



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بن أحمد وهران 2

كلية العلوم الاجتماعية

قسم: علم النفس والارطوفونيا

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم النفس و الأرتوفونيا

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم و تسيير موارد بشرية

الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء المهني لدى عمال  
مؤسسة اتصالات الجزائر

تحت اشراف الأستاذة:

أ. زريبي أحلام

من إعداد الطالبة:

بيبيط فاطمة الزهراء

قرفي حنان

السنة الجامعية: 2024/2023



## الإهداء

إلى من بث فينا الروح وإلى من نحيا ونموت لطاعته الله عز وجل، نهدي هذا العمل إلى من لا يملك للكلمات أن توفي حقهما، إلى من لا يملك للأرقام أن تخصي فضائلهما، إلى الوالدين العزيزين أدعو الله عز وجل أن يقيهم ذخرا لنا ولا يجرنا من ينابيع حبهما وحنانهما.

### "أمي العزيزة"

إلى أول من فتحت عيناى لأراها والدي العزيزة إلى من ربنتي وأنارت دربي المرأة التي سهرت الليالي وربنتي على مكارم الخصال بحنان وعطف فاق الأفعال، إلى أغلى مخلوقة في هذا الوجود، أدامك الله تاجا على رأسي تعجز كلماتي عن وصفك فلا أعرف ماذا أقول سوى... أطال الله في عمرك والدي العزيزة.

### إلى الإخوة والأخوات

إلى اخوتي واخواتي إلى من تقاسمت معهم أفراحي وأحزاني تحت سقف واحد إلى اعز صديقاتي

"هاجر" رعاهم الله ... إلى كل عائلتنا وأقربائنا ومن أحبونا يوما وإلى كل من ساهم من بعيد أو من قريب

والشكر الجزيل إلى الزميلة فضلون فتيحة لمساعدتنا في هذا العمل.

وفي الأخير تشكراتي لي ولزميلتي على انتهاء هذا العمل.

**ببببب فاطمة الزهراء.**

## الاهداء

الحمد لله الذي وفقني وأهمني لإتمام هذا العمل وإلى منارة العلم وإمام المصطفى إلى سيد الخلق، إلى رسولنا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم إلى من سهرت وأرضعت إلى من حملت وحلمت إلى أمي منبع الحنان الدافئ إليك يا نعمة ربي الغالية، أتمنى لها الصحة والعافية إلى من كان معلمي في الحياة إلى الذي نفس في روحي مضة سحرية ملك خلايا الجوارح حبا وطيبا وصدقا، إلى أبي الغالي إلى إخوتي أختي سارة زهرة بستاني الكبير التي أهفو إليها في كل حين والتي كانت بجانبني أتمنى لها النجاح هذا العام في شهادة البكالوريا وإلى كل أقاربي وأحبائي، وأبضا إلى زميلتي طيبة القلب التي أفتخر بصدقاتها والتي شاركتني هذا العمل هي ببييط فاطمة أعز صديقاتي، وإلى جوهرة حياتي ومصدر قوتي وعطائي التي بابتسامتهم أبتهج وأخوتهم أفتخر وهم بن براهيم إيمان، كوريش صابرين، حفيدو بوبكر زهرة أتمنى لهم التوفيق و النجاح في حياتهم، وأيضا لم أنسى زميلتي زهرتي الجميلة فضلون فتيحة والمعروفة باسم توحة التي ساندتني طول هذا العام أتقدم لها جزيل الشكر التي أتمنى لها الصحة والعافية والنجاح في مشوار حياتها وأيضا أشكر كل زملائي في قسم علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

قرني حنان

## شكر وعرفان:

الحمد لله رب العالمين وسلامه ورحمته وبركاته صفوة خلقه وخاتم انبيائه ورسله سيدنا محمد واله الطاهرين وصحابته اجمعين ورحمه الله ومغفرته التابعين وتابعيهم بإحسان إلى يوم الدين.

اللهم يا ولي المؤمنين ومتولي الصالحين اجعل عملنا هذا عملا صحيحا مقبولا وسعينا مرضيا مشكورا، انفع به الله من اخذ به عمل بما فيه وصلى الله على سيدنا محمد واله وصحبه وسلم تسليمًا.

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب او بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهنا من صعوبات ونخص بالذكر الاستاذة المشرفة "زريبي أحلام" التي كانت عوننا لنا في اتمام هذه المذكرة ولا يفوتنا ان نشكر كل موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر.

وشكر خاص إلى صديقتي الذي كانت لها الفضل في اتمام بحثنا واخيرا إلى كل من بدلنا هذا المساعدة من قريب او بعيد.

