



تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين بتوسط الولاء التنظيمي

لدى بريد الجزائر بالوحدة الولائية للبريد بالنعامة

The Effect Of Employees Satisfaction On Staff Performance By Mediating Organizational Loyalty In The Algeria Post -Unity Post Naama-

بورقعة فاطمة¹ ، رزين عكاشة²

¹جامعة معسكر، bouregaa.fatma@gmail.com

²جامعة سعيدة، Rez_okacha@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2020-12-03

تاريخ الاستلام: 2019-12-21

ملخص -

تلقي هذه الدراسة الضوء على أهمية الرضا الوظيفي لأداء العاملين من خلال توسط الولاء التنظيمي بإجراء دراسة ميدانية لعمال بريد الجزائر الوحدة الولائية بالنعامة، وقد تم تحليل على 80 حالة قابلة للاستخدام والتحليل من بين 325 عامل .

نتائج التحليل العملي التوكيدي توصلت إلى أن رضا العاملين له اثر ايجابي على الولاء التنظيمي و الولاء التنظيمي له اثر ايجابي على أداء العاملين ورضا العاملين كان له اثر غير مباشر على أداء العاملين أما تأثيره المباشر فكان غير دال إحصائيا .

الكلمات الدالة -

أداء العاملين، رضا العاملين، الولاء التنظيمي.

Abstract-

The Aim Of This Study Was To Find The Effect Of Employees Satisfaction On Performance By Mediating Organizational Loyalty By Identifying Elements Of The Employees Satisfaction . By Conducting A Field Study For The Employees Of Algeria Post, The State Unit In Naama, 80 Cases Of Usable And Analysis Were Analyzed Among 325 Employees.

The Results Of Confirmatory Factor Analysis Have Found That Employees Satisfaction Has A Positive Effect On Organizational Loyalty And Organizational Loyalty Has A Positive Impact On The Staff Performance, And The Employees Satisfaction Has Indirect Impact On The Staff Performance, But Its Direct Effect Has Not Significant Statistically.

Key Words-

Staff Performance, Employees Satisfaction, Organizational Loyalty.

1.مقدمة

يعتبر الرضا الوظيفي للعاملين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمنظمة ومدى فاعليتها على افتراض أن المنظمة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها العاملون بالرضا مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

وعموما رضا العاملين من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية وخصوصا في مجال رضا الموظف وقناعاته حتى يتعزز لديه الولاء و الانتماء والشعور بالمسؤولية، كما يؤدي الرضا إلى الإبداع والعمل الخلاق والتجديد كما انه يساهم في تنمية وتطوير أداء العاملين و الارتقاء بسلوكياتهم نحو الأفضل كما انه يساهم في الزيادة في الإنتاجية.

كما يعبر الرضا عن حالة تكامل الفرد النفسية مع وظيفته ومدى استغلال العمل لقدراته وميوله واثبات وجوده وشخصيته ، أضف إلى أن وصول

الفرد لمستوى الطموح الذي حدده بنفسه ، يتحقق ذلك من خلال عمله وهذا بدوره يؤدي لإشباع حاجاته النفسية والشخصية. و هادفا يرمي إلى إيجاد أنسب وأنجع الطرق التي تحقق التكامل بين رضا الموظف عن المؤسسة و وولائه و الأداء الوظيفي في المؤسسة.

1.1- مشكلة البحث:

من خلال ماسبق تحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:
ما طبيعة اثر رضا العاملين على أداء العاملين بالوحدة الولائية لبريد النعامة ؟

2.1- أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- بما أن معظم الدراسات خلصت إلى الأثر المباشر بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين سنحاول إبراز الأثر المباشر والغير المباشر بين هذين المتغيرين بتوسط الولاء التنظيمي.
- إبراز اثر الرضا الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي المؤسسة.
- إبراز اثر الولاء التنظيمي في المؤسسات لما لها من دور في تفعيل أداء الموظفين في المؤسسة.

3.1. فرضيات الدراسة:

- هناك اثر ايجابي بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي في المؤسسة
- هناك اثر ايجابي بين الولاء التنظيمي و أداء العاملين في المؤسسة .
- هناك اثر ايجابي و مباشر بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين في المؤسسة .
- هناك اثر ايجابي و غير مباشر بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين في المؤسسة .

4.1- منهج الدراسة:

قمنا بإتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة حيث سيتم وصف الظاهرة، ثم القيام بتحليلها، ثم تفسيرها، بناء على ما تم جمعه من بيانات.

5.1- مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في مؤسسة بريد الجزائر من موظفين و إدارات ومديرين في بريد الجزائر الوحدة الولائية للبريد بالنعامة حيث تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 80 عامل بالمؤسسة من بين 325 سيتم توزيع الإستبانة عليهم. باستخدام مقياس ليكرت خماسي (القيام بالدراسة الذاتية للرضا).

