة والإلمام بمتغيراتها وأبعادها قسم البحث إلى فصول موزعين كما يلي:

**الفصل الأول:** تناولت الدراسة في هذا الفصل العرض التمهيدي لموضوع الدراسة والمتمثل في أسباب اختيار الموضوع، أهميته، أهداف الدراسة، إشكالية الدراسة، وتساؤلاتها ثم قدمت الدراسة فروض حول إشكالية الدراسة، إضافة إلى تحديد أهم المفاهيم الأساسية التي قامت عليها متغيرات الدراسة من خلال تقديم التعاريف اللغوية، الاصطلاحية والإجرائية لمفاهيم الدراسة، كما تم التطرق إلى الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** تناولت في هذا الفصل الرضا الوظيفي مفهومه وخصائصه وأبعاده وفوائده، والنظريات المفسرة له، وكذا آثاره ومحدداته.

**الفصل الثالث:** تناولت فيه الولاء الوظيفي تعريفه وأنواعه وخصائصه، وأبعاده والتطور التاريخي لمفهومه، و العوامل التنظيمية والاجتماعية المؤثرة في الولاء الوظيفي.

**الفصل الرابع:** تم التطرق إلى الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة، فاستعرضت الدراسة فيه أولاً الدراسة الاستطلاعية، ثانياً المنهج المتبع في الدراسة، مجتمع البحث الأصلي، ثم العينة وكيفية اختيارها، وأدوات الدراسة، حدود ومجالات الدراسة الزمانية والمكانية، وفي الأخير تم استعراض طرق المعالجة الإحصائية للدراسة.

**الفصل الخامس:** خصص لعرض البيانات العامة وخصائص أفراد العينة إضافة إلى عرض ومناقشة الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة والجانب النظري للدراسة.

# الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

### تمهيد:

في هذا الفصل سنحاول التعرض إلى البناء المنهجي للدراسة في إطارها العام، انطلاقاً من تحديد إشكالية الدراسة والتعريف بموضوع الدراسة من أسباب اختيار الموضوع، وأهمية الدراسة وأهدافها وصولاً إلى صياغة أسئلة الدراسة وفرضياتها، ومن ثم تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة والإلمام بتعاريفها اللغوية والاصطلاحية والإجرائية، وتحديد الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوعنا، كل هذا يشكل البداية الأولى للجانب النظري لدراستنا الحالية.

### أهداف الدراسة:

- تحليل العلاقة بين الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل الحديثة، من خلال التعرف على طبيعة هذه العلاقة ومدى تأثير أحدهما في الآخر .
- قياس مستوى الولاء الوظيفي لدى العاملين بمختلف أبعاده (العاطفي، الاستمراري، المعياري)، بهدف تحديد درجة انتمائهم والتزامهم تجاه المؤسسة .
- تحديد مستوى الرضا الوظيفي من خلال تقييم مجموعة من المؤشرات، مثل الأجور، ظروف العمل، العلاقات المهنية، ونمط القيادة .
- الكشف عن العوامل المؤثرة في كل من الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي، سواء كانت تنظيمية (كالعدالة التنظيمية، أسلوب القيادة، الحوافز) أو شخصية .
- دراسة تأثير بيئة العمل الحديثة (كالرقمنة، العمل عن بعد، والتغيرات التكنولوجية) على مستويات الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي .
- توضيح دور الرضا الوظيفي في تعزيز الولاء الوظيفي، وبيان مدى إسهامه في تحقيق الاستقرار التنظيمي وتقليل دوران العمل .
- تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على تحسين بيئة العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، بما ينعكس إيجاباً على تعزيز الولاء الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي.

## أهمية الدراسة:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المرتبطة بمفاهيم الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي، من خلال توضيح طبيعة العلاقة بينهما .
- تساعد في بناء إطار نظري متكامل يربط بين متغيرين أساسيين في السلوك التنظيمي .
- تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية في نفس الحقل، خاصة في ظل التغيرات التي يشهدها سوق العمل الحديث .
- تعزز فهم ديناميكيات التفاعل داخل التنظيمات وفق مقاربات حديثة في السلوك التنظيمي .
- تمكن المؤسسات من تحديد مستوى الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى العاملين .
- تساعد في وضع استراتيجيات فعالة لتحسين بيئة العمل بما يعزز رضا العاملين ويزيد من ولائهم .
- تساهم في تقليل معدلات الدوران الوظيفي والتغيب، مما ينعكس إيجاباً على استقرار المؤسسة .
- تدعم متخذي القرار في تبني سياسات تنظيمية قائمة على تحفيز العاملين وتعزيز انتمائهم للمؤسسة .

## أسباب اختيار الموضوع:

### أسباب ذاتية:

- ✓ الاهتمام العلمي الشخصي بموضوعات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، خاصة ما يتعلق بسلوك العاملين داخل المؤسسات .
- ✓ الرغبة في فهم العلاقة بين الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي باعتبارهما من أهم المتغيرات المؤثرة في استقرار العامل داخل المنظمة .

- ✓ الطموح لتطوير معرفة علمية ومنهجية تساعد في تحليل مشكلات بيئة العمل الحديثة واقتراح حلول عملية لها .
- ✓ الاحتكاك الميداني أو الملاحظة الشخصية لبعض الظواهر داخل المؤسسات، مثل ضعف الانتماء أو انخفاض الرضا لدى العاملين، مما حفّز على دراسة الموضوع بشكل علمي .
- ✓ أهمية الموضوع في المسار الأكاديمي والتخصصي، خاصة إذا كان مرتبطاً بمجال الدراسة أو التكوين الجامعي.

### أسباب موضوعية:

- ✓ أهمية الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي، حيث يعدان من المحددات الأساسية لنجاح المؤسسات .
- ✓ تزايد التحديات في بيئة العمل الحديثة (كالرقمنة، المنافسة، العمل عن بعد)، مما يستدعي فهماً أعمق لسلوك العاملين .
- ✓ ارتفاع معدلات دوران العمل وضعف الانتماء التنظيمي في العديد من المؤسسات، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى دراسة هذه الظاهرة .
- ✓ ندرة الدراسات التطبيقية (نسبياً) التي تربط بين المتغيرين في البيئة المحلية، مما يمنح الدراسة قيمة علمية مضافة .
- ✓ أهمية النتائج المتوقعة في مساعدة متخذي القرار على وضع سياسات فعالة لتحسين بيئة العمل وتعزيز استقرار الموارد البشرية .
- ✓ ارتباط الموضوع بالتنمية المؤسسية والاقتصادية، حيث يسهم تعزيز الولاء والرضا في رفع الإنتاجية وتحقيق التميز التنظيمي.

### إشكالية الدراسة:

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات المعاصرة، وظهور أنماط عمل حديثة كالعامل عن بعد، والعمل الهجين، وتسارع وتيرة الرقمنة، أصبح العنصر البشري يمثل محورًا استراتيجيًا في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية. فلم تعد المؤسسات تعتمد فقط على الموارد المادية أو التكنولوجية، بل أصبحت تراهن بشكل أساسي على كفاءة مواردها البشرية ومدى اندماجها والتزامها داخل التنظيم.

وفي هذا السياق، يبرز كل من الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي كمتغيرين أساسيين في تفسير سلوك العاملين داخل المنظمة، حيث يعكس الرضا الوظيفي درجة إشباع حاجات الفرد المهنية والنفسية، في حين يعبر الولاء الوظيفي عن مستوى انتمائه والتزامه واستعداده للبقاء والعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وتشير العديد من الأدبيات في السلوك التنظيمي إلى وجود علاقة تفاعلية وثيقة بين هذين المتغيرين، إذ يسهم ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي، كما أن تنمية مشاعر الولاء قد تنعكس بدورها إيجابًا على مستوى الرضا لدى العاملين، مما يعزز حالة من التوازن والاستقرار داخل بيئة العمل. غير أن الواقع التنظيمي المعاصر يكشف عن جملة من التحديات، من أبرزها تزايد حدة المنافسة، وضغوط العمل، وتسارع التغيرات التكنولوجية، وهو ما أدى في كثير من الأحيان إلى بروز مظاهر ضعف الانتماء الوظيفي، وانخفاض مستويات الرضا لدى العاملين، وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي والتغيب. ولا شك أن هذه الظواهر تؤثر بشكل مباشر على الأداء الفردي والجماعي، وتتعاكس سلبًا على الإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة.

كما أن بيئة العمل الحديثة بما تتسم به من مرونة وتغير مستمر، قد أفرزت أنماطًا جديدة من العلاقات المهنية التي قد تكون أقل استقرارًا من النماذج التقليدية، الأمر الذي يطرح تساؤلات عميقة حول مدى قدرة المؤسسات على الحفاظ على ولاء العاملين وتحقيق رضاهم

في ظل هذه الظروف المتغيرة. ومن هنا تبرز أهمية دراسة العلاقة بين الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي بشكل علمي ومنهجي، لفهم طبيعتها، وتحديد العوامل المؤثرة فيها، بما يسهم في مساعدة المؤسسات على تبني سياسات فعالة تعزز استقرار مواردها البشرية وتحقق أهدافها التنظيمية.

وفي ضوء ما سبق تبرز الإشكالية من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

✓ توجد علاقة بين الرضا وظيفي والولاء وظيفي في بيئة العمل الحديثة لدى العاملين؟

**تساؤلات الدراسة:**

✓ هل توجد علاقة بين الرضا عن طبيعة العمل والولاء الوظيفي في بيئة العمل الحديثة لدى العاملين؟

✓ هل توجد علاقة بين الرضا عن الاجر و المكافاة والولاء الوظيفي في بيئة العمل الحديثة لدى العاملين؟

**فرضيات الدراسة:**

✓ توجد علاقة بين الرضا عن طبيعة العمل والولاء الوظيفي في بيئة العمل الحديثة لدى العاملين.

✓ توجد علاقة بين الرضا عن الاجر و المكافاة والولاء الوظيفي في بيئة العمل الحديثة لدى العاملين.

## تحديد المصطلحات:

### 1. الولاء:

#### لغة:

الولاء في اللغة مشتق من الفعل "ولي"، ويعني القرب والدنو، كما يدل على النصرة والمحبة والانتماء، ويقال: وليه أي قرب منه، وتولى الأمر أي قام به، والولي هو الناصر أو المحب أو التابع.

#### اصطلاحا:

يعرف الولاء اصطلاحًا بأنه:

"درجة ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها، وما يصاحب ذلك من مشاعر الانتماء والالتزام والاستعداد لبذل الجهد من أجل تحقيق أهدافها".

كما ينظر إليه على أنه:

"حالة نفسية تعبر عن تمسك العامل بمنظمتها، ورغبته في الاستمرار فيها، والدفاع عنها، والعمل بإخلاص لتحقيق أهدافها"<sup>1</sup>.

#### اجرائيا:

هو مجموع الدرجات التي يتحصل عليها المبحوث من خلال إجاباته على عبارات الاستبيان المتعلقة بالولاء الوظيفي، والتي تقيس مدى انتمائه للمؤسسة، ورغبته في الاستمرار فيها، واستعداده لبذل الجهد لتحقيق أهدافها، وذلك باستخدام مقياس ليكارت الخماسي.

<sup>1</sup> بوعزيز، محمد، الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين - دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، جامعة

محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، ص 35-36.

## 2. الولاء الوظيفي:

درجة ارتباط العامل بالمؤسسة التي يعمل بها، وما يتضمنه ذلك من مشاعر الانتماء والالتزام والاستعداد لبذل الجهد من أجل تحقيق أهدافها.

حالة نفسية تعكس تمسك الفرد بمنظّمته، ورغبته في الاستمرار فيها، والدفاع عنها، والعمل بإخلاص لتحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

### اجرائيا:

هو مجموع الدرجات التي يتحصل عليها المبحوث من خلال إجاباته على عبارات الاستبيان المتعلقة بالولاء الوظيفي، والتي تقيس مدى ارتباطه بالمؤسسة، ورغبته في الاستمرار فيها، واستعداده لبذل الجهد لتحقيق أهدافها.

## 3. الرضا:

### لغة:

الرضا في اللغة العربية مشتق من الفعل "رَضِيَ"، ويعني القناعة والقبول والاطمئنان. ويقال: رضي عن الشيء أي قبله واطمأن إليه، والرضا يدل على حالة نفسية من القبول والارتياح وعدم السخط.

### اصطلاحا:

يعرف الرضا اصطلاحا بأنه:

"حالة نفسية إيجابية يشعر بها الفرد نتيجة إشباع حاجاته وتوقعاته، مما يولد لديه

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص35.

شعورًا بالارتياح والقبول تجاه موضوع معين<sup>1</sup>.

**اجرائيا:**

هو الدرجة التي يعبر بها العامل عن مستوى رضاه تجاه عمله، والتي يتم قياسها من خلال مجموع استجاباته على فقرات الاستبيان المتعلقة بالرضا الوظيفي، باستخدام مقياس ليكارت الخماسي، والتي تشمل أبعادا مثل الأجور، ظروف العمل، العلاقات المهنية، ونمط الإشراف.

**4. الرضا الوظيفي:**

يعرف الرضا الوظيفي بأنه:

"مجموعة المشاعر والاتجاهات التي يحملها الفرد نحو عمله، والتي تعكس مدى قبوله وارتياحه للوظيفة التي يشغلها."

كما يعرف أيضا بأنه:

"حالة نفسية إيجابية ناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته المرتبطة بها<sup>2</sup>."

**اجرائيا:**

الدرجة التي يتحصل عليها المبحوث من خلال إجاباته على فقرات الاستبيان المتعلقة بالرضا عن الأجر، وظروف العمل، والعلاقات المهنية، والترقية، والإشراف، والتي تقاس باستخدام مقياس ليكارت الخماسي.

<sup>1</sup> بن عيسى أحمد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء المهني لدى العاملين، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2017، ص

42.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 27.

## 5. بيئة العمل:

لغة:

تتكون عبارة "بيئة العمل" من كلمتين:

- **البيئة:** من الفعل "بأ"، أي المكان الذي يستقر فيه الإنسان ويعيش فيه .
- **العمل:** هو الجهد الذي يبذله الإنسان لتحقيق هدف معين .

وعليه، فإن بيئة العمل لغة تعني:

"المكان أو المحيط الذي يمارس فيه الإنسان نشاطه المهني<sup>1</sup>."

اصطلاحاً:

تعرف بيئة العمل بأنها:

"مجموعة الظروف والعوامل المادية والمعنوية التي تحيط بالعامل داخل المنظمة، والتي تؤثر في أدائه وسلوكه ورضاه الوظيفي."

كما تعرف أيضاً بأنها:

"الإطار الذي يتم فيه أداء العمل، ويشمل العلاقات التنظيمية، وظروف العمل الفيزيائية، ونمط القيادة، والسياسات الإدارية<sup>2</sup>."

---

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ج 1، ص 386 .

<sup>2</sup> قاسمي نادية، بيئة العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019، ص

## اجرائيا:

مجموعة الظروف والعوامل التي تحيط بالعامل داخل المؤسسة، سواء كانت مادية كظروف المكان والتجهيزات، أو اجتماعية كالعلاقات بين الزملاء، أو تنظيمية كنمط الإشراف والسياسات الإدارية، والتي يتم التعرف عليها من خلال استجابات أفراد العينة حول واقع عملهم داخل المؤسسة.