## ملخص البحث:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء المهني لدى عمال شركة اتصالات الجزائر بوهران، بحيث استخدمت الباحثتان في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وبلغ عدد افراد العينة 60 فردا من الإطارات، والإطارات السامية، المنفذين، المتحكمين، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان لقياس الولاء التنظيمي المكون من (21) فقرة واستبيان لقياس الأداء المهني المكون من (27) فقرة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)النسخة رقم (25). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال شركة اتصالات الجزائر.
- ارتفاع مستوى الأداء المهني لدى عمال شركة اتصالات الجزائر.
- وجود علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي والأداء المهني لدى عمال شركة اتصالات الجزائر.

الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي، الأداء المهني.

## Résumé de la recherche:

La présente étude visait à identifier la fidélité organisationnelle et sa relation avec la performance professionnelle parmi les travailleurs de la société Algérie Télécom à Oran. Dans cette étude, les deux chercheurs ont utilisé l'approche descriptive, et le nombre de membres de l'échantillon a atteint 60 individus parmi les cadres, cadres supérieurs. , les responsables de la mise en œuvre et les contrôleurs, qui ont été sélectionnés à l'aide d'une méthode d'échantillonnage aléatoire simple. Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire pour mesurer la fidélité

organisationnelle, composé de (21) éléments, et d'un questionnaire pour mesurer la performance professionnelle, composé de (27) éléments. Les données ont été analysées à l'aide du programme Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). , version n° (25). L'étude a abouti aux résultats suivants :

- Niveau élevé de loyauté organisationnelle parmi les travailleurs d'Algérie Télécom.
  - Une augmentation du niveau de performance professionnelle des travailleurs d'Algérie Télécom.
  - Il existe une corrélation entre la loyauté organisationnelle et la performance professionnelle parmi les travailleurs de la Société Algérie Télécom.
- Mots-clés : fidélité organisationnelle, performance professionnelle.

## قائمة المحتويات:

.....	<u>الإهداء:</u>
.....	<u>الإهداء:</u>
.....	<u>شكر وعرهان:</u>
.....	<u>ملخص البحث:</u>
.....	<u>قائمة المحتويات قائمة الجداول:</u>
.....	<u>قائمة الأشكال:</u>

## الفصل الأول: تقديم البحث

.....	<u>المقدمة:</u>
Erreur ! Signet non défini.....	<u>1-الإشكالية:</u>
Erreur ! Signet non défini.....	<u>2-فرضيات الدراسة</u>
Erreur ! Signet non défini.....	<u>3-أهداف الدراسة:</u>
Erreur ! Signet non défini.....	<u>4-التعاريف الإجرائية:</u>

## الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

23 .....	<u>تمهيد:</u>
.....	<u>(1 مفهوم الولاء التنظيمي:</u>
.....	<u>(2مراحل الولاء التنظيمي:</u>
Erreur ! Signet non défini.....	<u>(3)خصائص الولاء التنظيمي:</u>



- .....(4)أهمية الولاء التنظيمي:
- .....(5)النماذج المصغرة للولاء التنظيمي:
- .....(6) وسائل قياس الولاء التنظيمي: **Erreur ! Signet non défini.**
- .....(7) نظريات الولاء التنظيمي:
- .....(8) اثر الولاء التنظيمي : 31

### الفصل الثالث : الأداء المهني

- .....تمهيد:
- .....(1) مفهوم الأداء:
- .....(2) أهمية الأداء: **Erreur ! Signet non défini.**
- .....(3) عناصر الأداء: **Erreur ! Signet non défini.**
- .....(4) محددات الأداء: **Erreur ! Signet non défini.**
- .....(5) أبعاد الأداء: **Erreur ! Signet non défini.**
- .....(6) طرق قياس الأداء: **Erreur ! Signet non défini.**
- .....(7) التظم الإلكترونية لدعم الأداء: **Erreur ! Signet non défini.**
- .....(8) العوامل المؤثرة في الأداء: **Erreur ! Signet non défini.**
- .....(9) علاقة الولاء التنظيمي بالأداء المهني: **Erreur ! Signet non défini.**

### الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- .....تمهيد: **Erreur ! Signet non défini.**
- .....أولا: الدراسة الاستطلاعية: **Erreur ! Signet non défini.**
- .....1- أهمية الدراسة الاستطلاعية: **Erreur ! Signet non défini.**
- .....2- مكان و زمان إجراء الدراسة الاستطلاعية : **Erreur ! Signet non défini.**