6.1. الدراسات السابقة:

- دراسة Crossman (2003): تناولت هذه الدراسة العلاقات بين الرضا الوظيفي ، والجوانب الوظيفية الفردية ، المتغيرات الاجتماعية والديمقراطية والأداء الوظيفي في القطاع المصرفي التجاري اللبناني. لعينة تتكون من 202 موظف من تسعة بنوك تجارية. توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي والاستقلالية الوظيفية لها علاقة ايجابية مع الأداء الوظيفي وأن الرضا عن جانب واحد قد يؤدي إلى الرضا عن الآخر. وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن الموظفات أقل رضا عن الموظفين. وأن أولئك الموظفين الذين لديهم مؤهلات تعليمية كانوا أقل رضا.

- دراسة خليفات والملاحمة (2009): هدفت هذه الدراسة إلى تعريف الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة للعام الدراسي (2005/2006) والبالغ عددهم (1978) أما عينة الدراسة فتكونت من (559 عضواً)، ونسبة (45,87 %) من حجم العينة، ولتحقيق هدف الدراسة استُخدمت أداة آلين وماير للولاء التنظيمي، والمكونة من (20) فقرة، وأداة لقياس الرضا الوظيفي مكونة من (25 فقرة) ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة؛
- وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية. وقد أوصت الدراسة

بضرورة وضع نظام مكافآت وحوافز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، بحيث لا يتم اللجوء إلى البحث عن الفرص البديلة.

- دراسة Alamdar Hussain Khan و اخرون (2012): الغرض من

هذه الدراسة هو معرفة العوامل التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي بين القوى العاملة في المؤسسات الطبية المستقلة في باكستان وتأثيراتها على الأداء. و كانت عينة الدراسة تتكون من 200 طبيب ، الممرضات والموظفين الإداريين والحسابات العاملين و تم تحليلها احصائيا باستخدام SPSS. و توصلت الدراسة إلى أن: الأجر ، الترقية ، سلامة الوظيفة والأمن ، وظروف العمل ، والاستقلالية الوظيفية ، والعلاقة مع زملاء العمل ، والعلاقة مع المشرف وطبيعة العمل ؛ تؤثر على الرضا الوظيفي والأداء.

- دراسة Preko & Adjetej (2013): الهدف من هذه الدراسة هو

معرفة الترابط بين ولاء الموظفين و إبراز تأثيره على أداء المدراء التنفيذيين للمبيعات العاملين في المجال التجاري و يهدف البحث أيضا إلى معرفة ما إذا كان المدراء التنفيذيون للمبيعات بالفعل مخلصين لأصحاب عملهم حيث يتم توظيفهم كمتعاقدين لا يتمتعون بالفرص والفوائد كعاملين دائمين في البنوك. و كانت هذه الدراسة استكشافية معتمدة على أداة الاستبيان. فكانت عينة الدراسة تتكون من 50 مديرا تنفيذيا للمبيعات و تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، SPSS.20. و توصلت الدراسة إلى وجود ارتباطات خطية كبيرة بين ولاء الموظفين، و الأداء. كما أظهرت الدراسة ارتباطات إيجابية كبيرة بين العلاقة الإنسانية وأسلوب القيادة ومحتوى الوظيفة وتنمية الشخصية والإبداع ولاء الموظف.

- دراسة Saeed, M. S (2016): كان الهدف من هذه الدراسة تحديداً

لتحليل تأثير الرضا الوظيفي ومشاركة المعرفة على أداء الموظفين. حيث تم استخدام نهج البحث الكمي لجمع البيانات وتحليل مدى تأثير تبادل المعرفة والرضا الوظيفي على إنتاجية الموظفين في صناعة النفط والغاز. تم إجراء الاستبيان الختامي لموظفي قطاع النفط. تم تحقيق معدل الاستجابة 63٪ في المسح. وخلصت إلى أن الرضا الوظيفي في صناعة النفط والغاز يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالدعم الإداري واستخدام التكنولوجيا. ومع ذلك فهي أقل ارتباطاً

بالاستقلالية والمكافآت وكان الموظفون أقل احتمالا للحصول على فرص إضافية للترقيات لتبادل المعرفة مع الآخرين.

من خلال اطلعنا على الدراسات السابقة تبين أن الدراسات اعتمدت على تحديد الأثر المباشر سواء للرضا أو الولاء التنظيمي على أداء العاملين ولكنها لم تتطرق إلى الأثر الغير مباشر لرضا العاملين على الأداء الوظيفي.

2- الإطار النظري

1.2- الرضا الوظيفي:

يرى Hample أن الرضا يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه (المناوي، 1990) وعرف Hoppock (1935). الرضا الوظيفي بأنه أي مزيج من العناصر النفسية والفيزيولوجية والبيئية و مجموعة من الظروف التي تجعل الشخص يقول بصدق إنني راضٍ عن وظيفتي .

كما أن الرضا الوظيفي يخضع لتأثير العديد من العوامل الخارجية، إلا أنه يبقى شيئاً ما داخلي له علاقة بالطريقة التي يشعر بها الموظف. أما Vroom (1964) فيرى أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من التوجهات العاطفية من جانب الأفراد تجاه أدوار العمل التي هم يشغلونها حالياً. أما BLEGEN فيعرف الرضا الوظيفي بأنه " شعور الفرد اتجاه وظيفته، وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد و الوظيفة و المؤسسة.