## 6. بيئة العمل الحديثة:

### لغة:

"المحيط أو المكان المتطور الذي يمارس فيه الإنسان نشاطه المهني باستخدام أساليب ووسائل حديثة."

### اصطلاحا:

هي بيئة تنظيمية تعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتتميز بالمرونة، والعمل الجماعي، وتحفيز الإبداع، وتوفير ظروف عمل متطورة تواكب التغيرات التكنولوجية والتنظيمية.

كما تعرف أيضا بأنها:

نظام عمل متكامل يجمع بين العوامل المادية الرقمية (كالرقمنة والتجهيزات الحديثة) والعوامل الإنسانية (كالثقافة التنظيمية والقيادة التشاركية) بما يعزز الأداء والرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

### اجرائيا:

هي مجموعة الخصائص والظروف المعاصرة التي تميز بيئة العمل داخل المؤسسة، مثل

---

<sup>1</sup> زروقي، أحمد ، بيئة العمل الحديثة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021 ص 25 .

استخدام التكنولوجيا الرقمية، ومرونة التنظيم، وجودة التواصل، وتوفير التجهيزات الحديثة، والتي يتم تحديدها من خلال تصورات العاملين حول واقع العمل داخل المؤسسة.

الدراسات السابقة:

❖ الدراسات المحلية:

### 1. دراسة شطاح شهيناز (جامعة ورقلة)

العنوان:

أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي

هدف الدراسة:

هدفت إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة جامعية.

المنهج والأداة:

اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان موجه للموظفين.

أهم النتائج:

- وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي .
- كلما ارتفع مستوى الرضا عن العمل زاد مستوى الانتماء والولاء للمؤسسة .
- العوامل التنظيمية (الأجر، الترقية، ظروف العمل) تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الولاء .

### 2. دراسة درويش عبد الرحمن يوسف بجامعة عنابة (دراسة حول الأداء والولاء والرضا)

**العنوان:**

تقييم الأداء وعلاقته بالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي في المؤسسات الجزائرية

**هدف الدراسة:**

تحليل العلاقة بين عدة متغيرات تنظيمية من بينها الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية.

**المنهج:**

منهج وصفي تحليلي مع تطبيق ميداني على عمال مؤسسة جزائرية.

**أهم النتائج:**

- وجود ارتباط قوي بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي .
- العدالة التنظيمية وبيئة العمل تؤثر بشكل مباشر على كل من الرضا والولاء .
- بيئة العمل الحديثة (التنظيم، التقييم، العلاقات) تعزز الاستقرار الوظيفي والانتماء .

**3. دراسة الظهيري السهلي (جامعة الجزائر 3 - أطروحة دكتوراه)**

**العنوان:**

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي لدى العاملين

**هدف الدراسة:**

معرفة تأثير العوامل التنظيمية على الولاء الوظيفي، مع التطرق إلى دور الرضا الوظيفي كعامل وسيط.

**المنهج:**

منهج تحليلي باستخدام استبيان موجه لعمال القطاع الخاص.

**أهم النتائج:**

- الولاء الوظيفي يرتبط بشكل مباشر بدرجة رضا العاملين عن بيئة العمل .
- العدالة التنظيمية تُعد من أهم محددات الرضا وبالتالي الولاء .
- الموظف الراضي أكثر التزامًا واستقرارًا داخل المؤسسة.

❖ الدراسات العربية:

1. دراسة جامعة دنقلا (السودان)

**العنوان:**

"الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس"

**هدف الدراسة:**

التعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي في البيئة الجامعية.

**المنهج:**

منهج وصفي تحليلي باستخدام عينة من أساتذة الجامعة.

**أهم النتائج:**

- ارتفاع مستوى كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي .
- وجود فروق في العلاقة تعزى للخبرة والعمر .
- تؤثر خصائص بيئة العمل الأكاديمية (التنظيم، العلاقات، الاستقرار) في مستوى الرضا والولاء .

## 2. دراسة خليفات والملاحمة (2009) - الأردن

### العنوان:

"الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية"

### هدف الدراسة:

هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعات الخاصة.

### المنهج:

اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان.

### أهم النتائج:

- وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي .
- الرضا عن الأجور والعلاقات المهنية ونمط القيادة يؤثر بشكل مباشر في الولاء .
- بيئة العمل الجامعية الحديثة (التنظيم، الاستقلالية، العلاقات) تعزز الانتماء المؤسسي .

## 3. دراسة عويضة إيهاب أحمد (2008) - فلسطين

### العنوان:

" أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة"

**هدف الدراسة:**

تحليل تأثير الرضا الوظيفي على مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات غير الحكومية.

**المنهج:**

دراسة ميدانية باستخدام الاستبيان على عينة من العاملين.

**أهم النتائج:**

- وجود تأثير مباشر للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي .
- ارتفاع الرضا يؤدي إلى زيادة الالتزام والاستقرار الوظيفي .
- بيئة العمل (الدعم الإداري، الحوافز، العلاقات) عامل أساسي في هذه العلاقة.

❖ دراسات أجنبية:

1. دراسة – Nguyen (2023) فيتنام

**العنوان:**

*The Impact of Job Satisfaction on Organizational Commitment: An Empirical Study in Vietnam*

**هدف الدراسة:**

هدفت إلى تحليل تأثير الرضا الوظيفي على مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات الحديثة.

**المنهج:**

منهج كمي باستخدام استبيان على عينة من الموظفين في قطاعات مختلفة (173 موظفًا).

**أهم النتائج:**

- وجود تأثير مباشر وقوي للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي .

- العوامل الحديثة لبيئة العمل مثل: القيادة، العلاقات المهنية، والأجور تؤثر بشكل كبير في الرضا وبالتالي الولاء .
- أكدت الدراسة أن تحسين بيئة العمل الحديثة يعزز التزام الموظفين بالمؤسسة .

## 2. دراسة Cúlibrk وآخرون (2018) – صربيا

العنوان:

*The Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment*

هدف الدراسة:

فحص العلاقة بين خصائص العمل والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في بيئة عمل انتقالية حديثة.

المنهج:

دراسة ميدانية على 566 موظفًا في عدة شركات.

أهم النتائج:

- وجود علاقة ارتباطية قوية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي .
- سياسات المؤسسة وخصائص العمل الحديثة تؤثر بشكل مباشر في مستوى الرضا ومن ثم الولاء .
- الرضا الوظيفي يعد من أهم محددات الاستقرار التنظيمي .

## 3. دراسة – (2018) Mitonga-Monga الكونغو الديمقراطية

العنوان:

*Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Modern Workplace*

### هدف الدراسة:

قياس طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في بيئة عمل حديثة تتسم بالتغير وعدم الاستقرار.

### المنهج:

منهج وصفي تحليلي على عينة من العاملين في مؤسسة عمومية.

### أهم النتائج:

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي .
- بيئة العمل الحديثة (التغير، الضغوط، التكنولوجيا) تزيد من أهمية الرضا الوظيفي في تعزيز الولاء .
- الموظفون الأكثر رضا هم الأكثر التزامًا واستقرارًا داخل المؤسسة .

### خلاصة:

مما سبق عرضه في هذا الفصل نستنتج أنه قد تم استعراض البناء المنهجي للدراسة والذي يشكل الأساس القاعدي للظاهرة المستهدفة بالبحث، حيث تعرضنا إلى إشكالية الدراسة المطروحة انطلاقًا من أبعادها، حيث تكلمنا العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء في بيئة العمل الحديثة، بناءً على تساؤلات علمية وفرضيات علمية وجهت البحث كبناء أساسي للظاهرة محل الدراسة، كما وقد أوضحنا في هذا الفصل أهمية الدراسة، والهدف من استعراضها فضلًا عن التطرق إلى أهم الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع والبحث في متغيرات هذه الدراسة، إضافة إلى تحديد المفاهيم التي تركزت عليها الدراسة لنعرج بعد ذلك للدراسات السابقة.

## الفصل الثاني: ماهية الرضا الوظيفي

تمهيد:

يعد الرضا الوظيفي من المفاهيم الأساسية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، لما له من أهمية بالغة في فهم سلوك العاملين داخل المنظمات وتأثيره المباشر في مستوى أدائهم وكفاءتهم، فقد أصبح هذا المفهوم محور اهتمام الباحثين منذ منتصف القرن العشرين، نظراً لارتباطه الوثيق بجملة من المتغيرات التنظيمية مثل الإنتاجية، الالتزام التنظيمي، ودوران العمل.

كما أن أهمية الرضا الوظيفي لا تقتصر على الفرد فقط، بل تمتد لتشمل المنظمة ككل، حيث يساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي، وتحسين الأداء، وتعزيز روح الانتماء، وتقليل النزاعات داخل بيئة العمل. لذلك تسعى المؤسسات الحديثة إلى خلق بيئة عمل محفزة تساهم في رفع مستوى رضا العاملين، باعتباره أحد المؤشرات الأساسية على فعالية الإدارة وجودة الحياة الوظيفية.

فإن دراسة الرضا الوظيفي تعد مدخلاً ضرورياً لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، وتفسير العديد من الظواهر التنظيمية، مما يجعلها محورا رئيسيا في البحوث السوسولوجية والتنظيمية المعاصرة.

## تعريف الرضا الوظيفي :

يعرف الرضا الوظيفي بأنه حالة نفسية وجدانية إيجابية يشعر بها الفرد تجاه عمله، ناتجة عن تقييمه لظروف العمل ومدى إشباعها لحاجاته ورغباته<sup>1</sup>.

الرضا الوظيفي هو اتجاه أو ميل نفسي يعكس درجة قبول الفرد لوظيفته أو رفضه لها، ويظهر من خلال مشاعره الإيجابية أو السلبية نحو العمل<sup>2</sup>.

الرضا الوظيفي على أنه نتيجة لإشباع الحاجات المختلفة للفرد (المادية والمعنوية) من خلال العمل الذي يؤديه<sup>3</sup>.

الرضا الوظيفي هو عملية تقييم يقوم بها الفرد لمختلف جوانب العمل (الأجر، الترقية، الإشراف، بيئة العمل) مقارنة بتوقعاته<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 287 .

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 214 .

<sup>3</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 332 .

<sup>4</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2004، ص

يعرف الرضا الوظيفي بأنه درجة التوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله وما يحصل عليه فعلياً في الواقع<sup>1</sup>.

الرضا الوظيفي هو استجابة عاطفية أو انفعالية يعبر بها الفرد عن مدى رضاه أو سخطه تجاه عمله وظروفه<sup>2</sup>.

يعرف الرضا الوظيفي بأنه محصلة الخبرات والتجارب التي يمر بها الفرد في عمله، والتي تؤثر في نظرته العامة تجاه الوظيفة سلباً أو إيجاباً<sup>3</sup>.

الرضا الوظيفي هو مؤشر يعكس مستوى جودة الحياة المهنية للفرد، من حيث التوازن بين متطلبات العمل واحتياجاته الشخصية والاجتماعية<sup>4</sup>.

ينظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره حالة من التوافق النفسي والاجتماعي التي يحققها الفرد داخل بيئة العمل نتيجة انسجامه مع زملائه ورؤسائه<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2010، ص 198 .

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 2002، ص 145 .

<sup>3</sup> عبد الكريم بن حمد، السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار الفكر، عمان، 2012، ص 301 .

<sup>4</sup> محمد حسن علاوي، إدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2010، ص 223.

<sup>5</sup> فاروق السيد عثمان، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، القاهرة، 2001، ص 178 .

الرضا الوظيفي هو شعور داخلي يدفع الفرد إلى الاستمرار في العمل والبقاء في المؤسسة، ويقلل من رغبته في تركها<sup>1</sup>.

يعرف الرضا الوظيفي بأنه إدراك الفرد لمدى العدالة في المعاملة داخل المنظمة، سواء في توزيع الأجور أو الفرص أو التقدير<sup>2</sup>.

الرضا الوظيفي هو مستوى الارتباط العاطفي الذي يشعر به الفرد تجاه عمله، والذي ينعكس في حماسه وأدائه<sup>3</sup>.

يعبر الرضا الوظيفي عن شعور الفرد بالقناعة تجاه وظيفته، نتيجة إدراكه لتلبيتها لطموحاته المهنية<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004، ص 267 .

<sup>2</sup> الطيب عبد الرحمن، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011، ص 312 .

<sup>3</sup> صالح مهدي العامري، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، 2007، ص 289 .

<sup>4</sup> يوسف محمود جاد الرب، إدارة السلوك التنظيمي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008، ص 241 .

## خصائص الرضا الوظيفي:

### 1. الرضا الوظيفي ظاهرة نفسية ذاتية:

يعد الرضا الوظيفي ظاهرة نفسية ذات طابع ذاتي، حيث يختلف من فرد لآخر حسب إدراكه الشخصي لظروف العمل وتقييمه لها<sup>1</sup>.

### 2. الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد:

يتسم الرضا الوظيفي بأنه مفهوم متعدد الأبعاد، إذ يشمل جوانب مختلفة مثل الأجر، الترقية، طبيعة العمل، الإشراف، والعلاقات الإنسانية<sup>2</sup>.

### 3. الرضا الوظيفي نسبي وليس مطلقا:

الرضا الوظيفي ليس حالة ثابتة أو مطلقة، بل هو نسبي يختلف باختلاف توقعات الفرد ومعاييره الخاصة<sup>3</sup>.

### 4. الرضا الوظيفي ديناميكي ومتغير:

---

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 335 .

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2004، ص 259 .

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 217 .

يتغير الرضا الوظيفي مع مرور الزمن نتيجة تغير الظروف التنظيمية أو الشخصية، مما يجعله ظاهرة ديناميكية<sup>1</sup>.

### 5. الرضا الوظيفي مرتبط بالحاجات والدوافع:

يتأثر الرضا الوظيفي بدرجة إشباع حاجات الفرد ودوافعه، سواء كانت مادية أو معنوية<sup>2</sup>.

### 6. الرضا الوظيفي يؤثر في السلوك التنظيمي:

يؤثر مستوى الرضا الوظيفي على سلوك الفرد داخل المنظمة، مثل الأداء، الغياب، ودوران العمل<sup>3</sup>.

### 7. الرضا الوظيفي يعكس التوافق بين الفرد والعمل:

يعبر الرضا الوظيفي عن درجة التوافق بين خصائص الفرد ومتطلبات العمل وبيئته<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2010، ص 201 .

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، دار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 290 .

<sup>3</sup> صالح مهدي العامري، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، 2007، ص 292 .

<sup>4</sup> يوسف محمود جاد الرب، إدارة السلوك التنظيمي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008، ص 244 .

## 8. الرضا الوظيفي قابل للقياس:

يمكن قياس الرضا الوظيفي باستخدام أدوات علمية مثل الاستبيانات والمقاييس النفسية<sup>1</sup>.

### أهمية الرضا الوظيفي:

#### 1. تحسين الأداء الوظيفي:

يسهم الرضا الوظيفي في رفع مستوى أداء العاملين، حيث يميل الأفراد الراضون إلى بذل جهد أكبر وتحقيق إنتاجية أعلى<sup>2</sup>.

#### 2. تقليل الغياب ودوران العمل:

يؤدي ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي إلى انخفاض معدلات الغياب والتسرب الوظيفي، مما يعزز استقرار المؤسسة<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> فاروق السيد عثمان، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، القاهرة، 2001، ص 182 .

<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 340 .

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 220 .