Erreur ! Signet non défini.	3- تعريف مؤسسة إتصالات الجزائر:
Erreur ! Signet non défini.	4- عينة الدراسة الإستطلاعية :
Erreur ! Signet non défini.	5- أدوات الدراسة الإستطلاعية:
Erreur ! Signet non défini.	1.5- إستبيان الولاء التنظيمي:
Erreur ! Signet non défini.	خطوات عملية التفريغ:
.....	2.5_ إستبيان الأداء المهني:.....
.....	خطوات عملية التفريغ:.....
.....	6_ الخصائص السيكومترية لأدوات القياس:.....
Erreur ! Signet non défini.	1.6- الخصائص السيكومترية لمقياس للولاء التنظيمي:
Erreur ! Signet non défini.	1.1.6- صدق مقياس الولاء التنظيمي:
Erreur ! Signet non défini.	2.1.6- ثبات مقياس الولاء التنظيمي:
.....	2.6- الخصائص السيكومترية لمقياس الأداء المهني:.....
.....	1.2.6- صدق مقياس الأداء المهني:.....
.....	2.2.6- ثبات مقياس الأداء المهني:.....
Erreur ! Signet non défini.	ثانيا: الدراسة الأساسية:
Erreur ! Signet non défini.	تمهيد:
Erreur ! Signet non défini.	1-مدة الدراسة الأساسية.....
Erreur ! Signet non défini.	2-المجال الجغرافي للدراسة الأساسية.....
Erreur ! Signet non défini.	3-منهج الدراسة.....
Erreur ! Signet non défini.	4-عينة الدراسة.....
Erreur ! Signet non défini.	5-مواصفات عينة الدراسة الأساسية.....
Erreur ! Signet non défini.	6-أدوات الدراسة الأساسية.....

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة..... **Erreur ! Signet non défini.**

الفصل الخامس : عرض النتائج و مناقشتها

**Erreur ! Signet non défini.** .....تمهيد

**Erreur ! Signet non défini.** .....عرض نتائج:

.....مناقشة النتائج:

.....مناقشة عامة:

**Erreur ! Signet non défini.** .....خلاصة:

**Erreur ! Signet non défini.** .....الخاتمة:

**Erreur ! Signet non défini.** .....التوصيات العلمية و العملية:

**Erreur ! Signet non défini.** .....قائمة الملاحق:

## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
	يمثل توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	01
	يمثل توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن	02
	يمثل توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي	03
	يمثل توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة المدنية	04
	يمثل توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية	05
	يمثل توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الصنف المهني	06
	يوضح معامل الارتباط الفقرات وابعاد استبيان الأداء المهني	07
	يوضح معامل الارتباط بين كل بعد والمجموع الكلي للاستبيان الأداء المهني	08
	يمثل قيمة معاملات ثبات الفا كرومباخ لأبعاد الأداء المهني	09
	يمثل معامل ارتباط الفقرات وابعاد استبيان الولاء التنظيمي	10
	يوضح معامل الارتباط بين كل بعد والمجموع الكلي لاستبيان الولاء التنظيمي	11
	يبين قيمة معاملات ثبات الفا كرومباخ لأبعاد الولاء التنظيمي	12
	يمثل عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس	13
	يمثل عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن	14
	يمثل عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي	15
	يمثل عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الحالة المدنية	16
	يمثل عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية	17
	يمثل عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الصنف المهني	18
	يوضح مقاييس النزعة المركزية لاستبيان الولاء التنظيمي	19

	يوضح مقاييس النزعة المركزية لاستبيان الأداء المهني	20
	يوضح معامل الارتباط بين الولاء التنظيمي والأداء المهني	21
	يوضح مستوى الولاء التنظيمي	22
	يوضح مستوى الأداء المهني	23

### قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
	يمثل طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين	01
	يمثل طريقة التوزيع الإجمالي لمستوى الأداء	02
	يمثل طريقة القوائم (نموذج طريقة القوائم)	03
	يمثل طريقة التقييم البياني	04
	يمثل استبيان التقييم البياني	05
	يمثل منحى guaas لاستبيان الولاء التنظيمي	06
	يمثل منحى Guaas لاستبيان الأداء المهني	07

## مقدمة:

يتميز عصرنا الذي نعيشه اليوم بسرعة التطورات وتزايد المناخ التنافسي بين المنظمات نحو تقديم الأفضل، فكان لابد لكل منظمة أن تواكب تلك التطورات وتقدم أفضل ما عندها، فكان الاهتمام بالهياكل التنظيمية والمعدات والآلات والنظم الحديثة، كل ذلك حتى يتم الارتقاء بالأداء الوظيفي للفرد وتزيد من إنتاجه. ولكن في الفترة الأخيرة بدأ النظر والاهتمام بجوانب أخرى وهي الاهتمام بالأفراد العاملين في تلك المنظمات، من حيث طبيعة سلوكهم داخل المنظمة والطرق الكفيلة بتحفيز ذلك الفرد حتى يعزز من انتمائه والتزامه واندماجه مع منظمة.