والرضا الوظيفي هو مزيج من المشاعر الإيجابية أو السلبية التي يشعر بها العمال تجاه عملهم. فهو يناسب الجوائز الحقيقية مع التوقعات و. يرتبط الرضا الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بهذا الفرد وسلوكه في مكان العمل.(الأحمدي، 2006،

الرضا الوظيفي هو الحالة العاطفية الناتجة عن تقييم تجربة العمل أو الوظيفة من خلال الشعور بالمتعة والإيجاب والرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل.

كما أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل، أو أن درجة رضا الأفراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى . وهذه العوامل يمكن أن تحدد بالتالي: (الشمري)

- **الرضا عن الأجر :** وجد العديد من الباحثين أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل، وبين الرضا الوظيفي للفرد.

- **الرضا عن محتوى العمل :** توصل عدد الباحثين إلى أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل أنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين .ويمكن إيراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل:

✓ **درجة تنوع مهام العمل :** إذا ما تنوعت مهام العمل لن يحدث للموظف في المدى القصير أي ملل من العمل، وسيشعره أكثر برضا أكبر.

✓ **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد :** كلما أعطي للموظف الحرية في اختيار طرق أداء العمل كلما ازدادت سرعة أداء العمل وذلك لأنه قادر على اتخاذ الطريقة التي يشعر أنها الأفضل والأسرع لإنهاء العمل المطلوب منه.

✓ **استخدام الفرد لقدراته :** كلما قام الموظف بتطبيق مهاراته وخبراته وقدراته في العمل كلما إزداد رضاه عن العمل.

- **الرضا عن فرص الترقية :** كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير وأنه لا بد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه، كلما أصبح راضياً أكثر عن عمله، وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.

- **الرضا عن الإشراف :** كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيهم كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافياً عن أعمالهم ، بالتالي يستطيعون أن يؤدوا مهامهم بدون توقع أي مفاجآت من مشرفيهم.

- **الرضا عن جماعة العمل :** إذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها، ومع موظفين يستطيع التفاهم معهم، فإنه لا بد وسيرضى عن عمله، وربما يصبح هذا العامل مؤشراً قوياً في رضاه عن العمل.

- **الرضا عن ساعات العمل :** كلما توافقت ساعات العمل مع وقت راحة الموظف كلما ارتفع رضا الموظف عن عمله، والعكس صحيح.

- **الرضا عن ظروف العمل:** تؤثر ظروف العمل المادية مثل (درجة الحرارة ، التهوية ، الرطوبة والنظافة) على درجة رضا الموظف على بيئة العمل .وتشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله.

2.2- الأداء الوظيفي:

تم تحديد مفهوم الأداء الوظيفي من خلال مفهومين الفعالية و الفاعلية يعكس الأداء حسب بورمان " مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال السلوكيات التي تؤدي إلى زيادة أو نقص من قيمة المساهمة للوصول بالمنظمة إلى الفعالية.(Hugues، 2016)

فعر Andrewd الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة. كما عرفت هاينز Haynes الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة. كما يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.(عبد الرزاق، أبو شرخ، 2010)، ويعرف أيضاً انه الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالمقدرة والرغبة في الأداء في موقف معين.(عودة سعيد ،1994) كما يقصد به الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة (حمداوي ،2004)

من خلال التعاريف السابقة يمكن قياس أداء العاملين من خلال مايلي:

- **كمية الجهد المبذول:** تعنى مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل .
- **نوعية الجهد المبذول:** وتعنى مستوى الجودة في إنجاز العمل، و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء، أو سرعته، إنما يتم التركيز على درجة خلو الأداء من الأخطاء، ومدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة

- **نمط الأداء:** هي الطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل، فمثلاً يمكن من خلال نمط الأداء، وقياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل، أو إقرار لمشكلة معينة

- **معدلات الأداء:** وتعنى بأن يقوم المقيم بزيادة إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة، والكمية من خلال فترة زمنية محددة، و يتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد(عبد الرزاق، أبوشرخ، 2010)

3.2- الولاء التنظيمي:

بدا من المستحيل الحصول على مقياس موضوعي وعام للولاء التنظيمي و ذلك لأنه تم تعريف و إدراك الولاء بشكل مختلف من قبل عدد من الباحثين ، و يعود جزئياً الاختلاف في تعريفه إلى مدخلين مختلفين (الولاء السلوكي، الولاء الاتجاهي....)