### 3. تعزيز الانتماء التنظيمي:

يساعد الرضا الوظيفي على تنمية شعور الانتماء لدى العاملين، مما يزيد من ولائهم للمؤسسة وحرصهم على تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

### 4. تحسين العلاقات الإنسانية داخل العمل:

يسهم الرضا الوظيفي في تحسين العلاقات بين العاملين، ويعزز روح التعاون والعمل الجماعي<sup>2</sup>.

### 5. رفع الروح المعنوية للعاملين:

يزيد الرضا الوظيفي من الروح المعنوية، مما ينعكس إيجاباً على نفسية العاملين وسلوكهم داخل المؤسسة<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2010، ص 205 .

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2004، ص 262 .

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 295 .

6. دعم الإبداع والابتكار:

العاملون الراضون عن وظائفهم يكونون أكثر استعدادا للإبداع والابتكار، والمشاركة في تطوير العمل<sup>1</sup>.

7. تحسين جودة الحياة الوظيفية:

يسهم الرضا الوظيفي في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، مما يرفع من جودة الحياة بشكل عام<sup>2</sup>.

8. تحقيق الاستقرار التنظيمي:

يساعد الرضا الوظيفي في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة، من خلال تقليل النزاعات وتعزيز الالتزام<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> صالح مهدي العامري، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، 2007، ص 298 .

<sup>2</sup> محمد حسن علاوي، إدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2010، ص 230 .

<sup>3</sup> يوسف محمود جاد الرب، إدارة السلوك التنظيمي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008، ص 250 .

## أبعاد الرضا الوظيفي:

### 1. الرضا عن الأجر (الراتب):

يعد الأجر من أهم أبعاد الرضا الوظيفي، حيث يعكس مدى شعور العامل بعدالة المقابل المادي مقارنة بجهده وتوقعاته<sup>1</sup>.

### 2. الرضا عن فرص الترقية:

يشير إلى مدى رضا العامل عن فرص التقدم الوظيفي والترقي داخل المؤسسة، ومدى عدالتها ووضوحها<sup>2</sup>.

### 3. الرضا عن الإشراف (الرئيس المباشر):

يتعلق هذا البعد بدرجة رضا العامل عن أسلوب القيادة والإشراف، ومدى الدعم والتوجيه الذي يتلقاه من رئيسه<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 337 .

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 218 .

<sup>3</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2004، ص

#### 4. الرضا عن طبيعة العمل:

يشمل هذا البعد مدى توافق العمل مع قدرات الفرد واهتماماته، ومدى ما يوفره من تحد وإشباع مهني<sup>1</sup>.

#### 5. الرضا عن ظروف العمل:

يرتبط هذا البعد بمدى رضا العامل عن بيئة العمل الفيزيائية والتنظيمية، مثل السلامة المهنية، ساعات العمل، والتجهيزات<sup>2</sup>.

#### 6. الرضا عن العلاقات مع الزملاء:

يتعلق بدرجة التفاعل الإيجابي والتعاون بين العاملين، ومدى وجود روح الفريق داخل المؤسسة<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 292 .

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2010، ص 203 .

<sup>3</sup> صالح مهدي العامري، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، 2007، ص 295 .

## 7. الرضا عن التقدير والاعتراف:

يشير إلى مدى شعور العامل بالتقدير المعنوي والاعتراف بجهوده وإنجازاته من طرف الإدارة<sup>1</sup>.

## 8. الرضا عن السياسات التنظيمية:

يتعلق هذا البعد بمدى رضا العامل عن القوانين والإجراءات المتبعة داخل المؤسسة، ومدى عدالتها ووضوحها<sup>2</sup>.

## فوائد الرضا الوظيفي:

### 1. الرضا عن الأجر (الراتب):

يعد الأجر من أهم أبعاد الرضا الوظيفي، حيث يعكس مدى شعور العامل بعدالة المقابل المادي مقارنة بجهده وتوقعاته<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> يوسف محمود جاد الرب، إدارة السلوك التنظيمي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008، ص 247 .

<sup>2</sup> فاروق السيد عثمان، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، القاهرة، 2001، ص 180 .

<sup>3</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 337 .

## 2. الرضا عن فرص الترقية:

يشير إلى مدى رضا العامل عن فرص التقدم الوظيفي والترقي داخل المؤسسة، ومدى عدالتها ووضوحها<sup>1</sup>.

## 3. الرضا عن الإشراف (الرئيس المباشر):

يتعلق هذا البعد بدرجة رضا العامل عن أسلوب القيادة والإشراف، ومدى الدعم والتوجيه الذي يتلقاه من رئيسه<sup>2</sup>.

## 4. الرضا عن طبيعة العمل:

يشمل هذا البعد مدى توافق العمل مع قدرات الفرد واهتماماته، ومدى ما يوفره من تحد وإشباع مهني<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 218 .

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2004، ص 260 .

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 292 .

5. الرضا عن ظروف العمل:

يرتبط هذا البعد بمدى رضا العامل عن بيئة العمل الفيزيائية والتنظيمية، مثل السلامة المهنية، ساعات العمل، والتجهيزات<sup>1</sup>.

6. الرضا عن العلاقات مع الزملاء:

يتعلق بدرجة التفاعل الإيجابي والتعاون بين العاملين، ومدى وجود روح الفريق داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

7. الرضا عن التقدير والاعتراف:

يشير إلى مدى شعور العامل بالتقدير المعنوي والاعتراف بجهوده وإنجازاته من طرف الإدارة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2010، ص 203 .

<sup>2</sup> صالح مهدي العامري، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، 2007، ص 295 .

<sup>3</sup> يوسف محمود جاد الرب، إدارة السلوك التنظيمي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008، ص 247 .

## 8. الرضا عن السياسات التنظيمية:

يتعلق هذا البعد بمدى رضا العامل عن القوانين والإجراءات المتبعة داخل المؤسسة، ومدى عدالتها ووضوحها<sup>1</sup>.

## 9. زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء:

يؤدي الرضا الوظيفي إلى رفع مستوى إنتاجية العاملين، حيث يكون الموظف الراضي أكثر التزامًا وحماسًا في أداء مهامه<sup>2</sup>.

## 10. تقليل ضغوط العمل والإجهاد:

يساعد الرضا الوظيفي في تخفيف التوتر والضغط النفسية، مما ينعكس إيجابيًا على الصحة النفسية للعاملين<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> فاروق السيد عثمان، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، القاهرة، 2001، ص 180 .

<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 340 .

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 296 .

### 11. تعزيز الاستقرار الوظيفي:

يسهم الرضا الوظيفي في بقاء العاملين داخل المؤسسة لفترات أطول، مما يقلل من معدلات ترك العمل<sup>1</sup>.

### 12. تنمية روح المبادرة والإبداع:

العامل الراضي يكون أكثر استعدادًا لتقديم أفكار جديدة والمشاركة في تطوير العمل وتحسينه<sup>2</sup>.

### 13. تحسين العلاقات الاجتماعية داخل العمل:

يساهم الرضا الوظيفي في خلق بيئة عمل إيجابية تقوم على التعاون والاحترام بين العاملين<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 221 .

<sup>2</sup> صالح مهدي العامري، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، 2007، ص 299 .

<sup>3</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2004، ص 263 .

#### 14. رفع مستوى الالتزام التنظيمي:

يزيد الرضا الوظيفي من التزام العاملين بأهداف المؤسسة وقيمها، مما يعزز ولاءهم التنظيمي<sup>1</sup>.

#### 15. تحسين جودة الخدمات أو المنتجات:

الموظفون الراضون يقدمون أداءً أفضل، مما ينعكس على جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة<sup>2</sup>.

#### 16. تحقيق التوازن النفسي والمهني:

يساعد الرضا الوظيفي على تحقيق نوع من التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، مما يعزز رفاهية الفرد<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2010، ص 206 .

<sup>2</sup> يوسف محمود جاد الرب، إدارة السلوك التنظيمي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008، ص 251 .

<sup>3</sup> محمد حسن علاوي، إدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2010، ص 232 .

النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

1. نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:

تعد من أشهر النظريات، حيث يفترض ماسلو أن الإنسان يسعى لإشباع حاجاته وفق تسلسل هرمي:

- الحاجات الفسيولوجية
- حاجات الأمان
- الحاجات الاجتماعية
- حاجات التقدير
- تحقيق الذات

علاقتها بالرضا الوظيفي:

يتحقق الرضا الوظيفي عندما تُشبع الوظيفة هذه الحاجات تدريجيًا، فكلما ارتفع مستوى الإشباع زاد الرضا<sup>1</sup>.

2. نظرية العاملين لفريدريك هيرزيرغ:

تقسم هذه النظرية العوامل المؤثرة في الرضا إلى:

- عوامل محفزة (داخلية): الإنجاز، التقدير، طبيعة العمل
- عوامل وقائية (خارجية): الأجر، ظروف العمل، السياسات

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2003، ص 120 .

### العلاقة بالرضا الوظيفي:

الرضا يتحقق بوجود العوامل المحفزة، أما غياب العوامل الوقائية فيؤدي إلى عدم الرضا وليس العكس<sup>1</sup>.

### 3. نظرية التوقع لفيكتور فروم:

تفترض أن سلوك الفرد يتحدد بناءً على:

- توقعه للنتائج
- قيمة هذه النتائج بالنسبة له

### العلاقة بالرضا الوظيفي:

يزداد الرضا عندما يشعر الفرد أن جهده سيؤدي إلى نتائج مرغوبة (مكافآت عادلة)<sup>2</sup>.

### 4. نظرية العدالة لجون ستايسي آدمز:

تركز على مقارنة الفرد بين:

- ما يقدمه من جهد
- ما يحصل عليه من مقابل
- مقارنة ذلك بالآخرين

---

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد، 2004، ص 150 .

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، 2001، ص 132 .

### العلاقة بالرضا الوظيفي:

يتحقق الرضا عندما يدرك الفرد وجود عدالة في المعاملة، ويظهر عدم الرضا عند الشعور بالظلم<sup>1</sup>.

### 5. نظرية التعزيز لبي.إف. سكينر:

ترى أن السلوك الإنساني يتشكل من خلال:

- التعزيز الإيجابي (المكافأة)
- التعزيز السلبي أو العقاب

### العلاقة بالرضا الوظيفي:

يزداد الرضا عندما يتم تعزيز السلوك الجيد بالمكافآت، مما يشجع العامل على الاستمرار<sup>2</sup>.

### 6. نظرية التوافق (الشخص، الوظيفة)

تقتض أن الرضا الوظيفي يعتمد على مدى التوافق بين:

- قدرات الفرد
- متطلبات الوظيفة
- بيئة العمل

---

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، 2010، ص 167 .

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، 2005، ص 140 .

### العلاقة بالرضا الوظيفي:

كلما زاد التوافق بين الفرد والعمل، زاد شعوره بالراحة والرضا<sup>1</sup>.

### 7. نظرية القيمة (لوك):

ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يعتمد على:

- مدى أهمية القيم التي يسعى الفرد لتحقيقها
- مدى تحقق هذه القيم في العمل

### العلاقة بالرضا الوظيفي:

كلما تطابق ما يريده الفرد مع ما توفره الوظيفة، ارتفع مستوى الرضا<sup>2</sup>.

### العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

#### أولاً: العوامل التنظيمية:

#### 1. الأجر والحوافز:

يعد الأجر من أبرز محددات الرضا الوظيفي، إذ يؤثر إدراك العدالة في الأجور والحوافز على مستوى رضا العاملين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> يوسف محمود جاد الرب، إدارة السلوك التنظيمي، 2008، ص 190 .

<sup>2</sup> صالح مهدي العامري، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، 2007، ص 175 .

<sup>3</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 337 .

2. فرص الترقية والتقدم الوظيفي:

تؤثر فرص النمو والترقية في شعور العامل بالاستقرار والتحفيز، مما ينعكس على مستوى رضاه<sup>1</sup>.

3. نمط القيادة والإشراف:

يساهم أسلوب القيادة (الديمقراطي أو السلطوي) في تشكيل اتجاهات العاملين نحو العمل، وبالتالي مستوى رضاهم<sup>2</sup>.

4. ظروف وبيئة العمل:

تشمل الظروف الفيزيائية والتنظيمية للعمل مثل السلامة المهنية، ساعات العمل، والإمكانيات المتاحة<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 218 .

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان، 2004، ص 260 .

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2010، ص 203 .

5. السياسات التنظيمية:

تؤثر القوانين والإجراءات المعتمدة داخل المؤسسة ومدى عدالتها ووضوحها في رضا العاملين<sup>1</sup>.

ثانيا: العوامل الفردية (الشخصية):

1. الحاجات والدوافع:

يتحدد الرضا الوظيفي بدرجة إشباع حاجات الفرد النفسية والمادية والاجتماعية<sup>2</sup>.

2. القيم والتوقعات الشخصية:

تؤثر توقعات الفرد من العمل وقيمه المهنية في مدى رضاه، فكلما تحقق التوافق زاد الرضا<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> فاروق السيد عثمان، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، القاهرة، 2001، ص 180 .

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 290 .

<sup>3</sup> صالح مهدي العامري، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، 2007، ص 175 .

3. الخصائص الديموغرافية:

مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، والخبرة المهنية، حيث تؤثر هذه المتغيرات في إدراك الفرد لعمله<sup>1</sup>.

ثالثا: العوامل الاجتماعية:

1. العلاقات مع الزملاء:

تؤثر طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل العمل في خلق بيئة إيجابية أو سلبية<sup>2</sup>.

2. الثقافة التنظيمية:

تلعب القيم والعادات السائدة في المؤسسة دورًا مهمًا في تشكيل رضا العاملين<sup>3</sup>.

رابعا: العوامل المرتبطة بطبيعة العمل:

1. محتوى العمل (التحدي والتنوع):

كلما كان العمل متنوعًا ويحتوي على تحديات مناسبة، زاد شعور الفرد بالرضا<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> يوسف محمود جاد الرب، إدارة السلوك التنظيمي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008، ص 246 .

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 262 .

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 207 .

<sup>4</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 338 .

## آثار الرضا الوظيفي:

أولاً: الآثار على الفرد:

1. تحسين الأداء والكفاءة:

يؤدي الرضا الوظيفي إلى رفع مستوى أداء الفرد وزيادة كفاءته في إنجاز المهام<sup>1</sup>.

2. تحقيق التوازن النفسي:

يساعد الرضا الوظيفي على تحقيق الاستقرار النفسي وتقليل التوتر والقلق المرتبطين بالعمل<sup>2</sup>.

3. زيادة الدافعية للعمل:

العامل الراضي يكون أكثر حماساً ودافعية نحو العمل وتحقيق الأهداف<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 340 .

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 296 .

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 220 .

4. تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي:

يسهم الرضا الوظيفي في تقوية شعور الفرد بالانتماء للمؤسسة، مما يزيد من ولاءه لها<sup>1</sup>.

5. تقليل الضغوط والإجهاد:

يرتبط الرضا الوظيفي بانخفاض مستويات الضغط المهني والإجهاد الوظيفي<sup>2</sup>.

ثانياً: الآثار على المؤسسة:

1. زيادة الإنتاجية التنظيمية:

يؤدي ارتفاع الرضا الوظيفي إلى تحسين الإنتاجية العامة للمؤسسة<sup>3</sup>.

2. تقليل الغياب ودوران العمل:

يقلل الرضا الوظيفي من معدلات الغياب والتسرب الوظيفي، مما يعزز استقرار المؤسسة<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2010، ص 205 .