إن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها يرتبط بشكل كبير بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعتهم بها وسعيهم للوصول لتحقيقها وشعورهم بتطابق هذه الأهداف مع أهدافهم الشخصية أو الذاتية أو على الأقل قربهم منها. ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة درجات التزامه، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من الدراسات الميدانية في الفترة الأخيرة من أجل تحديد العوامل المؤثرة في التزام العنصر الإنساني والمتغيرات التي تحكم نمو عملية الالتزام التنظيمي كذلك تأثيرات ظاهرة الالتزام على الانتظام في أداء العاملين ومخرجات المنظمة (جمعة، وأمبارك، 2021، ص.2).

والالتزام التنظيمي أو الولاء لا يأتي من العدم وإنما هو شعور يكتسب، والفرد منا يوالي من يحسن إليه ويجد أن مصالحه تتحقق من خلال تحقيق مصالح الطرف الآخر، لذلك على المؤسسات خلال سعيها لكسب ولاء عمالها أن ترضي دوافعهم، وتشبع رغباتهم وتحسسهم أن أهدافهم تتحقق بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يتطلب من المسيرين دراية بنظريات الدوافع والحوافز، حتى يتمكنوا من فهم سلوك العامل وتوجيهه لخدمة مصالح المؤسسة، فسلوك الفرد أيا كان لا يكون عشوائياً وإنما يكون مدفوعاً بحاجات يسعى لإشباعها ورغبات يحاول تحقيقها.

لذلك تعتبر الدوافع بمثابة القفل للسلوك البشري والحوافز هي مفتاح الذي يفتح هذا القفل، وإذا أرادت المؤسسة أن تكسب ولائها لابد عليها من إيجاد المفتاح المناسب (مزوار، 2013، ص.أ).

وبالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه، فإن كان أداؤهم جيد وفعال، فإن ذلك سيضمن للمنظمة التمييز والاستمرارية في نشاطها ويعطي لها مكانة عالية ضمن أنجح المؤسسات، لذلك يمكن القول بأن المورد البشري من خلال الأداء الوظيفي يمثل أحد أهم الأسلحة الاستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو، لأنه الوحيد القادر من خلال أدائه عن استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة (جمعة، وأمبارك، 2021، ص.3).

انطلاقاً مما سبق ستحاول الباحثتان التعرف على الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء المهني لدى عمال شركة اتصالات الجزائر بوهران، وقد ضم البحث خمسة فصول وخاتمة وهي مقسمة كالتالي:

**الفصل الأول:** تقديم البحث واشتمل على مقدمة البحث، اشكالية البحث، فرضيات البحث، اهداف البحث، أهمية البحث، التعاريف الإجرائية للمصطلحات البحث.

**الفصل الثاني:** احتوى على الولاء التنظيمي، مفهوم الولاء التنظيمي، مراحل، خصائصه، أهميته، النماذج المفسرة للولاء التنظيمي، وسائل قياس الولاء التنظيمي، نظرياته، وآثاره.

**الفصل الثالث:** احتوى على الأداء المهني، مفهوم الأداء، أهميته، عناصره، محدداته، ابعاده، طرق قياس الأداء، النظم الالكترونية لدعم الأداء، العوامل المؤثرة في الأداء.

**الفصل الرابع:** احتوى على الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية واشتمل على جزئين: أولاً: الدراسة الاستطلاعية التي تطرقنا فيها إلى: الأهداف، مكان وزمان اجرائها، مواصفات عينة الدراسة، والأدوات المستخدمة، والخصائص السيكومترية لأدوات القياس. ثانياً: الدراسة الأساسية التي اشتملت على مدة الدراسة الأساسية، مجالها الجغرافي، منهج الدراسة الأساسية، خصائص عينة الدراسة الأساسية، وأدوات الدراسة الأساسية، وأخيراً أساليب المعالجة الإحصائية.

**الفصل الخامس:** احتوى على عرض النتائج ومناقشتها.

وتم ختم البحث بخاتمة ومجموعة من التوصيات.

الفصل الأول

تقديم البحث



## 1. إشكالية:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المكونة للمؤسسات المختلفة فهو المحرك الأساسي لكل نشاطاتها، ومصدر مهم لفاعليتها لما يتميز به من قدرات ومعارف تتناسب مع طبيعة العمل التي تمارسه المؤسسة، فمهما بلغت المعدات الحديثة من تطوير وتعقيد إلا أنها ستظل أقل أهمية من العنصر البشري، فالفرد في مؤسسته كلما تطابقت أهدافه مع أهدافها تتولد لديه الرغبة القوية في أداء عمله والمحافظة عليه وبذل جهد أكبر للبقاء فيه، ويتجلى ذلك في أدائه الوظيفي والتزامه يزيد كل ما ارتبط به ويقلل من وجود السلوكيات غير الإيجابية مثل: التقصير، الإهمال وغيرها من مظاهر عدم الالتزام (بن عصمان، 2018، ص. 644).