- **تعريف الولاء التنظيمي من المدخل السلوكي:** يعنى العملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها.(عبادو خديجة، 2015)

فعرف حريم (1997) الولاء التنظيمي حسب المدخل السلوكي بأنه " عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها" (خليفة الملاحمة، 2009)

تعريف الولاء التنظيمي من المدخل الاتجاهي : وفقاً لهذا المدخل فانه ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظمته. فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فان هذا الموظف سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرقى بمنظمته، ولا يفكر في تركه والانتقال إلى منظمة أخرى؛ ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطاً قوياً للأفراد وبمنظمتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم، ومن هذا المنطلق

فان هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك. (عبادو خديجة، 2015)

فيرى Streers (1977) أن الولاء التنظيمي هو "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها". (خليفات الملاحمة، 2009)، ويعرف Meyer and Allen (1990) الولاء التنظيمي بأنه عبارة عن "حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها". كما ميز كل من Allen and Smith and Meyer (1993) ثلاث أبعاد للولاء التنظيمي وهي: (الصالح سالم، 2015)

- **الولاء العاطفي أو المؤثر** : ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلاله، وأهميته، وكفاءته، والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له. كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجرىات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه.

- **الولاء الأخلاقي (المعيارى)** : ويقتصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة منسوبة لها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في كفاءة الإجراءات وتنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم

- **الولاء المستمر**: درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقائمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقد لو قرر الانسحاب بجهات أخرى. (مروان صباح حسن، 2016)

3.2- مراحل الولاء التنظيمي

بين Bulchunan أن الولاء التنظيمي عند الأفراد يتطور من خلال ثلاث مراحل متعاقبة وهي:

- **مرحلة التجربة والإعداد**: وهي فترة ما بعد التعيين تمتد إلى سنة من تاريخ إلحاق الفرد بعمله، ولكنها تعتبر فترة تجريبية، ويكون العامل خاضعاً خلالها إلى التدريب والإعداد والاختبار، ويهتم الفرد بالحصول على الرضا والقبول من مؤسسته التي يعمل بها، لذا يبذل أقصى جهد عنده ليبدع ويبرز في

عمله ويكون محط أنظار وإطراء كل من حوله، ويرى Bulchanan أيضا أن هناك خبرات تظهر ضمن هذه المرحلة منها: تضارب الولاء، ووضوح الدور، وتحديات العمل، وفهم التوقعات.

- **مرحلة العمل والانجاز:** وهي الفترة اللاحقة للفترة التجريبية وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات ويسعى الفرد خلالها إلى إثباته ذاته من خلال عمله والتأكيد على الانجاز الذي حققه، وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها: الأهمية الشخصية والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.

- **مرحلة الثقة بالتنظيم والانتماء له:** وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها، بحيث تصبح متينة الرباط، شديدة الوثاق، ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل ويعمل دون كلل أو ملل، لصالح مؤسسته، ليعلو بها ومعها، وتنصهر مصالحه الشخصية من لهيب مشاعر الحب والإخلاص لمنظمتها، وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج. (غنام، 2005)

3.- تحليل نتائج الدراسة:

تم تحليل 80 استبيان لموظفي بريد الجزائر بالوحدة الولائية بالنعامة من بين 325 عامل، فكان معظم أفراد العينة المستجوبين كانوا ذكورا إذ بلغ عددهم 50 ذكرا بنسبة 62.5 بالمائة، كما كانوا معظمهم متزوجين إذ بلغ عددهم 55 بنسبة 68.75 بالمائة، و كانوا معظمهم بين سن 35 و 45 بنسبة 40 بالمائة أي 32 موظفا، و كان مستواهم بين ثانوي و جامعي إذ بلغت نسبة العمال الجامعيين 32.5 بالمائة و بلغ نسبة العمال ذوي المستوى الثانوي 30 بالمائة، كما كان معظم أفراد العينة موظفين إذ بلغت نسبتهم 61.25 بالمائة، أما العمال أصحاب وظائف أخرى فبلغت نسبتهم 12.5 بالمائة، و كانوا أغلبهم عمال دائمون إذ بلغت نسبتهم 62.5 بالمائة، أما بالنسبة للأقدمية فكانوا غالبيتهم بين 5 و 10 سنوات و بين 10 و 15 سنة و كان دخل معظم أفراد العينة أكثر من 35 ألف دينار حيث بلغت نسبتهم 81.25 بالمائة.

1.3- تقييم نموذج القياس:

قمنا من التأكد من صلاحيات أدوات القياس عن طريق الثبات و المصدقية لأنهما من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج. وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات.

1.1.3- اختبار ثبات المقياس:

يحسب معامل ألفا وذلك بهدف اختبار ثبات المقياس في الدراسة ، و تتراوح قيمة معامل ألفا بين (0) و(1) ويكون المقياس مقبولا إذا تجاوزت نسبة العامل 60 في المائة، وكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عالي و كلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات (Churchill, 1979) وفي دراستنا كان معامل الثبات ألفا كرونباخ يساوي 0.822، هذا ما يدل على وجود ثبات عالي. ويوضح الجدول الموالي معاملات الثبات لمقاييس الدراسة.