<sup>2</sup> صالح مهدي العامري، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، 2007، ص 299 .

<sup>3</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2004، ص 263 .

<sup>4</sup> يوسف محمود جاد الرب، إدارة السلوك التنظيمي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008، ص 250 .

3. تحسين العلاقات التنظيمية:

يساهم الرضا الوظيفي في خلق بيئة عمل إيجابية قائمة على التعاون والثقة<sup>1</sup>.

4. دعم الإبداع والابتكار:

العاملون الراضون يكونون أكثر ميلاً للمبادرة وتقديم الأفكار الجديدة<sup>2</sup>.

5. تحسين جودة الخدمات:

يسهم الرضا الوظيفي في تقديم خدمات أو منتجات ذات جودة عالية نتيجة تحسن الأداء<sup>3</sup>.

2. الاستقلالية في العمل:

تعزز حرية اتخاذ القرار والاستقلالية شعور العامل بالمسؤولية والرضا<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> فاروق السيد عثمان، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، القاهرة، 2001، ص 182 .

<sup>2</sup> محمد حسن علاوي، إدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2010، ص 231 .

<sup>3</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 341 .

<sup>4</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 219 .

محددات الرضا الوظيفي:

أولاً: المحددات التنظيمية:

1. الأجر والمكافآت

يعد الأجر من أهم محددات الرضا الوظيفي، إذ يؤثر إدراك العدالة في الأجر والحوافز على شعور العامل بالرضا<sup>1</sup>.

2. فرص الترقية والتطور المهني

تؤثر فرص التقدم الوظيفي في رفع معنويات العاملين وتعزيز شعورهم بالإنصاف والرضا<sup>2</sup>.

3. نمط القيادة والإشراف

يلعب أسلوب القيادة دوراً مهماً في تحديد مستوى الرضا، فالإشراف الداعم يزيد من رضا العاملين<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 337 .

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 218 .

<sup>3</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان، 2004، ص 260 .

#### 4. ظروف العمل

تشمل بيئة العمل المادية والتنظيمية مثل السلامة المهنية، ساعات العمل، والتجهيزات المتاحة<sup>1</sup>.

#### 5. السياسات التنظيمية

تؤثر عدالة ووضوح القوانين والإجراءات داخل المؤسسة في مستوى رضا العاملين<sup>2</sup>.

#### ثانياً: المحددات الفردية

##### 1. الحاجات والدوافع الشخصية

يرتبط الرضا الوظيفي بدرجة إشباع حاجات الفرد النفسية والمادية والاجتماعية<sup>3</sup>.

##### 2. القيم والتوقعات

تؤثر توقعات الفرد من العمل وقيمه المهنية في تقييمه لمدى رضاه عن الوظيفة<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2010، ص 203 .

<sup>2</sup> فاروق السيد عثمان، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، القاهرة، 2001، ص 180 .

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 290 .

<sup>4</sup> صالح مهدي العامري، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، 2007، ص 175 .

### 3. الخصائص الشخصية والديموغرافية

مثل العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، والتي تؤثر في إدراك الفرد لبيئة العمل<sup>1</sup>.

### ثالثاً: المحددات الاجتماعية

#### 1. العلاقات مع الزملاء

تلعب العلاقات الإنسانية دوراً مهماً في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز الرضا<sup>2</sup>.

#### 2. الثقافة التنظيمية

تؤثر القيم والعادات السائدة داخل المؤسسة في تشكيل اتجاهات العاملين نحو العمل<sup>3</sup>.

### رابعاً: المحددات المرتبطة بطبيعة العمل

#### 1. محتوى العمل (التنوع والتحدي)

كلما كان العمل غنياً بالتحديات والتنوع، زاد شعور الفرد بالرضا<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> يوسف محمود جاد الرب، إدارة السلوك التنظيمي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008، ص 246 .

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 262 .

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 207 .

<sup>4</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 338 .

## 2. الاستقلالية في العمل

تمنح حرية اتخاذ القرار شعورًا بالمسؤولية والثقة، مما يعزز الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

### خلاصة:

يعد الرضا الوظيفي من المفاهيم الجوهرية في ميدان السلوك التنظيمي، لما له من دور محوري في تفسير سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، فهو يعكس حالة نفسية إيجابية ناتجة عن تقييم الفرد لمختلف جوانب وظيفته، ومدى توافقها مع حاجاته وتوقعاته.

كما أنه مفهوم متعدد الأبعاد يتأثر بجملة من العوامل التنظيمية والفردية والاجتماعية، مثل الأجر، وظروف العمل، ونمط القيادة، والعلاقات المهنية.

وتكمن أهمية الرضا الوظيفي في آثاره الإيجابية على كلٍّ من الفرد والمؤسسة، إذ يسهم في تحسين الأداء، وتعزيز الانتماء التنظيمي، وتقليل الغياب ودوران العمل، إلى جانب دعمه للإبداع والاستقرار المهني.

---

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 219 .

# الفصل الثالث: ماهية الولاء الوظيفي وسبب العمل الحديثة

**تمهيد:**

يعد الولاء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في مجال علم الاجتماع التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، حيث يحظى باهتمام متزايد في ظل التحولات التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة، وما تفرضه من تحديات تتعلق بالاستقرار الوظيفي وتحقيق الأداء المتميز.

وقد تطور مفهوم الولاء الوظيفي عبر الزمن، حيث لم يعد يقتصر على مجرد البقاء في العمل، بل أصبح يعكس حالة نفسية وسلوكية تتجلى في الالتزام التنظيمي، والانتماء، والتوافق مع قيم المؤسسة وأهدافها. وفي هذا السياق، يؤكد العديد من الباحثين أن الولاء الوظيفي يمثل أحد المؤشرات الأساسية على فعالية المنظمة، إذ يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الأداء والإنتاجية، كما يسهم في تقليل معدلات الغياب ودوران العمل.

كما يتأثر الولاء الوظيفي بجملة من العوامل المتداخلة، تشمل الجوانب التنظيمية مثل العدالة والقيادة، والجوانب الفردية كالدافعية والرضا الوظيفي، إضافة إلى العوامل الاجتماعية والاقتصادية التي تحيط بالعامل.

تعريف الولاء الوظيفي:

الولاء الوظيفي هو حالة نفسية وسلوكية تعكس مدى ارتباط العامل بمؤسسته، واستعداده للاستمرار فيها، وبذل الجهد لتحقيق أهدافها، بما ينسجم مع قيمها وتوجهاتها<sup>1</sup>.

كما يشير إلى شعور إيجابي يدفع الفرد إلى تفضيل مصلحة المؤسسة والمحافظة على سمعتها<sup>2</sup>، ويترجم هذا الولاء عملياً في سلوكيات مثل الالتزام والانضباط وتحمل المسؤولية والرغبة في العطاء<sup>3</sup>.

يعرف الولاء الوظيفي بأنه درجة التزام العامل بمنظّمته، والتي تجعله يتبنى أهدافها ويسعى لتحقيقها بإخلاص واستمرارية<sup>4</sup>.

- كما يقصد به قوة الارتباط العاطفي والمعنوي التي تربط الفرد بالمؤسسة، بما يدفعه للبقاء فيها وعدم التفكير في تركها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 312 .

<sup>2</sup> علي السلمي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 145 .

<sup>3</sup> حسن أحمد الشافعي، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 198 .

<sup>4</sup> محمد حسن علاوي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004، ص 221 .

<sup>5</sup> عبد البارئ إبراهيم درة، القيادة الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 167 .

## الفصل الثالث: ماهية الولاء الوظيفي وبيئة العمل الحديثة

- ويعرف أيضا بأنه استعداد العامل لبذل جهود إضافية تتجاوز المطلوب رسمياً، من أجل دعم نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها<sup>1</sup>.
- ويرى بعض الباحثين أنه يعبر عن حالة من التوافق بين قيم الفرد وقيم المؤسسة، مما يؤدي إلى تعزيز الانتماء والاستقرار الوظيفي<sup>2</sup>.
- كما ينظر إليه على أنه التزام أخلاقي وسلوكي يجعل العامل يحافظ على موارد المؤسسة ويدافع عنها في مختلف المواقف<sup>3</sup>.

### أنواع الولاء الوظيفي:

#### 1. الولاء العاطفي:

يقصد به ارتباط الموظف العاطفي بالمؤسسة، حيث يشعر بالانتماء الحقيقي لها، ويعمل فيها بدافع الحب والرغبة وليس الإلزام<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> أحمد إبراهيم أحمد، السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 2006، ص 254 .

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2009، ص 189 .

<sup>3</sup> ماهر عبد الله صالح، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2010، ص 143.

<sup>4</sup> محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 215 .

خصائصه:

- شعور قوي بالانتماء للمؤسسة
- الرغبة في الاستمرار بسبب القناعة الشخصية
- التوافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة<sup>1</sup>

مثال:

أستاذ جامعي يشعر بالفخر بالانتماء لجامعته ويسعى لتطويرها دون انتظار مقابل مباشر.

2. الولاء الاستمراري:

هو الولاء القائم على حسابات التكلفة والمنفعة، حيث يبقى الموظف في المؤسسة لأنه يحتاج إلى ذلك (الخوف من فقدان الوظيفة أو الامتيازات)<sup>2</sup>.

خصائصه:

- الارتباط بالمصلحة الشخصية
- الخوف من فقدان الامتيازات (راتب، استقرار، تأمين)
- ضعف الانتماء العاطفي<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، 2003، ص 178 .

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2007، ص 132 .

<sup>3</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان، 2009، ص 256 .

مثال:

موظف يستمر في عمله لأنه لا يجد بديلاً مناسباً في سوق العمل.

### 3. الولاء المعياري:

هو شعور الموظف بواجب أخلاقي يدفعه للبقاء في المؤسسة، نتيجة القيم الاجتماعية أو التزامه تجاهها<sup>1</sup>.

خصائصه:

- الإحساس بالواجب الأخلاقي
- الالتزام بالقيم التنظيمية
- التأثر بثقافة المجتمع أو المؤسسة<sup>2</sup>

مثال:

موظف يبقى في المؤسسة لأنه يشعر أنه "مدين" لها بسبب تدريب أو دعم سابق.

<sup>1</sup> عبد الكريم بكر، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2012، ص 201 .

<sup>2</sup> عبد الباقي محمد حسن، السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، 2005، ص 189 .

#### 4. الولاء السلوكي:

يرتبط بسلوكيات الموظف داخل المؤسسة، حيث يظهر الولاء من خلال الأداء والانضباط والمشاركة الفعالة.

خصائصه:

- الالتزام بالعمل والمهام
- المشاركة في الأنشطة التنظيمية
- الاستعداد لبذل جهد إضافي<sup>1</sup>

مثال:

موظف يلتزم بالحضور، ويساهم في تحسين الأداء الجماعي داخل المؤسسة.

#### 5. الولاء التنظيمي:

هو مفهوم شامل يعكس العلاقة الكلية بين الموظف والمؤسسة، ويجمع بين الأبعاد العاطفية والسلوكية والمعيارية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار المحمدية، الجزائر، 2011، ص 143 .

<sup>2</sup> الطيب عبد الرحمن، إدارة السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، 2008، ص 222 .

خصائصه:

- الانتماء الشامل للمؤسسة
- الدفاع عن سمعة المنظمة
- الالتزام بأهدافها وقيمها<sup>1</sup>

مثال:

موظف يدافع عن مؤسسته خارج العمل ويحرص على صورتها أمام الآخرين.

أبعاد الولاء الوظيفي:

#### 1. البعد العاطفي (الوجداني):

يشير إلى درجة ارتباط العامل عاطفياً بالمؤسسة، حيث يشعر بالانتماء والاندماج معها، ويستمر في العمل بدافع الرغبة الداخلية.

يعد هذا البعد الأكثر أهمية لأنه يعكس الولاء الحقيقي المبني على الحب والافتتاح، وليس على الإكراه أو المصلحة<sup>2</sup>.

مؤشرات:

- الشعور بالفخر بالانتماء للمؤسسة

<sup>1</sup> صالح مهدي العامري، السلوك التنظيمي، دار وائل، عمان، 2010، ص 311 .

<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 180-183 .

- التوافق القيمي مع المنظمة
- الرغبة في البقاء<sup>1</sup>

## 2. البعد الاستمراري:

يعبر عن إدراك الفرد للتكاليف المرتبطة بترك العمل، مما يجعله يستمر في المؤسسة حفاظاً على مصالحه.

يقوم هذا البعد على مبدأ "الربح والخسارة"، حيث يقيم العامل ما قد يخسره إذا ترك العمل<sup>2</sup>.

## مؤشرات:

- صعوبة إيجاد عمل بديل
- فقدان الامتيازات
- الاستقرار الوظيفي<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 217 .

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2007، ص 133-136 .

<sup>3</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان، 2009، ص 258-260 .

## 2. البعد المعياري (الأخلاقي):

يدل على شعور العامل بواجب أخلاقي يدفعه للبقاء في المؤسسة، نتيجة القيم أو الالتزامات الاجتماعية.

يتولد هذا البعد من ثقافة الفرد وتربيته، وكذلك من سياسات المؤسسة التي تعزز الالتزام والوفاء<sup>1</sup>.

مؤشرات:

- الشعور برد الجميل للمؤسسة
- الالتزام بالقيم التنظيمية
- الإحساس بالمسؤولية الأخلاقية<sup>2</sup>

## 3. البعد السلوكي:

يتمثل في الأفعال والتصرفات التي يقوم بها العامل داخل المؤسسة والتي تعكس مدى ولاءه.

هذا البعد يترجم الولاء إلى سلوك فعلي، مثل الالتزام بالعمل والمشاركة الإيجابية.

<sup>1</sup> عبد الكريم بكر، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2012، ص 203-206.

<sup>2</sup> عبد الباقي محمد حسن، السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص

. 194-190

مؤشرات:

- الانضباط في العمل
- الأداء المرتفع
- المشاركة في الأنشطة التنظيمية<sup>1</sup>

#### 4. البعد الإدراكي (المعرفي):

يعبر عن مستوى إدراك العامل لأهداف المؤسسة وقيمتها ومدى اقتناعه بها.

كلما زاد وعي العامل وفهمه لدور المؤسسة، زاد ارتباطه بها<sup>2</sup>

مؤشرات:

- فهم أهداف المنظمة
- القناعة بسياساتها
- إدراك أهمية الدور الوظيفي<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار المحمدية، الجزائر، 2011، ص 145-148 .

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار المحمدية، الجزائر، 2011، ص 145-148 .

<sup>3</sup> الطيب عبد الرحمن، إدارة السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص 223-226.

التطور التاريخي لمفهوم الولاء الوظيفي:

### 1. المرحلة الكلاسيكية (الاجارة العلمية والتقليدية)

ترتبط هذه المرحلة بأفكار الإدارة الكلاسيكية التي ركزت على الإنتاجية والكفاءة، ولم يكن مفهوم الولاء الوظيفي مطروحا بشكل صريح، بل كان يفهم ضمن الطاعة والانضباط<sup>1</sup>.

ملاحظتها:

- التركيز على الحوافز المادية
- اعتبار العامل عنصراً إنتاجياً فقط
- الولاء = الامتثال للأوامر<sup>2</sup>

### 2. مرحلة العلاقات الإنسانية:

ظهرت مع تجارب هوثورن، حيث بدأ الاهتمام بالعوامل النفسية والاجتماعية، وظهر الولاء كنتاج للرضا الوظيفي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> علي السلمي، تطور الفكر الإداري، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 55-60 .