كما يعد موضوع الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي وإهام لتفحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظمتهم، فالأفراد ذو الولاء المرتفع اتجاه منظماتهم هم اللذين لديهم استعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيدا من الجهد والتفاني في أعمالهم، يسعوا إلى استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم (بن حفيظ، 2017، ص. 194). كما أشارت دراسة (han & al, 2009): إلى التعرف على مستويات الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ودرجات التمكين لدى ممرضات في المستشفيات المدروسة. وأجراء مقارنة بين الممرضات الدائمات والممرضات المؤقتات من حيث: الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والتمكين. وأسفرت نتائجها إلى أن الممرضات الدائمات لديهن مستوى أعلى من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والتمكين مقارنة بالممرضات المؤقتات، وأوصت الدراسة بتطوير الفجوة المرجوة بين الممرضات الدائمات والممرضات المؤقتات (درة، 2011، ص. 23).

وفي نفس السياق قدم (chang & al, 2010) الدراسة التي هدفت إلى تعرف على مستويات الولاء التنظيمي لدى عناصر التمريض، ومعرفة دور التمكين في تعزيز درجات الرضا الوظيفي في مستويات الولاء التنظيمي، ودراسة أثر التمكين كمتغير وسيط العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى مستويات الولاء التنظيمي لدى عناصر التمريض تقع فوق الدرجة المتوسطة للمقياس. وان التمكين له دور هام وتأثير إيجابي على كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. كما ان التمكين يتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي (درة، 2011، ص. 23).

كما يمكن تحسين طرق أداء العمل وجودته في اختصار الوقت المستغرق لإنجاز ورفع جودة الأداء أصبحت المؤسسات تتفاعل مع هذه التغيرات المتسارعة وتعمل على تقييم أوضاعها وأداء موظفيها وسد أي خلل أو نقص في مهارتهم، كما تلعب المؤسسات الإدارية دورا رئيسا في صناعة العقول وبناء الفكر الإنساني فهي تحتاج لمواكبة التقدم بتهيئة الجو الملائم للموظفين، وتحرص على رفع مستوياتهم المعرفية وقدراتهم الأدائية وذلك للوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة، حيث تعتمد هذه الأخيرة على مستوى ونوعية الموظفين، ومدى وعيهم لطبيعة العمل الإداري

الذي كان ولا يزال يشكل واحد من جملة العوائق التي تحول دون تطور الإدارة الجزائرية بصفة عامة (بوقطف، 2014، ص ص. 4\_5).

وفي ضوء ما تقدم عليه القول بأن الأداء المهني يحتاج إلى تحسين وتطوير مستمر وخاصة في ظل التغيرات الهائلة وهذا ما أشارت إليه دراسة (سهلي، 2007) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الامن النفسي ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي مجلس الشورى، والتعرف على طبيعة العلاقة بين مستوى الامن النفسي والأداء الوظيفي. حيث توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ارتفاع مستوى الامن النفسي ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي مجلس الشورى، ووجود علاقة بين الامن النفسي والأداء الوظيفي، ووجود فروق في درجة الامن النفسي الأداء الوظيفي تبعا لعاملي الخبرة مقدار الراتب، عدم وجود فروق بين الامن النفسي والأداء الوظيفي لمستوى الوظيفي (زرري، 2018، ص. 18).

اما دراسة (خالد احمد الصرايرة، 2010) حول الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها حيث جاءت أبرز النتائج ان مستوى الأداء الوظيفي للأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة بلغت 278 درجة من درجات وأيضاً دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة تعود للمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة (بن عصمان، 2018، ص. 847).