جدول 1. الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لكل متغيرات الدراسة

مكونات الخصائص المنتج	عدد العبارات	معامل ألفا
أداء العاملين في المؤسسة	4	0.911
الرضا الوظيفي	5	.8410
الولاء التنظيمي	3	0.816
الإجمالي	12	0.942

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات الاستبيان باستخدام (SPSS.20)

2.1.3- الصدق العاملي للمتغيرات:

يتم خلال هذه المرحلة التأكد من أن الأداة تقيس حقيقة المفهوم المراد قياسه؛ ولاختبار صدق المقياس قمنا بإجراء التحليل العاملي التوكيدي للمقاييس المستخدمة في الدراسة. فاعتمدنا في تطبيق هذا الأسلوب على البرنامج الإحصائي Amos.v23 ، بطريقة الأرجحية العظمى (ML) وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج (المستهلكة من قبل النموذج) تنتج العديد

من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة. وبناءً على ذلك سنحاول تقييم نموذج القياس للرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وأداء العاملين أي متغيرات الدراسة.

1.2.1.3 - مؤشرات حسن المطابقة لمتغيرات الدراسة:

من القضايا الهامة جداً في النمذجة بالمعادلة البنائية تعتبر قضية المطابقة وتعلق بالمدى الذي يطابق فيه النموذج النظري البيانات الميدانية، وهناك (SEM) العديد من مؤشرات حسن المطابقة، ومن المؤشرات الهامة أيضاً مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب، Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) وتعتبر χ^2 / df المقياس الرئيسي والكلاسيكي لاختبار مدى مواءمة النموذج ودرجة الحرية الأكثر انتشاراً ودقة عند مقارنتها بالدلائل الأخرى حيث أن الاحتمال P يجب أن يكون أقل من 0.01 وأنه لا يوجد أي مقدار للكي تربيع أو لدرجة الحرية؛ يجعلنا نتأكد بأن نتيجته جيدة (مقبولة) أو لا، إلا بقسمة الأولى على الثانية (χ^2 / df). وتشير قيمة حاصل القسمة الأقل من 5 و الاحتمال P أقل من 0.01 إلى حسن المطابقة على هذا الأساس فإن احتمال بأن يتساوى النموذج النظري مع المعطيات مرتفع.

- مؤشرات AGFI ، NFA، GFI ، أما بالنسبة لمؤشرات AGFI ، NFA، GFI فتتراوح قيمتهن بين صفر و واحد صحيح والقيمة المقبولة للمطابقة تكون محصورة بين 0.9 و 1، والقيمة التي تشير إلى أفضل مطابقة لهما هي الواحد الصحيح أما المؤشرات IFI، TLI، CFI فتتراوح قيمتهن بين صفر و واحد صحيح والقيمة المقبولة للمطابقة تكون محصورة بين 0.95 و 1، والقيمة التي تشير إلى أفضل مطابقة لهما هي الواحد الصحيح.

- مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ: بينما مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) وتشير القيمة بين 0.05 و 0.08 إلى حسن المطابقة و متوسط مربعات البواقي (RMR) Root Mean Square Residuals والقيمة التي

تشير إلى أفضل مطابقة لهما هي الصفر (بن أشنهو سيدي محمد
(2013). وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول 2. مؤشرات حسن المطابقة لمتغيرات الدراسة

المدى المثالي للمؤشر	قيمة المؤشر			مؤشرات حسن المطابقة
	الولاء التنظيمي	اداء العاملين	الرضا الوظيفي	
				مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)
اصغر ما يمكن	كا = 2 000 = DF 000 = P	كا = 2 0.269 2 = DF 0.874 = P	كا = 2 .1237 5 = DF 1.425 = P	النسبة الاحتمال مربع كاي تربيع
الأقل من 5	.001	0.135	.4250	نسبة (Chi-square) إلى درجات الحرية
GFI >0.90	.001	0.998	.9650	جودة المطابقة (GFI)
AGFI >0.90	.001	0.992	.8950	جودة المطابقة المعدل (AGFI)
0.08-0.05	.0000	0.000	.0730	جذر متوسط مربع خطأ التقريبي (RMSEA)
				مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)
NFI >0.90	.001	0.997	.9530	المطابقة المعياري NFI
CFI >0.95	.001	1.00	.9850	المطابقة المقارن CFI
TLI >0.95	.001	1.00	.970	مؤشر توكر لويس (TLI)

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج Amos.v23

ويتضح من الجدول أعلاه لمؤشرات جودة أو حسن المطابقة المستخرجة Goodness of Fit بان النموذج قد حاز على قيم جيدة للمؤشرات، ويوضح الشكل أدناه النموذج التخطيطي لمسارات النموذج العملي الذي أخذناه من نتائج الحزمة الإحصائية Amos.23 وينطوي الشكل على المسارات المختلفة الدالة على تشبعات المؤشرات المقاسة بالعامل.