<sup>2</sup> محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، 2010، ص 102 .

<sup>3</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، 2003، ص 95-98 .

ملاحظتها:

- الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية
- إبراز دور القيادة الإنسانية
- الربط بين الرضا والولاء<sup>1</sup>

### 3. المرحلة السلوكية:

ركزت هذه المرحلة على دراسة سلوك الأفراد داخل التنظيم، وبدأ مفهوم الولاء يأخذ طابعاً علمياً كاتجاه نفسي وسلوكي<sup>2</sup>.

ملاحظتها:

- دراسة الدوافع والاتجاهات
- ظهور مفهوم الالتزام التنظيمي
- الاهتمام بالرضا والتحفيز<sup>3</sup>

### 4. مرحلة الالتزام التنظيمي:

---

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان، 2009، ص 75 .

<sup>2</sup> عبد الباقي محمد حسن، السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، 2005، ص 140-145 .

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار المحمدية، الجزائر، 2011، ص 88 .

## الفصل الثالث: ماهية الولاء الوظيفي وبيئة العمل الحديثة

في هذه المرحلة، تطور المفهوم ليصبح أكثر دقة، وتم التمييز بين أبعاد الولاء (العاطفي، الاستمراري، المعياري)<sup>1</sup>.

ملاحظتها:

- ظهور نماذج تحليلية للولاء
- تقسيم الولاء إلى أبعاد متعددة
- قياس الولاء بمقاييس علمية<sup>2</sup>

### 5. المرحلة المعاصرة (المدخل الاستراتيجي)

أصبح الولاء الوظيفي في هذه المرحلة عنصرا استراتيجيا مرتبطا بالأداء المؤسسي والميزة التنافسية<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> صالح مهدي العامري، السلوك التنظيمي، دار وائل، عمان، 2010، ص 300-305 .

<sup>2</sup> عبد الكريم بكر، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2012، ص 198 .

<sup>3</sup> الطيب عبد الرحمن، إدارة السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، 2008، ص 230 .

ملاحظتها:

- ربط الولاء بالأداء والإبداع
- الاهتمام برأس المال البشري
- تعزيز ثقافة الانتماء المؤسسي<sup>1</sup>

العوامل التنظيمية والاجتماعية المؤثرة في الولاء الوظيفي:

أولاً: العوامل التنظيمية المؤثرة في الولاء الوظيفي:

### 1. القيادة الإدارية:

تعد القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في ولاء العاملين، حيث تسهم القيادة الديمقراطية الداعمة في تعزيز الانتماء والثقة<sup>2</sup>.

التأثير:

- تعزيز الثقة بين العامل والإدارة
- رفع الروح المعنوية
- زيادة الرضا الوظيفي<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، 2007، ص 210 .

<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 210 .

<sup>3</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان، 2009، ص 312 .

## 2. العدالة التنظيمية:

تشمل العدالة في توزيع المكافآت، والإجراءات، والمعاملة، وهي عنصر أساسي في بناء الولاء<sup>1</sup>.

التأثير:

- تقليل الشعور بالظلم
- تعزيز الثقة في المؤسسة
- رفع الالتزام التنظيمي<sup>2</sup>

## 3. نظام الحوافز والمكافآت:

يلعب دورًا كبيرًا في تعزيز الولاء، خاصة إذا كان عادلاً ومتناسبًا مع الجهد<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> صالح مهدي العامري، السلوك التنظيمي، دار وائل، عمان، 2010، ص 278 .

<sup>2</sup> عبد الكريم بكر، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2012، ص 223 .

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2007، ص 165 .

التأثير:

- زيادة الدافعية للعمل
- تعزيز الاستقرار الوظيفي
- رفع مستوى الأداء<sup>1</sup>

#### 4. بيئة العمل التنظيمية:

تشمل الظروف المادية والمعنوية داخل المؤسسة.

التأثير:

- تحسين الراحة النفسية
- تقليل الضغوط المهنية
- تعزيز الانتماء<sup>2</sup>

#### 5. الثقافة التنظيمية:

تمثل القيم والمعتقدات المشتركة داخل المؤسسة<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار المحمدية، الجزائر، 2011، ص 172 .

<sup>2</sup> عبد الباقي محمد حسن، السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، 2005، ص 221 .

<sup>3</sup> الطيب عبد الرحمن، إدارة السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، 2008، ص 198 .

التأثير:

- تعزيز الهوية التنظيمية
- توحيد السلوكيات
- تقوية الولاء والانتماء<sup>1</sup>

#### 6. فرص الترقية والتطوير المهني:

تؤثر بشكل مباشر على مدى تمسك العامل بالمؤسسة<sup>2</sup>.

التأثير:

- تحقيق الطموح المهني
- زيادة الرضا الوظيفي
- تقليل نية ترك العمل<sup>3</sup>

ثانياً: العوامل الاجتماعية المؤثرة في الولاء الوظيفي:

#### 1. العلاقات الاجتماعية داخل العمل:

تعد العلاقات الإيجابية بين الزملاء من أهم محددات الولاء.

---

<sup>1</sup> صالح مهدي العامري، مرجع سابق، ص 290 .

<sup>2</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 341 .

<sup>3</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 260 .

التأثير:

- خلق جو من التعاون
- تعزيز الانتماء الجماعي
- تقليل الصراعات<sup>1</sup>

## 2. القيم الاجتماعية والثقافية:

تلعب القيم المجتمعية دورًا في تشكيل اتجاهات الأفراد نحو العمل.

التأثير:

- تعزيز الالتزام الأخلاقي
- ترسيخ مفهوم الوفاء
- دعم الاستقرار الوظيفي<sup>2</sup>

## 3. المكانة الاجتماعية للعمل:

كلما كانت الوظيفة ذات مكانة اجتماعية مرتفعة، زاد ولاء الفرد لها.

التأثير:

- الشعور بالفخر

<sup>1</sup> محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، 2010، ص 175 .

<sup>2</sup> عبد الكريم بكر، مرجع سابق، ص 210 .

- تعزيز الهوية المهنية
- زيادة الالتزام<sup>1</sup>

#### 4. الدعم الاجتماعي (الأسري والمجتمعي):

يشمل دعم الأسرة والمحيط الاجتماعي للفرد في عمله.

التأثير:

- تقليل الضغوط النفسية
- تعزيز الاستقرار
- زيادة التوازن بين العمل والحياة<sup>2</sup>

#### 5. جماعات العمل:

تلعب الجماعات غير الرسمية دوراً في تشكيل سلوك العاملين.

---

<sup>1</sup> عبد الباقي محمد حسن، مرجع سابق، ص 205 .

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 180 .

التأثير:

- التأثير على الاتجاهات والسلوك
- تعزيز أو إضعاف الولاء
- خلق معايير جماعية<sup>1</sup>

آثار الولاء الوظيفي على الفرد والمؤسسة:

أولاً: آثار الولاء الوظيفي على الفرد

### 1. تحقيق الرضا الوظيفي

يؤدي الولاء الوظيفي إلى شعور الفرد بالرضا عن عمله نتيجة التوافق بينه وبين المؤسسة<sup>2</sup>.

التأثير:

- الإحساس بالاستقرار النفسي
- تقليل التوتر المهني
- زيادة الدافعية للعمل<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 145 .

<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 185

<sup>3</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان، 2009، ص 265 .

## 2. تعزيز الانتماء والهوية المهنية:

يعزز الولاء شعور الفرد بأنه جزء من المؤسسة، مما يقوي هويته المهنية.

التأثير:

- الشعور بالفخر بالانتماء
- تقوية الالتزام بالقيم المهنية
- تعزيز الثقة بالنفس<sup>1</sup>

## 3. الاستقرار الوظيفي:

يساهم الولاء في تقليل نية ترك العمل وزيادة الاستمرار فيه.

التأثير:

- تقليل دوران العمل
- الشعور بالأمان الوظيفي
- التخطيط المهني طويل المدى<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، 2010، ص 220 .

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2007، ص 212 .

4. تحسين الأداء الفردي:

العامل الموالي يكون أكثر التزامًا وإنتاجية في عمله.

التأثير:

- رفع جودة الأداء
- زيادة الكفاءة
- الاستعداد لبذل جهد إضافي<sup>1</sup>

5. التوازن النفسي والاجتماعي:

يساعد الولاء على تحقيق نوع من التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

التأثير:

- تقليل الضغوط النفسية
- تحسين العلاقات الاجتماعية
- زيادة الشعور بالراحة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار المحمدية، الجزائر، 2011، ص 190 .

<sup>2</sup> عبد الباقي محمد حسن، السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، 2005، ص 230 .

ثانياً: آثار الولاء الوظيفي على المؤسسة

### 1. زيادة الإنتاجية:

يسهم الولاء في رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة.

التأثير:

- تحسين جودة الخدمات
- تحقيق الأهداف التنظيمية
- رفع الكفاءة التشغيلية<sup>1</sup>

### 2. تقليل معدل دوران العمل:

يؤدي الولاء إلى بقاء العاملين لفترات أطول داخل المؤسسة.

التأثير:

- تقليل تكاليف التوظيف
- الحفاظ على الخبرات
- استقرار الهيكل التنظيمي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صالح مهدي العامري، السلوك التنظيمي، دار وائل، عمان، 2010، ص 320 .

<sup>2</sup> عبد الكريم بكر، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2012، ص 230.

### 3. تعزيز الثقافة التنظيمية:

يساهم الولاء في ترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسة.

التأثير:

- نشر روح التعاون
- تقوية الهوية المؤسسية
- دعم الالتزام الجماعي<sup>1</sup>

### 4. تحسين سمعة المؤسسة:

الموظفون الموالون يمثلون المؤسسة بصورة إيجابية خارجها.

التأثير:

- جذب الكفاءات
- تحسين الصورة الذهنية
- زيادة الثقة المجتمعية<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> الطيب عبد الرحمن، إدارة السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، 2008، ص 235 .

<sup>2</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 350 .

5. دعم الإبداع والابتكار:

الولاء يدفع العاملين إلى تقديم أفكار جديدة لتحسين الأداء<sup>1</sup>.

التأثير:

- تطوير العمل
- تحسين جودة الخدمات
- تحقيق ميزة تنافسية<sup>2</sup>

محددات الولاء الوظيفي:

أولاً: المحددات التنظيمية للولاء الوظيفي

تشير المحددات التنظيمية إلى العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة وسياساتها، والتي تؤثر بشكل مباشر على درجة انتماء العاملين.

1. العدالة التنظيمية

تعد العدالة التنظيمية من أهم محددات الولاء، حيث يشعر العامل بالانتماء عندما يدرك وجود عدالة في توزيع المكافآت واتخاذ القرارات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 270 .

<sup>2</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص 220 .

<sup>3</sup> محمد علي محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المعرفة الجامعية، ص 215.

2. القيادة الإدارية

تلعب القيادة دورًا محوريًا في تعزيز الولاء، خاصة عندما تعتمد على أسلوب ديمقراطي قائم على المشاركة والتحفيز<sup>1</sup>.

3. الحوافز والمكافآت

تؤثر الحوافز المادية والمعنوية بشكل كبير في رفع مستوى الولاء الوظيفي، إذ تشبع حاجات العاملين وتزيد رضاهم<sup>2</sup>.

4. الثقافة التنظيمية

تسهم الثقافة التنظيمية في تشكيل سلوك الأفراد وقيمهم، مما ينعكس على درجة ولائهم للمؤسسة<sup>3</sup>.

ثانياً: المحددات الفردية (الشخصية)

ترتبط هذه المحددات بخصائص الفرد نفسه وتكوينه النفسي والاجتماعي.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ص 178.

<sup>2</sup> عبد الباري درة، إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار وائل للنشر، ص 134.

<sup>3</sup> حسين حريم، الثقافة التنظيمية وأثرها في الأداء، دار الحامد، ص 96.

1. الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من أهم العوامل المؤثرة في الولاء، حيث يرتبط بشكل مباشر بمستوى الارتباط بالمؤسسة<sup>1</sup>.

2. القيم والاتجاهات الشخصية

تلعب القيم دورًا في تحديد مدى توافق الفرد مع المؤسسة، وبالتالي مستوى ولاءه لها<sup>2</sup>.

3. الدافعية للعمل

تؤثر الدافعية الداخلية والخارجية في درجة التزام الفرد واستعداده للبقاء في المؤسسة<sup>3</sup>.

**ثالثًا: المحددات الاجتماعية:**

ترتبط هذه المحددات بالعلاقات داخل العمل وخارجه.

1. العلاقات الإنسانية داخل العمل

العلاقات الجيدة بين الزملاء والرؤساء تعزز الشعور بالانتماء وتدعم الولاء<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> عبد الله عسكر، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الفكر، ص 221.

<sup>2</sup> سيد الهواري، السلوك الإنساني في التنظيم، دار النهضة العربية، ص 142.

<sup>3</sup> علي السلمي، الدافعية في العمل، دار غريب، ص 88.

<sup>4</sup> مصطفى يوسف كافي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، دار ومكتبة الحامد، ص 165.

## 2. الدعم الاجتماعي

يشمل الدعم الذي يتلقاه العامل من المؤسسة وزملائه، مما يعزز شعوره بالأمان الوظيفي<sup>1</sup>.

### رابعاً: المحددات الاقتصادية

#### 1. الأجور والرواتب

تعد الأجور من العوامل الأساسية التي تحدد استقرار العامل وولائه للمؤسسة<sup>2</sup>.

#### 2. الأمن الوظيفي

كلما شعر العامل بالاستقرار الوظيفي زاد ارتباطه بالمؤسسة<sup>3</sup>.

### تعريف بيئة العمل الحديثة :

• يعرف الحريري (2019) بيئة العمل الحديثة بأنها:

"مجموعة الظروف التنظيمية والتكنولوجية التي تمكن العاملين من أداء أعمالهم بكفاءة، في ظل الاعتماد على النظم الرقمية والمرونة في أساليب العمل"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي المعاصر، دار المسيرة، ص 203.

<sup>2</sup>إدارة الأجور والمرتبات، مؤلف: حسين عبد الحميد، دار الجامعة الجديدة، ص 119.

<sup>3</sup>إدارة الموارد البشرية، مؤلف: طارق عبد العال حماد، الدار الجامعية، ص 267.

<sup>4</sup>الحريري، محمد، إدارة الموارد البشرية الحديثة، عمان، دار المسيرة، 2019، ص 85.

- كما يرى الطائي (2020) أنها:  
"بيئة تنظيمية متكاملة تقوم على الابتكار والتكنولوجيا الحديثة، وتمنح العاملين حرية أكبر في اتخاذ القرار والعمل"<sup>1</sup>.
- ويعرفها عبد الباقي (2018) بأنها:  
"البيئة التي تعتمد على أساليب تنظيمية مرنة مثل العمل عن بعد والعمل الجماعي واستخدام التكنولوجيا في إدارة الأداء"<sup>2</sup>.

#### خصائص بيئة العمل الحديثة :

1. المرونة في العمل.
2. الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية.
3. التركيز على العنصر البشري.
4. تشجيع الإبداع والابتكار.
5. تعزيز العمل الجماعي.<sup>3</sup>

#### أبعاد بيئة العمل الحديثة:

- البعد التكنولوجي .
- البعد التنظيمي .