ويعتمد نجاح المؤسسات ونشاطها وكفاءتها على استعداد أفرادها للعمل بكفاءة ودقة وتفاني من أجل نجاح مؤسساتهم، ولهذا فإن فعالية الأفراد لا تعتمد فقط على الإعداد والتدريب والتطوير، بقدر ما تعتمد على درجة الولاء هؤلاء الأفراد للمؤسسات التي يعملون بها. وللتوصل إلى نتائج دقيقة عم علاقة الولاء التنظيمي والأداء فإنه يجب إجراء المزيد من الأبحاث العلمية للاستكشاف نماذج لشرح العلاقة وإيضاحها وإثبات وجود علاقة بين الولاء والأداء أو عدمها فإنه يتعين تحسين أساليب البحث العلمي المتبعة ببناء مقاييس أفضل مما هو متاح للقياس الأداء، وكذلك انتقاء عدد من المتغيرات المستقلة المرتبطة بالولاء التنظيمي وتحديدتها، وصياغة مقاييسها على نحو واقعي يتسم بالصدق والثبات، وتحاول الإدارة في المؤسسات الحديثة قدر الإمكان لتنمية العلاقة بين المؤسسة والأفراد المنتمين لها، وذلك لاستمرارهم فيها، وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الهامة، كما تهدف أيضا إلى الجانب الإبداعي والابتكاري لدى المنتمين إليها بتحفيزهم ودفعهم لبذل أقصى جهد ممكن وتحقيق مستوى عال من أداء وكذلك الحرص على تنمية مشاعر الانتماء والسلوك الانتمائي لديهم (عطايا، 2016، ص. 134).

بحيث اشارت دراسة (NEGIM ETAL, 2013) تحت عنوان أثر الالتزام التنظيمي على أداء الوظيفي للموظفين والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في بنك ميلي في إيران حيث استخدمت الدراسة الابعاد التالية، الالتزام التنظيمي الأداء الوظيفي وتبين ان الالتزام المعياري له علاقة

إيجابية ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين وفحصت دراسة الخصائص الديموغرافية للمبحوثين وتبين ان الذكور كانت لهم علاقة بمستوى مرتفع اعلى من مستوى الاناث (بن عصمان، 2018، ص. 648).

كما أوضحت دراسة (darolia. et.al, 2010) الهند بعنوان الدعم التنظيمي المدرك، دافعية العمل، والولاء التنظيمي كمحددات للأداء الوظيفي.

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أي مدى يمكن كلا من الدعم التنظيمي المدرك، ودافعية العمل والولاء التنظيمي ان يبنى باختلاف الافراد في أداء العمل كما هدفت لمعرفة هل هناك علاقة إيجابية بين كل من الدعم التنظيمي المدرك ودافعية العمل والولاء التنظيمي والأداء المهني.

من اهم النتائج التي توصلت اليها دراسة:

وجود اعلى ارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء المهني، وهذا يشير إلى الدعم التنظيمي المدرك يعد المؤشر الأقوى للأداء المهني، اظهرت الحوافز المادية وتحقيق الهدف والمناقشة ارتباط وثيقا بتوقع الأداء المهني من بين المكونات الثلاث للولاء التنظيمي كان الولاء العاطفي المستمر الأفضل توقعاً للأداء المهني (عطايا، 2016، ص. 17). وعليه قمنا بطرح التساؤلات التالية:

## 1. التساؤلات:

- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة اتصالات الجزائر؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال شركة اتصالات الجزائر؟
- هل توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء المهني لدى عمال شركة اتصالات الجزائر

## 2. الفرضيات:

- تتوقع ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال شركة اتصالات الجزائر.
- تتوقع ارتفاع مستوى الأداء المهني لدى عمال شركة اتصالات الجزائر.
- توجد علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي والأداء المهني لدى عمال شركة اتصالات الجزائر.

### 3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها للموضوع مهم وهو الكشف عن علاقة الولاء التنظيمي بالأداء المهني في مؤسسة اتصالات الجزائر. وتساهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية والنظرية لمفهوم عناصر الولاء التنظيمي والأداء المهني.

### 4. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى:

- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال شركة اتصالات الجزائر.
- التعرف على مستوى الأداء المهني لدى عمال شركة اتصالات الجزائر.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء المهني لدى عمال شركة اتصالات الجزائر.

### 5. التعاريف الإجرائية:

- **الولاء التنظيمي:** هي مدى قوة إيمان الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وبذل كل ما بوسعه لتحقيق أهدافها وفخره واعتزازه بالانتماء إليها، ويقاس هذا البحث بمجموع الدرجات التي يحصل عليها العامل من شركة اتصالات الجزائر على أبعاد استبيان الولاء التنظيمي المتمثلة في: الولاء الوجداني، الولاء المستمر، الولاء المعياري.
- **الولاء الوجداني (العاطفي):** هو الارتباط النفسي العاطفي للأفراد العاملين بهوية المؤسسة وذلك بسبب تناغم والتطابق بين أهدافهم وقيمهم الشخصية والقيم التنظيمية التي تجعلهم أكثر فخرا بالانتماء لهذه المؤسسة.
- **الولاء المستمر:** هو مدى إدراك الفرد للقيم الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو استمر في هذه المؤسسة مقابل ما يستفقد من مزايا ومنافع لو قرر التحاق بمؤسسه أخرى.
- **الولاء المعياري (الأخلاقي):** هم الافراد المنتمين معياريا يعملون في مؤسستهم لأنهم يجب عليهم ذلك.
- **الأداء المهني:** هو قيام الموظفين بالوظائف وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ذلك وقدرتهم على العمل، وذلك على استفادة من فرص الترقى، ويقاس هذا البحث بمجموع الدرجات التي يحصل عليها العامل من شركة اتصالات الجزائر على أبعاد استبيان الأداء المهني المتمثلة في: نواتج الأداء، سلوك الأداء.