3.2.1.2- تقييم الهيكل التوفيقي للمتغيرات الكامنة:

المعيار الذي يمكننا من القيام باختبار المعنوية هو اختبار Student t لكي يكون للبيانات مدلول جيد يجب أن يكون الاختبار Student t فيها أكبر من (1.96) خلال مستوى معنوية 5 % بالنسبة لكل مساهمة توفيقية للمتغيرات الكامنة. النتائج موضحة في الجدول الموالي

جدول 3. تقييم الهيكل التوفيقي للمتغيرات الكامنة

العلاقة بين المتغيرات الكامنة والمؤشرات (متغيرات شاهدة)	معاملات المسار الغير المعيارية	الخطأ المعياري	t Student	مستوى الدلالة
رضا 1 <-- _ الرضا الوظيفي	1,000			
رضا 2 <-- _ الرضا الوظيفي	-,329	-,366	-2,898	,004
رضا 3 <-- _ الرضا الوظيفي	,814	1,032	8,230	***
رضا 4 <-- _ الرضا الوظيفي	,650	,809	6,171	***
رضا 5 <-- _ الرضا الوظيفي	1,000			
وولاء 1 <-- _ الولاء التنظيمي	-,329	1,022	5,629	***
وولاء 2 <-- _ الولاء التنظيمي	,814	1,080	5,774	***
وولاء 3 <-- _ الولاء التنظيمي	,650	1,126	6,051	***
الداء 1 <-- _ أداء العاملين	,670	1,000		
الداء 2 <-- _ أداء العاملين	,706	,983	7,422	***
الداء 3 <-- _ أداء العاملين	,727	,968	7,184	***
الداء 4 <-- _ أداء العاملين	,768	1,104	5,790	***

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام

برنامج (Amos.23)

نلاحظ من خلال النتائج كما يتضح من ملخص التحليل الوارد في الجدول (07) أن جميع تقديرات النموذج هي معنوية تحت مستوى $p < 0.01$ وكذلك قيم C.R هي أكبر من (1.96). وهذا يشير إلى صدق الفرضية بأن الفجرات لكل بعد قادرة على قياسه، وقبول قيم معاملات الصدق أو التشبع والتي تحكم بالقبول والصدق للفجرات.

2.3 - اختبار فرضيات الدراسة:

قبل اختبار الفرضيات أي تأثير المتغيرات الكامنة لأبد من التطرق أولاً إلى

تقييم نموذج البناء

1- تقييم نموذج البناء:

أن نموذج البناء هو عبارة عن النموذج الذي يظهر مجموعة من العلاقات السببية بين مجموعة من المتغيرات الكامنة وفي نفس الوقت المتغيرات المشاهدة الخاصة بكل متغير كامن و هو ما يعرقل باختبار فرضيات دراستنا و لكن قبل ذلك ،سنحاول تقييم النموذج العام أو البنيوي من خلال المؤشرات حسن المطابقة الموضحة بالجدول الموالي:

جدول 4. مؤشرات جودة مطابقة للنموذج الهيكلي

مؤشرات حسن المطابقة	قيمة المؤشر	المدى المثالي للمؤشر
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)		
النسبة الاحتمال لمربع كاي تربيع	مربع كاي تربيع = .37168 درجات الحرية = 52 الاحتمال $P = 0.0630$	اصغر ما يمكن
نسبة (Chi-square) إلى درجات الحرية	.3151	الأقل من 5
جودة المطابقة (GFI)	.8740	$GFI > 0.90$
جودة المطابقة المعدل (AGFI)	.8110	$AGFI > 0.90$
جذر متوسط مربع خطأ التقريبي (RMSEA)	.0630	اقل من 0.08
مؤشرات المطابقة المنزايده (IFI)		
المطابقة المعياري NFI	.8790	$NFI > 0.90$
المطابقة المقارن CFI	.9670	$CFI > 0.95$
مؤشر توكر لويس (TLI)	.9580	$TLI > 0.95$

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام

برنامج (Amos.23)

من خلال الجدول يتضح مايلي:

يتضح من الجدول أعلاه لمؤشرات جودة أو حسن المطابقة المستخرجة Goodness of Fit بان النموذج قد حاز على قيم جيدة للمؤشرات، ويوضح الشكل أدناه النموذج التخطيطي لمسارات النموذج العاملي الذي أخذناه من نتائج الحزمة الإحصائية Amos.23 .

- 2.2.3 - معاملات المسار:

اعتمدنا على نموذج تحليل الانحدار المتعدد هو تقدير للعلاقة السببية المباشرة بين المتغيرات المختلفة فهو حالة خاصة للنموذج بالمعادلة البنائية. (Adjiwanou, 2014) و عليه فان نموذج الانحدار المتعدد يتم فيه تفسير متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات الكامنة المستقلة.

جدول 5. اختبار فرضيات الدراسة

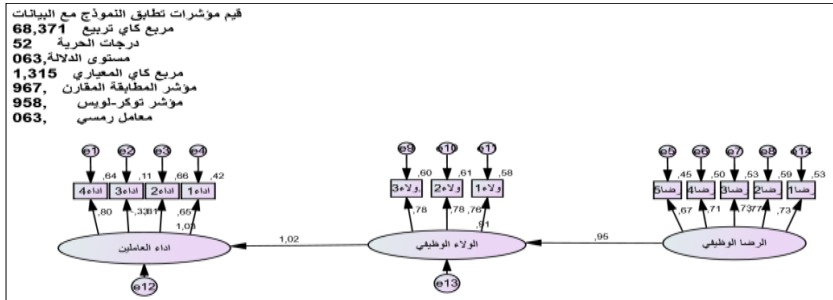
مستوى الدلالة	t Student	الخطأ المعياري	معاملات المسار الغير المعيارية	معاملات المسار المعيارية		
***	5,867	,187	1,095	,954	<---	الرضا الوظيفي
***	7,712	,130	1,006	1,017	<---	الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج (Amos.23)