<sup>1</sup> الطائي، يوسف ، إدارة المنظمات المعاصرة، عمان، دار اليازوري، 2020، ص 112 .

<sup>2</sup> عبد الباقي، صلاح الدين .(2018) السلوك التنظيمي .الإسكندرية: الدار الجامعية، ص 63 .

<sup>3</sup> المغربي، عبد الحميد ، السلوك التنظيمي في المنظمات، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، 2018، ص 128.

- البعد الاجتماعي .
- البعد النفسي<sup>1</sup> .

#### أهمية بيئة العمل الحديثة:

- تحسين الأداء الوظيفي .
- رفع الرضا الوظيفي .
- زيادة الإنتاجية .
- تعزيز الولاء التنظيمي<sup>2</sup> .

#### عناصر بيئة العمل الحديثة:

تتميز بيئة العمل الحديثة بكونها أكثر تعقيداً وديناميكية مقارنة بالبيئة التقليدية، حيث تقوم على تكامل مجموعة من العناصر التكنولوجية والتنظيمية والإنسانية، ويمكن إبراز أهم هذه العناصر كما يلي:

---

<sup>1</sup> خضير، كاظم . (2019) الإدارة الحديثة للموارد البشرية . عمان: دار المسيرة، ص 101-103.

<sup>2</sup> العلق، بشير، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، عمان، دار اليازوري، 2020، ص 76.

1. العنصر التكنولوجي الرقمي:

يعد من أبرز عناصر بيئة العمل الحديثة، ويشمل استخدام نظم المعلومات، الذكاء الاصطناعي، المنصات الرقمية، والعمل عن بعد، بما يساهم في تحسين الكفاءة وتسريع إنجاز المهام<sup>1</sup>.

2. المرونة التنظيمية:

تشير إلى قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات من خلال تبني هياكل مرنة، والعمل بساعات مرنة، وإتاحة العمل عن بعد، وتقليل البيروقراطية<sup>2</sup>.

3. القيادة الحديثة (القيادة التحويلية):

تقوم بيئة العمل الحديثة على أنماط قيادية داعمة للإبداع مثل القيادة التحويلية، التي تركز على تمكين العاملين وتحفيزهم وتشجيع الابتكار<sup>3</sup>.

4. الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار:

تشمل القيم التي تشجع الإبداع، تقبل التغيير، والعمل الجماعي، والانفتاح على الأفكار الجديدة<sup>4</sup>.

5. التركيز على رأس المال البشري:

<sup>1</sup> السالمي، علاء ، الإدارة الإلكترونية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2021، ص 85.

<sup>2</sup> العلاق، بشير .(2020) الإدارة الحديثة للموارد البشرية .عمان: دار اليازوري، ص 95.

<sup>3</sup> المغربي، عبد الحميد ، السلوك التنظيمي في المنظمات، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، 2018، ص 173.

<sup>4</sup> الحريري، محمد ، إدارة الموارد البشرية الحديثة، عمان، دار المسيرة، 2019، ص 148.

## الفصل الثالث: ماهية الولاء الوظيفي وبيئة العمل الحديثة

تعطي بيئة العمل الحديثة أهمية كبيرة للموارد البشرية من خلال التدريب المستمر، تطوير المهارات، وتحقيق الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

### 6. بيئة العمل الافتراضية (العمل عن بعد)

أصبحت من العناصر الأساسية، حيث يتم إنجاز العمل عبر الإنترنت دون التقيد بمكان محدد، مما يعزز الإنتاجية ويقلل التكاليف<sup>2</sup>.

### 7. الاتصال الفعال والتواصل الرقمي:

يعتمد العمل الحديث على وسائل اتصال متطورة مثل البريد الإلكتروني، المنصات الرقمية، والاجتماعات الافتراضية، مما يسهم في تسهيل التنسيق<sup>3</sup>.  
أنواع بيئة العمل الحديثة:

تتنوع بيئات العمل الحديثة وفقاً لدرجة استخدام التكنولوجيا، وطبيعة التنظيم، وأسلوب أداء العمل، ويمكن تصنيفها إلى الأنواع التالية:

---

<sup>1</sup> عقيلي، عمر ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان، دار زهران، 2016، ص 52.

<sup>2</sup> السالمي، علاء ، الإدارة الإلكترونية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2021، ص 133.

<sup>3</sup> الطائي، يوسف ، إدارة المنظمات المعاصرة، عمان، دار اليازوري، 2020، ص 156.

1. بيئة العمل الرقمية:

وهي البيئة التي تعتمد بشكل أساسي على التكنولوجيا الرقمية ونظم المعلومات في إنجاز الأعمال، مثل استخدام الحوسبة السحابية، والمنصات الإلكترونية، والذكاء الاصطناعي<sup>1</sup>.

2. بيئة العمل الافتراضية:

تعتمد على أداء العمل عن بعد دون التقيد بمكان محدد، باستخدام الإنترنت ووسائل الاتصال الحديثة<sup>2</sup>.

3. بيئة العمل المرنة:

تتميز بآتاحة حرية أكبر للعاملين في تحديد أوقات العمل أو مكانه، مثل نظام العمل الجزئي أو العمل عن بعد<sup>3</sup>.

4. بيئة العمل التعاونية:

تعتمد على العمل الجماعي وتشكيل فرق عمل متعددة التخصصات، مع تعزيز التواصل وتبادل المعرفة بين العاملين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> السالمي علاء ، الإدارة الإلكترونية ، القاهرة، دار الفكر العربي، 2021، ص 92.

<sup>2</sup> العلاق بشير ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، عمان، دار اليازوري، 2020، ص 104.

<sup>3</sup> درة عبد الباري ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، عمان: دار وائل، 2017، ص 159.

<sup>4</sup> المغربي عبد الحميد ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، 2018، ص 162.

5. بيئة العمل الذكية:

تقوم على استخدام التقنيات الذكية مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء لتحسين بيئة العمل وزيادة الكفاءة<sup>1</sup>.

6. بيئة العمل المبتكرة:

تركز على دعم الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة، وتشجع المبادرة والتجريب داخل المنظمة<sup>2</sup>.

7. بيئة العمل القائمة على المعرفة:

تعتمد على إنتاج وتبادل المعرفة، وتُولي أهمية كبيرة للتعلم التنظيمي وتطوير المهارات<sup>3</sup>.

بيئة العمل وعلاقتها بالعاملين:

تشير العلاقة بين بيئة العمل الحديثة والعاملين إلى مدى تأثير الظروف التنظيمية والتكنولوجية والاجتماعية الحديثة في سلوك العاملين، ومستوى أدائهم، ورضاهم الوظيفي، ودرجة ولائهم للمؤسسة.

<sup>1</sup> السالمي، علاء ، الإدارة الإلكترونية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2021، ص 140.

<sup>2</sup> الكبيسي، عامر ، إدارة الإبداع والابتكار، عمان، دار صفاء، 2015، ص 126.

<sup>3</sup> عقيلي، عمر ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان، دار زهران، 2016، ص 61.

• يرى الحريري (2019) أن:

"بيئة العمل الحديثة تؤثر بشكل مباشر في اتجاهات العاملين، حيث تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحفيز الأداء من خلال توفير بيئة تنظيمية مرنة ومتطورة<sup>1</sup>."

• كما يؤكد عبد الباقي (2018) أن:

"تحسين بيئة العمل يؤدي إلى تحسين السلوك التنظيمي للعاملين، ويعزز انتماءهم للمؤسسة ويقلل من معدلات الغياب والدوران الوظيفي<sup>2</sup>."

ثانياً: تأثير بيئة العمل الحديثة على العاملين:

1. تأثيرها على الأداء الوظيفي:

تسهم بيئة العمل الحديثة، خاصة الرقمية والمرنة، في تحسين كفاءة العاملين من خلال تسهيل إنجاز المهام وتقليل الوقت والجهد<sup>3</sup>.

2. تأثيرها على الرضا الوظيفي:

توفر بيئة العمل الحديثة ظروفاً مريحة وداعمة، مما يزيد من شعور العاملين بالرضا تجاه وظائفهم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> الحريري محمد ، إدارة الموارد البشرية الحديثة ، عمان، دار المسيرة، 2019، ص 163 .

<sup>2</sup> عبد الباقي صلاح الدين ، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2018، ص 132.

<sup>3</sup> السالمي علاء ، الإدارة الإلكترونية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2021، ص 101.

<sup>4</sup> عقيلي عمر ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان، دار زهران، 2016، ص 74.

3. تأثيرها على الولاء التنظيمي:

تعزز البيئة الحديثة شعور الانتماء لدى العاملين، خاصة عندما يشعرون بالتقدير والمشاركة في اتخاذ القرار<sup>1</sup>.

4. تأثيرها على الدافعية والتحفيز:

تعمل بيئة العمل الحديثة على رفع دافعية العاملين من خلال توفير فرص التطور والتعلم المستمر<sup>2</sup>.

5. تأثيرها على الإبداع والابتكار:

تساعد البيئة الحديثة القائمة على التكنولوجيا والانفتاح في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين<sup>3</sup>.

ثالثاً: طبيعة العلاقة (علاقة طردية)

تشير أغلب الدراسات إلى أن العلاقة بين بيئة العمل الحديثة والعاملين هي علاقة طردية إيجابية، حيث:

<sup>1</sup> المغربي عبد الحميد ، السلوك التنظيمي في المنظمات، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، 2018، ص 177.

<sup>2</sup> الكبيسي عامر ، إدارة الإبداع والابتكار، عمان، دار صفاء، 2015، ص 135.

<sup>3</sup> الحريري محمد ، إدارة الموارد البشرية الحديثة، عمان، دار المسيرة، 2019، ص 170.

- كلما تحسّنت بيئة العمل (تكنولوجيا وتنظيميا وإنسانيا)
- تحسّن أداء العاملين وزاد رضاهم وولائهم<sup>1</sup>

#### خلاصة:

يعد الولاء الوظيفي من المفاهيم المحورية في مجالي علم الاجتماع التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، لما له من دور أساسي في تحقيق الاستقرار التنظيمي ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات، فهو لا يقتصر على مجرد بقاء العامل في وظيفته، بل يتجاوز ذلك ليشمل درجة انتمائه والتزامه واستعداده لبذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.

وقد أظهرت الأدبيات أن الولاء الوظيفي ظاهرة متعددة الأبعاد، تتداخل فيها عناصر نفسية وسلوكية وتنظيمية، حيث يتجلى في الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والتوافق مع قيم المؤسسة، كما يتأثر بجملة من المحددات، من بينها العدالة التنظيمية، ونمط القيادة، والحوافز، والعلاقات الإنسانية، فضلاً عن الخصائص الفردية والظروف الاقتصادية.

وتبرز أهمية الولاء الوظيفي في كونه عاملاً حاسماً في تعزيز الإنتاجية، وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل، وتحسين جودة الأداء المؤسسي. لذلك، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز والاستدامة مطالبة بالاهتمام بتنمية الولاء الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل محفزة، قائمة على العدالة، والتقدير، والمشاركة.

<sup>1</sup> العلاق بشير ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، عمان، دار اليازوري، 2020، ص 113.

# الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

**تمهيد:**

من أجل الإلمام بالأسس المنهجية للدراسة اتبع في هذا الفصل إجراءات منهجية معينة، حيث تم القيام بدراسة استطلاعية لمعرفة صدق و ثبات أداة الدراسة ، ثم الدراسة الأساسية ( الرئيسية ) وكذا عرض المنهج و المجتمع الأصلي للدراسة و عينة الدراسة كيفية اختيارها و حجمها وأداة الدراسة ، بالإضافة إلى شرح التقنيات الإحصائية المستخدمة في المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها من التطبيق النهائي لأدوات البحث على عينة الدراسة.

## 1. الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية هي عملية يقوم بها الباحث قصد تجربة وسائل بحثه لمعرفة صلاحيتها وصدقها لضمان دقة و موضوعية النتائج المتحصل عليها في النهاية وتسبق هذه الدراسة الاستطلاعية العمل الميداني ، وتهدف لقياس مستوى الصدق و الثبات التي تتمتع به الأداة المستخدمة في الدراسة الميدانية كما تساعد الباحث على معرفة مختلف الظروف المحيطة بعملية التطبيق .

فبعد الاطلاع على الدراسات المشابهة وبعض الكتب المتخصصة تم إعداد أسئلة تخدم البحث وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع.

تمت المقابلة مع 15 موظف ببلدية المجارة بتاريخ 25 ديسمبر 2025.

## 2. منهج الدراسة:

يدل منهج البحث العلمي على تلك القواعد والضوابط والاجراءات، التي تم تقريرها من قبل المختصين، ويسير الباحث على إثرها إلى أن يصل لنتائج علمية سليمة، ويلزم الباحث بأن ينص على المنهج العلمي الذي سيتبعه في دراسته وبتوضيح أساليبه وأدواته، وأسباب اختياره.

**المنهج الوصفي:** يعتبر المنهج الوصفي المنهج العلمي الذي يقوم " بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيماً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا

رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى".<sup>1</sup>

حيث يقوم الباحث باعتماد المنهج الوصفي على: "وصف الظاهرة عن طريق جمع وتصنيف وترتيب وعرض وتحليل وتفسير وتعليل وتركيب المعطيات النظرية والبيانات الميدانية بغية الوصول إلى نتائج علمية توظف في السياسات الاجتماعية، بهدف إصلاح مختلف الأوضاع المجتمعية".<sup>2</sup>

### 3. تحديد مجتمع البحث واختيار العينة:

#### 1.3. المجتمع الأصلي للدراسة:

• **مجتمع البحث:** في لغة العلوم الإنسانية هو: "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا، والتي تركز عليها الملاحظات".<sup>3</sup>

ويعرف مجتمع البحث بأنه: "جميع الأفراد والأشخاص، أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عمار برحوش، محمد محمود الذنبيات، **مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995، ص 129.

<sup>2</sup> - رشيدة زرواتي، **مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ط1 عين مليلة-الجزائر، 2007، ص 87.

<sup>3</sup> - مورييس أنجريس، **منهجية البحث في العلوم الإنسانية وتدريبات عملية**، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال برشرف، سعيد سبعون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004، ص 298.

<sup>4</sup> - عبيدات ذوفان، عبد الحق كايد وآخرون، **البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط7، عمان، الأردن، 2001، ص 99.

✓ انتقاء مفردات المجتمع الأصلي للدراسة: "يقوم الباحث في هذه الخطوة بتحديد المجتمع الأصلي للدراسة تحديدا واضحا ودقيقا".<sup>1</sup>

وفي تحديد المجتمع الأصلي تحديدا دقيقا واضحا يقدم كل من عبيدات ذوقان، كايد عبد الحق وعبد الرحمان عدس "المثال التوضيحي التالي:

أنه إذا أراد الباحث دراسة مشكلات طلاب كليات المجتمع في الأردن عليه أن يحدد - مجتمع البحث الأصلي - هل هو جميع طلاب كليات المجتمع الحكومية والخاصة، هل هو جميع طلاب السنة الأولى أو السنة الثانية... الخ.<sup>2</sup> وهذا ما تم أخذه بعين الاعتبار في تحديد مجتمع البحث الأصلي المستهدف بالدراسة والبحث.

وعليه تمثل " المجتمع الأصلي للدراسة" على موظفي بلدية المجبارة".