- نواتج الأداء: وهي النتيجة الفعلية للأداء من حيث كمية الأداء، جودته.
- سلوك الأداء: يتمثل في القدرة على إدارة الاجتماعات، معالجة شكاوى العمال، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء، قيادة المرؤوسين.

الفصل الثاني

الولاء التنظيمي

## تمهيد:

إن مما لا شك فيه أن الولاء للمؤسسة هو متطلب أساسي لتوفير الفاعلية في العمل، وبالتالي الإنتاجية وتحقيق الأهداف، ذلك أن الولاء، إذا تحقق يقود حكما إلى البذل والعطاء في سبيل المؤسسة ومن هنا تحرص كافة المؤسسات ممثلة بمديرها على تكريس الولاء وتدعيمه، ولعل من الطبيعي أن ضمان ولاء العاملين لا يتأتى بسهولة بل لا بد لضمانه ومن أن تقوم المؤسسة بإشباع حاجات العاملين، بمختلف مستوياتها، بمعنى أن المؤسسة تحرص على الفرد وتشبع حاجاته المختلفة من جهة.

## 1. مفهوم الولاء التنظيمي:

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من أكثر المفاهيم انتشارا في الحياة اليومية بشكل عام، إلا أنه لم ينل الاهتمام الكافي من جانب المختصين في مجال العلوم الإنسانية، كما أنه كغيره من مفاهيم العلوم الإنسانية يعترضه به كثير من الخلط والتضارب، فهنا من يرى الولاء بأنه عضوية الفرد في الجماعة أي ضرورة أن يكون الفرد جزءا من الجماعة، أما الارتباط بها فيخضع للسعي العام للفرد نفسه، وهناك من يرى ضرورة اشتغال الولاء على الجانبين أي كون الفرد جزءا من الجماعة وارتباطه بها في الوقت نفسه ولقد تباين تعريفات الولاء أو الالتزام الوظيفي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله، فقد لازم المفهوم بعض التعقيد نتيجة التركيز على الولاء في بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو المهنة والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام الوظيفي.

ويعرفه الإبراهيمي (2003): بأنه الارتباط بقيم المؤسسة وأهدافها والتوحد بها. والاندماج في أعمالها، والتضحية الشخصية لصالحها والانجاز فوق المتوقع لمهامها، والإسهام بمجهود مشترك لصالح المؤسسة والرغبة في البقاء فيها، والاستمرار في خدمتها.

ويعرفه فلييه، وعبد المجيد (2005): بأنه عاطفة ووجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطها لأسباب نفعية او مادية.

ويعرفه فودة (2007): بأنه استثمار متبادل بين الفرد والمؤسسة باستمرارية العلاقة التعاقدية بينهما، يترتب عليه سلوك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح بقاء المؤسسة والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية.

ويقصد به فلمبان (2009): بأنه الشعور الايجابي المتولد عند الموظف تجاه مؤسسته والارتباط بها، والإخلاص لها، والتوافق مع قيمها وأهدافها والحرص على البقاء بها من خلال بذل الجهد وتفضيلها على ما سواها مع الافتخار بمأثر المؤسسة مما يعزز نجاحها (شايب وأبو حمور، 2014، ص ص. 308\_310).

## 2. مراحل الولاء التنظيمي:

تتنوع آراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي، فهناك من يرى أن للولاء مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة وهما:

- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد انها تحقق رغباته وتطلعاته.

- مرحلة الالتزام التنظيمي: أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها.

وهناك من يرى بأنه يمكن حصر مراحل الولاء التنظيمي في ثلاث وهي:

### مرحلة الإذعان أو الالتزام:

حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المؤسسة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمؤسسة: حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم، رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر.

مرحلة التبني: حيث يعتبر الفرد أن أهداف المؤسسة وقيمتها مطابقة لأهدافه وقيمه وهنا يحدث الولاء نتيجة تطابق الأهداف والقيم ولكن أغلب الكتاب يتفقون على وجود ثلاث مراحل أساسية لتكوين الولاء التنظيمي في المؤسسة عرفوها كما يلي:

- مرحلة التجربة: أي قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة إلى عام واحد حيث يعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة، لأن الأفراد يدخلون المؤسسات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل الطبيعية والبيئة الاجتماعية، وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار ففي هذه المرحلة يهدف من توجه نحو العمل إلى تحقيق الأمان والشعور به والحصول على القبول من التنظيم وبذل الجهد للتعلم والتعيش مع بيئة العمل الجديدة.