النتائج الموضحة في الجدول رقم (05) إلى أن الرضا الوظيفي له اثر ايجابي ودال إحصائيا على الولاء التنظيمي إذ بلغ معامل المسار في المعادلة 0.954 هي معنوية تحت مستوى $p < 0.01$ وكذلك قيم t ل Student هي أكبر من (1.96) وتشير النتائج أيضا إلى أن الولاء التنظيمي له اثر ايجابي ودال إحصائيا على أداء العاملين إذ بلغ معامل المسار في المعادلة 1.017 هي معنوية تحت مستوى $p < 0.01$ وكذلك قيم t ل Student هي أكبر من (1.96) أما ، أما بالنسبة للأثر المباشر للرضا الوظيفي على أداء العاملين فبلغ 0.97. و يمكن تفسير ذلك إلى أن التأثير المعياري غير المباشر (الوسيط) ل الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي هو 0.97 أي عندما يرتفع الرضا الوظيفي بنسبة انحراف معياري واحد ، يرتفع أداء العاملين بمقدار 0.97 انحراف معياري و ما تبقى 0.03 هو للأثر المباشر للرضا الوظيفي على أداء العاملين و هي ضعيفة جدا و غير دالة إحصائيا.

النتائج موضحة في الشكل الموالي:

شكل 1. النموذج الهيكلي لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج (Amos.23)

4- خاتمة:

إن الدراسة التطبيقية لها علاقة واضحة بالدراسة النظرية، ولما له من دور في تحقيق الفعالية الإدارية وزيادة من أداء العمال وذلك باعتماد المؤسسة (وحدة بريد الجزائر بالنعامة) على سياسة واضحة تركز على الجانب الإنساني والاجتماعي والجوانب المادية. فتوصلت دراستنا إلى:

- وجود اثر ايجابي ودال إحصائيا لرضا العاملين على الولاء التنظيمي.
- وجود اثر ايجابي ودال إحصائيا للولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي.
- وجود اثر غير مباشر لتأثير رضا العاملين على الأداء الوظيفي بتوسط

الولاء التنظيمي

- عدم وجود اثر مباشر ودال إحصائيا للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي

و هذا سببه الأثر الغير مباشر القوي جدا لرضا العاملين على الأداء الوظيفي (0.97) بتوسط الولاء التنظيمي.

أما الآفاق المستقبلية للبحث هو:

- معرفة الأثر المباشر و الغير مباشر لكل عنصر من عناصر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بتوسط الولاء التنظيمي.
- التطرق إلى كل مسببات الولاء التنظيمي و المتمثلة في التعلق و الالتزام الوظيفي.

- التطرق إلى التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي وتأثيره على الرضا وتأثير هذا الأخير على الولاء التنظيمي وأداء العاملين.
أما التوصيات المتعلقة بالدراسة فتمثلت في:
- إن تحقيق عدالة الأجور والتقدم الوظيفي والعدالة في التنظيم وضرورة تغيير نمط الإشراف لما يتلاءم وظروف العمل والاهتمام بطبيعة ومحتوى العمل باعتبارهم عناصر أساسية في التنظيم مما يؤدي إلى زيادة الاستمرارية وخلق اتجاهات ايجابية للعاملين داخل المؤسسة مما يزيد من فعاليتهم ورضاهم في المؤسسة وبالتالي الزيادة في أداءهم.
- من المستحسن أن تولي إدارة المؤسسة اهتماما بولاء الموظفين ومشاركتهم من أجل تحقيق أدائهم المستهدف.

المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

الكتب:

- (01) حمداوي وسيلة (2004)، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004
- (02) صالح عودة سعيد (1994)، إدارة الأفراد ، الجامعة المفتوحة طرابلس.
- (03) عائشة مصطفى المناوي (1998)، سلوك المستهلك، الطبعة الثانية، دار مكتبة عين شمس، القاهرة.

مقال في مجلة:

- (04) حسن مروان صباح (2016)، الولاء التنظيمي و أثره على الميزة التنافسية، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 36، العدد 3، ص.ص 377- 415.
- (05) حنان عبد الرحيم الأحمدى (2006)، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 13، العدد 03، الكويت.
- (06) سيدي محمد بن أشنهو & زكية قصاص. (2013). السوابق المؤثرة على رضى المستهلك دراسة إمبيريقية لمستهلكي خدمات الهاتف النقال "نجمة."مجلة الاستراتيجية والتنمية، مجلد 03، عدد 05، ص- ص232- 252

(07) عبادو خديجة (2015) الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة- غرداية- الوادي- بسكرة)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ورقلة، العدد 18.

(08) عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة (2009)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق - المجلد 25 - العدد (4+3) ص- ص289-340.

المذكرات والأطروحات

(09) الصالح سالم ماهر علي (2015)، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التربية والتربية المقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق .

(10) غنام ختام عبد الله علي (2005)، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

(11) نادر حامد عبد الرازق أبو شرح (2010)، تقويم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملین رسالة جامعة الأزهر بغزة مقدمة لنيل شهادة الماجستير .

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- (12) Aziri, B. (2011). JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW. Management Research & Practice, 3(4).
- (13) Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. Journal of Applied Psychology, 86(1), 29-41.
- (14) Crossman, A., & Abou-Zaki, B. (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. Journal of Managerial Psychology.
- (15) Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. Journal of marketing research, 16(1), 64-73.
- (16) Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. The qualitative report, 8(4), 597-606.
- (17) Hugues BLEROT, LA PERFORMANCE DES ÉQUIPES DE TRAVAIL: QUEL RÔLE DE LA FONCTION RH? Mémoire d'expertise, université, Paris d'dauphine, 2016.
- (18) Khan, A. H., Nawaz, M. M., Aleem, M., & Hamed, W. (2012). Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan. African Journal of Business Management, 6(7), 2697.
- (19) Saeed, M. S. (2016). The impact of job satisfaction and knowledge sharing on employee performance. Journal of Resources Development and Management, 21, 16-23.
- (20) Preko, A., & Adjetev, J. (2013). A study on the concept of employee loyalty and engagement on the performance of sales executives of commercial banks in Ghana. International Journal of Business Research and Management (IJBRM), 4(2), 51-62.

الاستبيان

أخي الفاضل، أختي الفاضلة في إطار التحضير لورقة بحثية نضع بين أيديكم استبيان يهدف إلى معرفة تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة بتوسط الولاء التنظيمي الذي يضم مجموعة من الأسئلة التي نود الإجابة عليها من طرفكم بحياد و موضوعية .

1- معلومات عن المجيب:

الجنس	أقل من 25	من 25-35	من 35-45	من 45-55	أكثر من 55
ضع علامة (x) في الخانة المناسبة					
الحالة العائلية	أعزب		متزوج		
ضع علامة (x) في الخانة المناسبة					
الشهادة المتحصل عليها	ابتدائي	متوسط	الثانوي	جامعي	شهادة أخرى
ضع علامة (x) في الخانة المناسبة					
الوظيفة	موظف	رئيس قسم	مدير إدارة	مشرف عام	وظيفة أخرى
ضع علامة (x) في الخانة المناسبة					
الأقدمية (السنوات)	أقل من 5	من 5-10	من 10-15	من 15-20	أكثر من 20
ضع علامة (x) في الخانة المناسبة					
الدخل الوحد ب 1000 دج	من 5-15		من 15-25	من 25-35	أكثر من 35
ضع علامة (x) حول الخانة التي تعبر عن دخلك شهريا					
صنف الوظيفة	دائم		مؤقت		
ضع علامة (x) في الخانة المناسبة					

أملأ الفراغات الآتية بوضع علامة (x)

المحور الأول:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بمحددات أداءك الوظيفي، من فضلك حدد درجة موافقتك ودرجة عدم موافقتك على هذه العبارات بوضع علامة (x) حول الرقم الذي يعبر عن رأيك

الرقم	العبارة	غير موافقة، على الإطلاق 1	غير موافقة، 2	محايد 3	موافقة، 4	موافقة، تامة 5
01	تتم بالعمل المؤكل إليك وبأدوات العمل					
02	أنت متفهم لدورك في العمل					
03	لديك الرغبة في التطوير المهني وإتقانه					
04	يمكنك توفير ظروف التحسين والتطوير تسمح، إلى ترقية المؤسسة					

المحور الثاني:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بمحددات الرضا الوظيفي، من فضلك حدد درجة موافقتك ودرجة عدم موافقتك على هذه العبارات بوضع علامة (x) حول الرقم الذي يعبر عن رأيك

الرقم	العبارة	غير موافقة، على الإطلاق 1	غير موافقة، 2	محايد 3	موافقة، 4	موافقة، تامة 5
05	ساعات العمل مناسبة وجماعات العمل منسجمة و ظروف العمل من: هوية وإضاءة ورطوبة وحرارة و ضوضاء تساعد على درجة تقبلت لعمك					
06	رأيتي يتناسب مع أهمية العمل الذي أقوم به					
07	تشعر بانك تستخدم قدراتك وطاقتك في العمل					
08	أشعر باعتراف الرؤساء وتقديرهم لما أقوم به من عمل					
09	الفرصة المتاحة لي للتدريب الذي يهمل للترقية					

المحور الثالث:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالولاء التنظيمي، من فضلك حدد درجة موافقتك ودرجة عدم موافقتك على هذه العبارات بوضع علامة (x) حول الرقم الذي يعبر عن رأيك

الرقم	العبارة	غير موافقة، على الإطلاق 1	غير موافقة، 2	محايد 3	موافقة، 4	موافقة، تامة 5
10	شعر بارتباط داخلي تجاه هذه المؤسسة					
11	أشعر بالانتماء لهذه المؤسسة					
12	سابق، في هذه المؤسسة ولو توفرت لي وظيفة في مكان آخر بأربأ أفضل ومميزات					