#### 4. عينة الدراسة:

من الطبيعي أن يكون مجتمع البحث واسعا في بعض الأحيان، فلا يستطيع الباحث تغطيته أجمعه<sup>3</sup>

إذ يصعب على الباحث عندئذ القيام بدراسة شاملة تلم بجميع مفرداته فيلجأ إلى أخذ عينة تمثل خصائص مجتمع البحث وتستهدف صفاته في حدود الوقت والتكلفة فيستخلص نتائجها ويقوم بتعميمها.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 100.

<sup>2</sup> - عبيدات ذوقان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 100.

<sup>3</sup> - موفق الحمداني، عدنان الجادري، وآخرون، مناهج البحث العلمي - أساسيات البحث، الكتاب الأول مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 123.

وتشير العينة في تعريفها الدقيق إلى: " مجموعة جزئية مميزة من مجتمع الدراسة، فهي مميزة من حيث أن لها نفس خصائص المجتمع، ومنقاة من حيث أنه يتم انتقاؤها من مجتمع الدراسة وفق إجراءات وأساليب محددة".<sup>1</sup>

سحب عينة لدى سعيد سبعون يعني<sup>2</sup>: ذلك الجزء من الكل الذي يتم استخراجها من أجل إمكانية التحقق من الفرضيات، والذي تفرضه عدم قدرة الباحث في اختيار كل وحدات عالم البحث أينما وجدت، فتحدد بأنها عملية تقليص عالم البحث بأخذ جزء منها فقط لإجراء الاختيار عليه.

يقدم الاختيار لعينة ممثلة لمجتمع البحث مزايا وإيجابيات هي:

- ✓ التوفير في الجهود المبذولة وفي التكاليف المالية نظرا لاقتصار البحث على نموذج محدد في المجتمع الأصلي.
- ✓ إمكانية الحصول على معلومات وفيرة أكثر مما يحصل عليه الباحث من المجموع الكلي لأفراد العينة.<sup>3</sup>
- ✓ استخدام العينة يقال الزمن.
- ✓ يوفر استخدام العينة من عدد العمالة المطلوبة لإنجاز البحث، فالعدد القليل يكفي للعمل الميداني وتحليل البيانات.

---

1 - محمد وليد البطش، فريد كامل أبو زينة، مناهج البحث العلمي - تصميم البحث والتحليل الإحصائي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص ص 96،97.

2 - سعيد سبعون، حفصة جرادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، الجزائر، دار القصة للنشر، 2012، ص ص 135،136.

3 عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية- أسسه، أساليبه، مفاهيمه أدواته، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2008، ص 146.

- ✓ استخدام العينة يزودنا بنتائج أسرع مما لو درسنا المجتمع بأكمله.<sup>1</sup>
- ✓ انطلاقا من معرفة مجتمع البحث وخاصة موضوع الدراسة، وبعد تقصي العينة المناسبة للموضوع، إرتأت الدراسة استخدام عينة عشوائية بسيطة وهي:  
منح جميع أفراد المجتمع فرصا متساوية في التمثيل في عينة البحث.  
وتعرف ايضا بأنها: تلك المجموعة من المفردات التي يتم اختيارها من بين مفردات المجتمع بطريقة تتيح لكل فرد فيه نفس الفرصة المتاحة لغيره، ليصبح عضوا في العينة وأن الوحدة المسحوبة لا تعاد إلى المجتمع بعدا لسحب حتى لا يكون هناك احتمال لسحبها مرة أخرى، ويتوقف الاختيار الأمثل لهذا النوع من العينة على شرطين أساسين هما:

1. أن يكون جميع افراد المجتمع الصلي معروفين.
2. أن يكون هناك تجانس بين هؤلاء الأفراد.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 162.

<sup>2</sup> فاطنة عجوز ، الاستراتيجيات التربوية للسرة وعلاقتها بأداء التلميذ في اللغة الفرنسية (دراسة ميدانية بمتوسطات مدينة الجلفة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (ل م د) ، تخصص: علم الاجتماع التربوي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية والديموغرافيا، جامعة البليدة 2 علي لونيبي، (2021/2020)، ص322.

## 5. أدوات جمع البيانات:

### 1.5. الاستمارة: (الاستبيان)

يعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات استعمالاً وانتشاراً في البحوث الاجتماعية والاستبانة هي: " تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد بطريقة موجهة، ذلك لأن صيغ الإجابات تحدد مسبقاً، وهذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية".<sup>1</sup>

### مفهوم الاستمارة:

تعرف الاستمارة بأنها: " أداة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء، وتساعد الملاحظة وتكملها وأحياناً تكون الاستمارة الأداة العملية الوحيدة للقيام بالدراسة الميدانية".<sup>2</sup>

والاستبيان في مضمونه: "هو مجموعة أسئلة تطرح على أفراد عينة البحث، والتي تعطينا إجابات لتفسير موضوع البحث".<sup>3</sup>

قامت الباحثة بإعداد مقياس ليكارت الخماسي المتكون من 24 عبارة موزعة على ثلاث محاور كانت كالتالي:

المحور الأول يتضمن البيانات الشخصية ومكون من 4 أسئلة، أما المحور الثاني فكان يخص أسئلة التي تخص الفرضية الأولى وتكونت من 12 عبارة .

أما المحور الأخير فهو يتعلق بأسئلة الفرضية الثانية وكان مكون من 12 عبارة .

1 - موريس أنجريس، مرجع سبق ذكره، ص 204.

2 - رشيد زرواني، مرجع سبق ذكره، ص 220.

3 - المرجع نفسه، ص 219.

## 6. مجالات الدراسة:

### 1.6. المجال الزمني:

جاءت هذه الدراسة عبر فترة زمنية كانت بدايتها منذ اختيار موضوع البحث والتعرف على الميدان، والقيام بدراسة استطلاعية كمرحلة أولية استكشافية مهمة، تمهيدا للمرحلة الأساسية، كانت بداية مرحلة الدراسة الاستطلاعية من 25 ديسمبر 2025. ولقد تم البدء في توزيع واسترجاع أداة الدراسة الأساسية من : 08 فيفري 2026 إلى غاية 10 فيفري 2026 .

### 2.6. المجال المكاني: تم إجراء الدراسة على موظفي بلدية المجبارة.

3.6. المجال البشري: يتحدد المجال البشري بأفراد عينة البحث المستهدفة بالدراسة الميدانية، (موظفي بلدية المجبارة والتي تحدد عددهم بـ 40 مفردة من الموظفين).

## 7. أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد مرحلة التطبيق تم تفريغ البيانات بواسطة الأدوات المستعملة (استمارة المقابلة) بغرض تحليلها ومعالجتها إحصائيا بواسطة برنامج **SPSS** وهو برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وعلى أساسه قمنا بمعالجة بيانات المبحوثين وقياس فرضيات البحث، وقمنا بحساب المعطيات، لنقوم بعد ذلك بقراءتها وتحليلها والتوصل إلى نتائج تبنى على أساسها استنتاجات الدراسة.<sup>1</sup>

وذلك عن طريق مجموعة من العمليات تم الاعتماد عليها وهي:

<sup>1</sup> - سعيد عيشور، نادية، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية دليل الطالب في انجاز البحث سوسولوجي، الجزائر، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، 2017، ص 427.

قانون النسب المئوية: عدد التكرارات  $\times 100$  / العدد الإجمالي للعينة.<sup>1</sup>

#### خلاصة:

نظرا لطبيعة مشكلة البحث الحالي استدعى التعريف بالبحث ومنهجه وإجراءاته في هذا الفصل، فطرح واعتمد في طرح المشكلة على المعاينة الميدانية، لأجل تثمينها بدراسة استطلاعية للتأكد من أن المشكلة موجودة فعلا، ويعتبر هذا الفصل بمثابة الدليل والمرشد الذي ساعد على تخطي كل الصعوبات وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف بسهولة كبيرة في هذا البحث، كما تم تناول فيه أهم العناصر التي تفيد الدراسة بشكل مباشر منها (المنهج المتبع، الدراسة الاستطلاعية، مجتمع وعينة البحث، مجالات البحث، أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية).

<sup>1</sup> - دومينيك سالفاتور، سلسلة ملخصات شوم نظريات ومساائل في الإحصاء والاقتصاد القياسي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط4، القاهرة، مصر، 1997، ص 102.

# الفصل الخامس: الجانب الميداني للدراسة

## تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرض للبيانات العامة لأفراد عينة الدراسة، والتي يمثلها موظفي بلدية المجبارة، كما تم التطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى والثانية.

1. عرض وتحليل البيانات العامة للدراسة:

في ما يلي استعراض لبعض الخصائص الديموغرافية التي تميز أفراد عينة الدراسة، وتركيبية مجتمع البحث وخصائصه (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية).

الجدول رقم (01): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	34	87.2%
أنثى	5	12.8%
المجموع	39	100%

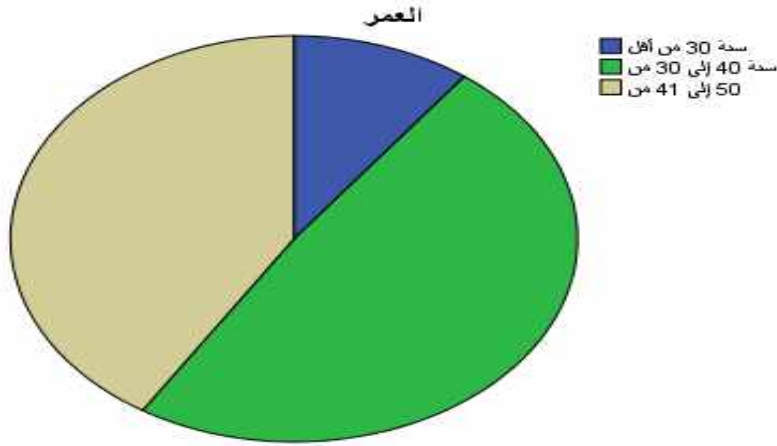


من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عينة البحث قد سجلت أعلى نسبة عند فئة الذكور

بنسبة 87.2%، لتتخلف عند فئة الإناث بنسبة 12.8%.

الجدول رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب فئات العمرية

العمر	التكرار	النسبة%
أقل من 30 سنة	04	10.3%
من 30 إلى 40 سنة	19	48.7%
من 40 إلى 50	16	41%
المجموع	39	100%



وبقراءة معطيات هذا الجدول الذي يمثل توزيع المبحوثين حسب السن، يتضح لنا أن

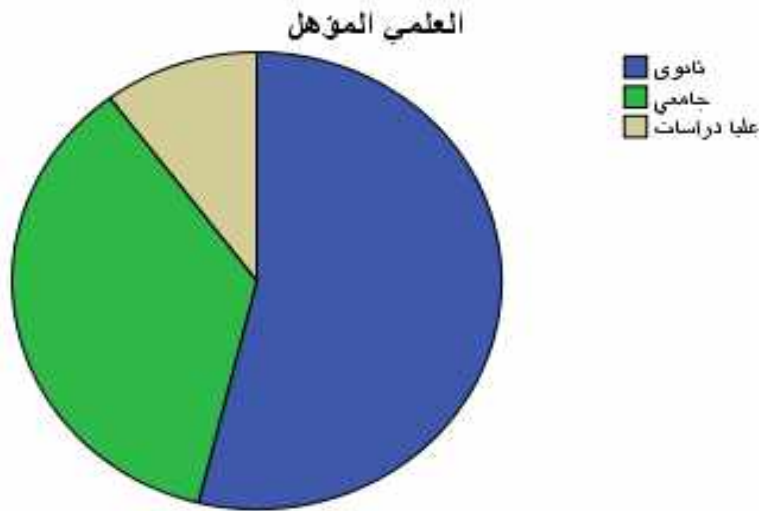
أكبر نسبة عند الفئة العمرية التي تتراوح من 30 إلى 40 سنة بنسبة 48.7%، تليها

نسبة 41% عند الفئة العمرية التي تتراوح من 40 إلى 50، وأخيراً تنخفض عند الفئة

العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 10.3%.

الجدول رقم (03): يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	21	53.8%
جامعي	14	35.8%
دراسات عليا	4	10.3%
المجموع	39	100%



ومن خلال معطيات هذا الجدول الذي يبين توزيع المبحوثين حسب المؤهل التعليمي،

يظهر أن أكبر نسبة كانت عند الاختيار الثانوي بنسبة 53.8%، وتليها نسبة 35.8%

عند الاختيار جامعي، وأخيرا تنخفض النسبة عند دراسات عليا بنسبة 10.3%.

الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العلمية

النسبة %	التكرار	الخبرة العلمية
38.5%	15	أقل من 5 سنوات
25.6%	10	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
35.9%	15	أكثر من 10 سنوات
100%	39	المجموع



ومن خلال معطيات هذا الجدول الذي يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة العلمية، أن أكبر نسبة كانت عند فئة المبحوثين الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 38.5% وتليها نسبة 35.9% عند المبحوثين الذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات، وأخيراً تنخفض النسبة إلى 25.6% عند المبحوثين الذين خبرتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات.

عرض و تحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة :

عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الأولى :

نص الفرضية الأولى : " توجد علاقة بين الرضا عن طبيعة العمل والولاء الوظيفي في بيئة العمل الحديثة لدى العاملين " .

الفرضية الأولى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ في التقدير
	20.8462	6.09805	3.47969

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج spss

الجدول رقم (05) : يمثل التمثيل الإحصاء الوصفي المتبع في معالجة الفرضية

الأولى

من خلال الجدول رقم (05) و الذي يمثل التمثيل الإحصاء الوصفي المتبع في

معالجة الفرضية الأولى ، نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 20.8462 ، فيما بلغ

الانحراف المعياري 6.09805، وقدر الخطأ المعياري 3.47969.

## الفصل الخامس: الجانب الميداني للدراسة

القرار الاحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	القيمة المعنوية sig	اختبار Ttest	فاصل الثقة في الفروقات		مجموع المربعات	متوسط المربعات	الفرضية الأولى
					داخل المجموعات	خارج المجموعات			
دالة احصائيا	0.05	37	0.000	16.661	داخل المجموعات	خارج المجموعات	0.190	0.565	
					2.126	6.014			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج spss

الجدول رقم (06) : يمثل التمثيل الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة الفرضية الأولى .

من خلال الجدول رقم (06) و الذي يمثل التمثيل الأساليب الاحصائية المتبعة في

معالجة الفرضية الأولى ، نلاحظ أن متوسط المربعات بلغ 0.565 ، بينما بلغ

مجموع المربعات 0.190 ، وقدر فاصل الثقة في الفروقات " داخل المجموعات "

2.126 ، بينما قدر فاصل الثقة في الفروقات " خارج المجموعات " 6.014 ، فيما

قدر اختبار T test 16.661، وبلغت القيمة المعنوية sig 0.000 ، عند درجة

حرية df قدرت ب 37 ، عند مستوى دلالة قدر ب 0.05 .

وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.000 ب مستوى دلالة قدر ب 0.05 ، نلاحظ

أن القيمة المعنوية sig 0.000 أقل مستوى دلالة قدر ب 0.05 .

اذن توجد دلالة إحصائية لصالح المتوسط الفرضي على حساب المتوسط الفعلي ،

والفرضية الأولى التي تنص على : " توجد علاقة بين الرضا عن طبيعة العمل

والولاء الوظيفي في بيئة العمل الحديثة لدى العاملين " تحققت .

من خلال ما سبق نلاحظ أن العلاقة بين الرضا عن طبيعة العمل والولاء الوظيفي في بيئة العمل الحديثة علاقة سوسولوجية مركبة تعكس تفاعل الفرد مع محيطه التنظيمي من حيث المعنى والقيم والاندماج.

فالرضا عن طبيعة العمل، الذي ينبع من توافق المهام مع قدرات العامل وإحساسه بأهميتها واستقلاليتها فيها، يسهم في تعزيز شعوره بالانتماء والاندماج داخل المؤسسة، وهو ما يفسر من خلال المقاربات الوظيفية التي ترى في الرضا وسيلة لتحقيق التوازن الاجتماعي داخل التنظيم. كما أن نظرية التبادل الاجتماعي تبرز أن المؤسسة حين توفر ظروف عمل محفزة ومشبعة، فإن العامل يستجيب بإظهار الولاء كنوع من رد الجميل، يتجلى في الالتزام والاستمرارية وبذل جهد إضافي. ومن جهة أخرى، يلعب إدراك العدالة التنظيمية دورا حاسما، حيث يعزز الشعور بالإنصاف الثقة في المؤسسة ويقوي الروابط معها.

غير أن بيئة العمل الحديثة بما تتسم به من رقمنة ومرونة والعمل عن بعد، أعادت تشكيل هذه العلاقة، إذ قد يتحقق الرضا دون أن يقترن بالضرورة بولاء قوي نتيجة ضعف التفاعلات الاجتماعية وارتفاع النزعة الفردانية، ما يجعل الولاء الوظيفي اليوم نتاجًا لتداخل عوامل نفسية وتنظيمية وثقافية تتجاوز مجرد الرضا عن طبيعة العمل.

عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثانية :

نص الفرضية الثانية : " توجد علاقة بين الرضا عن الاجر و المكافاة والولاء الوظيفي في بيئة العمل الحديثة لدى العاملين " .

الفرضية الثانية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ في التقدير
	10.4359	4.31518	3.94264

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج spss

الجدول رقم (07) : يمثل التمثيل الإحصاء الوصفي المتبع في معالجة الفرضية الأولى

من خلال الجدول رقم (07) و الذي يمثل التمثيل الإحصاء الوصفي المتبع في معالجة الفرضية الأولى ، نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 10.4359 ، فيما بلغ الانحراف المعياري 4.31518 ، و قدر الخطأ المعياري 3.94264 .

الفرضية الثانية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	فاصل الثقة في الفروقات		اختبار Ttest	القيمة المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
			داخل المجموعات	خارج المجموعات					
	15.544	575.144	0.094	0.519	8.520	0.004	37	0.05	دالة احصائيا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج spss

الجدول رقم (08) : يمثل التمثيل الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة الفرضية الأولى .

## الفصل الخامس: الجانب الميداني للدراسة

من خلال الجدول رقم (08) و الذي يمثل التمثيل الأساليب الاحصائية المتبعة في

معالجة الفرضية الأولى ، نلاحظ أن متوسط المربعات بلغ 15.544 ، بينما بلغ

مجموع المربعات 575.144 ، وقدر فاصل الثقة في الفروقات " داخل المجموعات

" 0.094 ، بينما قدر فاصل الثقة في الفروقات " خارج المجموعات " 0.519 ،

فيما قدر اختبار **T test** 8.520 ، وبلغت القيمة المعنوية **sig** 0.004 ، عند

درجة حرية **df** قدرت ب 37 ، عند مستوى دلالة قدر ب 0.05 .

وعند مقارنة القيمة المعنوية **sig** 0.004 ب مستوى دلالة قدر ب 0.05 ، نلاحظ

أن القيمة المعنوية **sig** 0.004 أقل مستوى دلالة قدر ب 0.05 .

اذن توجد دلالة إحصائية لصالح المتوسط الفرضي على حساب المتوسط الفعلي ،

والفرضية الأولى التي تنص على : " توجد علاقة بين الرضا عن الأجر و المكافاة

والولاء الوظيفي في بيئة العمل الحديثة لدى العاملين " تحققت .

نلاحظ من خلال ما سبق أن العلاقة بين الرضا عن الأجر والمكافآت والولاء

الوظيفي في بيئة العمل الحديثة هي علاقة ذات بعد تبادلي ورمزي في آن واحد،

حيث لا نظر إلى الأجر فقط كعائد مادي، بل كوسيلة للتقدير الاجتماعي والاعتراف

بقيمة الفرد داخل التنظيم. فعندما يشعر العامل بأن الأجر والمكافآت عادلة ومتناسبة

مع جهده وكفاءته، يتولد لديه إحساس بالإنصاف يعزز ثقته بالمؤسسة ويقوي ارتباطه

بها، وهو ما تؤكدته نظرية العدالة التنظيمية.

كما تفسر نظرية التبادل الاجتماعي هذه العلاقة من خلال اعتبار الأجر والمكافآت موارد تقدمها المؤسسة، فيستجيب العامل بولاء وظيفي يتمثل في الالتزام والاستمرارية وبذل جهد إضافي.

وفي المقابل يؤدي الشعور بعدم العدالة أو ضعف التقدير المادي إلى نوع من الاغتراب وفقدان الانتماء، مما ينعكس سلباً على مستوى الولاء، غير أن خصوصية بيئة العمل الحديثة، التي تتسم بالمرونة والتنافسية وارتفاع توقعات العاملين، جعلت الأجر وحده غير كافٍ لضمان الولاء، بل أصبح مرتبطاً أيضاً بعوامل أخرى مثل التقدير المعنوي، فرص التطور، وثقافة المؤسسة، مما يجعل هذه العلاقة أكثر تعقيداً وتداخلاً بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية.

خاتمة

وفي الأخير يتضح أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي لم تعد علاقة تقليدية ثابتة، بل أضحت علاقة ديناميكية تتأثر بعمق بطبيعة بيئة العمل الحديثة وما تفرضه من تحولات تنظيمية وتكنولوجية متسارعة.

فالرضا الوظيفي بمختلف أبعاده يشكل قاعدة أساسية لتعزيز الولاء، غير أن هذا الأخير لم يعد مرتبطاً فقط بعوامل الاستقرار والالتزام طويل المدى، بل بات يعكس أشكالاً جديدة من الارتباط المرن والقائم على القيمة المتبادلة بين الفرد والمؤسسة.

كما أن تنوع أنماط العمل وتزايد الاعتماد على الرقمنة وتغير توقعات العاملين، كلها عوامل أعادت تشكيل محددات الرضا والولاء، وجعلت من الضروري على المؤسسات تبني مقاربات إدارية حديثة تراعي الجوانب النفسية والاجتماعية إلى جانب الجوانب المادية. وفي هذا السياق يصبح الاستثمار في تحسين جودة الحياة الوظيفية، وتعزيز العدالة التنظيمية، وتطوير أنماط القيادة الداعمة، مدخلاً أساسياً لتحقيق توازن مستدام بين رضا العاملين وولائهم.

إن فهم هذه العلاقة في ظل بيئات العمل المعاصرة لا يقتصر على الجانب النظري، بل يمتد ليشكل ركيزة عملية لتصميم سياسات واستراتيجيات قادرة على استبقاء الكفاءات، ورفع

مستويات الأداء، وتعزيز الاستقرار التنظيمي، بما يضمن تحقيق الفعالية والتنافسية في عالم عمل يتسم بالتغير المستمر.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية:

- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ج 1.
- محمد عبد الفتاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 2001.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2004.
- خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2010.
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 2002.
- عبد الكريم بن حمد، السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار الفكر، عمان، 2012.
- محمد حسن علاوي، إدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2010.
- فاروق السيد عثمان، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، القاهرة، 2001.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004.
- الطيب عبد الرحمن، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011.
- صالح مهدي العامري، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، 2007.

## قائمة المراجع

- يوسف محمود جاد الرب، *إدارة السلوك التنظيمي*، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008.
- 
- حسين حريم، *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*، دار الحامد، عمان، 2004.
- علي السلمي، *إدارة الموارد البشرية*، دار غريب، القاهرة، 2001.
- خضير كاظم حمود، *إدارة الموارد البشرية*، دار المسيرة، عمان، 2010.
- محمد عبد الفتاح عبد الباقي، *السلوك التنظيمي*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- صالح مهدي العامري، *إدارة الموارد البشرية المعاصرة*، دار وائل، عمان، 2007.
- فاروق السيد عثمان، *علم النفس الصناعي والتنظيمي*، دار المعارف، القاهرة، 2001.
- خضير كاظم حمود، *إدارة الموارد البشرية*، دار المسيرة، عمان، 2010.
- حسين حريم، *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*، دار الحامد، عمان، 2004.
- محمد عبد الفتاح عبد الباقي، *السلوك التنظيمي*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- محمد حسن علاوي، *إدارة الموارد البشرية*، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2010.
- يوسف محمود جاد الرب، *إدارة السلوك التنظيمي*، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008.
- علي السلمي، *إدارة الموارد البشرية*، دار غريب، القاهرة، 2001.

## قائمة المراجع

- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2004.
- محمد عبد الفتاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2010.
- صالح مهدي العامري، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، 2007.
- يوسف محمود جاد الرب، إدارة السلوك التنظيمي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008.
- فاروق السيد عثمان، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، القاهرة، 2001.
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- حسن أحمد الشافعي، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
- عبد البارى إبراهيم درة، القيادة الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
- أحمد إبراهيم أحمد، السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 2006.
- ماهر عبد الله صالح، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2010.
- محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2010.
- عبد الكريم بكر، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2012.

## قائمة المراجع

- عبد الباقي محمد حسن، *السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة*، الدار الجامعية، 2005.
- ناصر دادي عدون، *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*، دار المحمدية، الجزائر، 2011.
- الطيب عبد الرحمن، *إدارة السلوك التنظيمي*، دار الجامعة الجديدة، 2008.
- صالح مهدي العامري، *السلوك التنظيمي*، دار وائل، عمان، 2010.
- محمد علي محمد، *علم الاجتماع التنظيمي*، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2010.
- عمار برحوش، محمد محمود الذنبيات، *مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث*، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995.
- رشيدة زرواتي، *مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية*، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ط1 عين مليلة-الجزائر، 2007.
- موريس أنجرس، *منهجية البحث في العلوم الإنسانية وتدريبات عملية*، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال برشرف، سعيد سبعون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
- عبيدات ذوفان، عبد الحق كايد وآخرون، *البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه*، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط7، عمان، الأردن، 2001.
- موفق الحمداني، عدنان الجادري، وآخرون، *مناهج البحث العلمي - اساسيات البحث*، الكتاب الأول مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
- محمد وليد البطش، فريد كامل أبو زينة، *مناهج البحث العلمي - تصميم البحث والتحليل الإحصائي*، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن.

## قائمة المراجع

- سعيد سبعون، حفصة جرادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، الجزائر، دار القصبه للنشر، 2012.
- عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية- أسسه، أساليبه، مفاهيمه أدواته، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2008.
- منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.
- سعيد عيشور، نادية، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية دليل الطالب في انجاز البحث سوسولوجي، الجزائر، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، 2017.
- دومينيك سالقاتور، سلسلة ملخصات شوم نظريات ومساءل في الإحصاء والاقتصاد القياسي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط4، القاهرة، مصر، 1997.

### ثانيا: الرسائل والأطروحات:

- بوعزيز، محمد ، الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين - دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018.
- بن عيسى أحمد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء المهني لدى العاملين، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2017.
- قاسمي نادية، بيئة العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019.
- زروقي، أحمد ، بيئة العمل الحديثة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021 .
- فاطنة عجوز ، الاستراتيجيات التربوية للسرة وعلاقتها بأداء التلميذ في اللغة الفرنسية (دراسة ميدانية بمتوسطات مدينة الجلفة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (ل)

## قائمة المراجع

---

م د) ، تخصص: علم الاجتماع التربوي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية والديموغرافيا، جامعة البلدية 2 علي لونيبي، (2021/2020).

ملاحق

## ملحق

جامعة زيان عاشور-الجلفة-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم عم الاجتماع والديموغرافيا

تخصص تنظيم وعمل

استمارة معلومات حول الموضوع:

### الولاء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي في بيئة العمل الحديثة

- دراسة ميدانية على موظفي بلدية المجبارة -

**ملاحظة:** في إطار إعداد مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على نيل درجة الماستر، وبغرض إتمام الدراسة أرجو منكم التكرم بقراءة هذا الاستبيان بكل عناية وتعبئة البيانات آملين منكم توخي الدقة والموضوعية لما له أثر ايجابي في انجاح هذا البحث، أحيطكم علما أن البيانات الواردة في الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا للأغراض العلمية البحتة، شاكرين لكم حسن تعاونكم وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير.

الطالب: روابح مسعودة

ضع علامة (X) في الاقتراح المناسب

البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر  أنثى

2. العمر: أقل من 30 سنة  من 30 الى 40 سنة  من 41 الى 50  اكثر من 50 سنة

3. المؤهل العلمي:

ثانوي   
جامعي   
دراسات عليا

4. الخبرة العملية:

✓ أقل من 5 سنوات

✓ من 5 سنوات إلى 10 سنوات

✓ أكثر من 10 سنوات

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	<b>المحور الأول</b>					
01	أنا راضٍ عن عملي الحالي					
02	أرى أن ظروف العمل في المؤسسة مناسبة					
03	أفضل الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة					
04	ألتزم بقوانين وتعليمات المؤسسة.					
05	أعتبر أن الانتماء إلى المؤسسة أمر مهم					
06	يتغير مستوى ولائي للمؤسسة عند تغير درجة رضاي عن العمل					
07	تزداد رغبتني في الاستمرار في العمل عندما أكون راضيا عن عملي					
08	يقل التزامي بالمؤسسة عندما ينخفض الرضا الوظيفي					
09	أرى أن الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي مرتبطان ببعضهما					
10	أعتقد أن اختلاف الرضا الوظيفي يؤدي إلى اختلاف الولاء الوظيفي					

				يعكس مستوى الرضا عن العمل درجة الولاء للمؤسسة	11
				يصعب الحفاظ على الولاء الوظيفي عند انخفاض الرضا الوظيفي	12
				<b>المحور الثاني</b>	
				أعمل في بيئة عمل حديثة تعتمد على الرقمنة والتكنولوجيا	13
				تختلف طبيعة بيئة العمل الحالية عن بيئات العمل التقليدية	14
				أنا راضٍ عن طبيعة بيئة العمل الحديثة التي أعمل فيها	15
				أفضل الاستمرار في العمل داخل بيئة العمل الحديثة.	16
				تسهم بيئة العمل الحديثة في تعزيز الالتزام بالمؤسسة	17
				يتغير مستوى الولاء الوظيفي باختلاف طبيعة بيئة العمل	18
				تؤثر مرونة العمل (ساعات مرنة، عمل عن بعد) على مستوى الرضا الوظيفي	19
				تؤثر مرونة العمل على الرغبة في الاستمرار بالعمل داخل المؤسسة	20
				يغير استخدام التكنولوجيا في العمل العلاقة بين الموظف والمؤسسة	21
				تسهم بيئة العمل الحديثة في تغيير العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي	22
				يمكن أن يستمر الولاء الوظيفي حتى في حالة انخفاض الرضا الوظيفي داخل بيئة عمل حديثة	23
				تختلف العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي في بيئة العمل الحديثة عنها في بيئة العمل التقليدية	24