- مرحلة العمل: وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها، وتتمثل في الأهمية الشخصية، والخوف من العجز وظهور قيم الولاء.



- **مرحلة الثقة في التنظيم:** هذه المرحلة تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من الالتحاق الفرد بالمؤسسة، وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تزداد خلال هذه المرحلة الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي، ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضج، ثم يتم تدعيم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإجراءات المعطاة للأفراد (مزوار، 2013، ص ص. 61\_62).

### 3. خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- 1- أن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- 2- إن الولاء التنظيمي نتيجة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- 3- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تتم فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- 4- إن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد، ورغم اتفاق الباحثين على هذه النقطة إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض (البارودي، 2015، ص. 77)

### 4. أهمية الولاء التنظيمي:

حظي الموضوع الولاء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين من زمن بعيد وحتى يومنا هذا، حيث يوجد ميل فطري عند الإنسان للانتماء وحب الاجتماع وبناء علاقات مع الآخرين، وسعة أمله وطموحاته وحبه للمال ورغبته في بناء الثقافة وصنع الحضارة والتقدم، فالإنسان اجتماعي بطورته يميل إلى الحياة في المجتمع الإنساني وبناء علاقات متنوعة مع غيره، وفي الوقت الذي يشعر فيه الإنسان الفرد بحاجاته إلى الانتماء إلى جماعة وإلى مجتمع، فإنه يظل حريصا على الحفاظ على شخصيته المستقلة وكيانه المستقل.

ويتفق الرأي السابق مع آراء علماء الاجتماع الذين ينظرون إلى الإنسان على أنه كائن اجتماعي يعيش في مجتمع متلاحم تربطه مع الآخرين من حوله علاقات مختلفة تشعره بالمسؤولية تجاه غيره والانتماء للمجتمع الذي يحيط به، ويرون أن الانتماء المهني جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه وبما يحويه من أفراد ومنظمات وما يسود فيه من أفكار ومبادئ وقيم.

هذا كان في علم الاجتماع، وللولاء التنظيمي أهمية كبيرة في علم النفس وفي الإدارة أيضا حيث اهتم العلماء في علم النفس وفي العلوم الإنسانية في دراسة الولاء التنظيمي منذ زمن بعيد، فقد وجد موضوع الولاء التنظيمي جذوره في

كتابات إميل دوركهايم وذلك في كتابه " تقسيم العمل الاجتماعي " حيث درس المنظمات المتحدة وكان تركيزه الأساسي في دراستهما ينصب على معرفة مصادر التأثير المعنوي والسلطة وذلك من خلال تحويل المجتمعات من أشكال ميكانيكية إلى أشكال حيوية متصفة بالتضامن والتماسك.

أما في مجال الإدارة تأتي أهمية الولاء التنظيمي من وجود رؤيتي مكملتين لبعضهما في دراسة الولاء التنظيمي حيث تسيطران على أدبيته وتمثلان مداخل لدراسته وهما:

**الرؤية الأولى:** الرؤية الفكرية: وتنظر للولاء التنظيمي على أنه مدى وجود علاقة بين الموظف والمنظمة التي يعمل فيها، وحسب وجهة النظر هذه فإن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي لدى الفرد تعني إيمانه العميق بأهدافه وقيم المنظمة، واستعداده لنيل لبذل جهد كبير في سبيل المنظمة.

**الرؤية الثانية:** الرؤية السلوكية: وهي ترى أن الفرد يعمل جهده للحفاظ على كل شيء ذي قيمة كالنقود أو الوقت الذي يخسره نتيجة تركه للمنظمة لذا فإنه يحاول الحفاظ على كل التصرفات التي تضمن له استمرارية هذه الأشياء القيمة.

ويعود هذا الاهتمام إلى ما للولاء من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد، وما له من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء. إن الولاء التنظيمي يمنع الفرد استقرارا نفسيا ويساعد على تحقيق أفضل عائد وظيفي كما يرفع من روحه المعنوية ومن ثقته بنفسه ومن شعوره بتحقيق ذاته وحصوله على مكان يرضى عنها ويساعده على امتلاك دافعية وحماسة للعمل ويشعره بالسعادة عند كل نجاح وتميز في الأداء وهو مرحلة أولى للنمو المهني لدى الفرد

وأیضا تأتي أهمية الولاء التنظيمي من خلال تحقيقها لمتغيرات عدة تنظيمية متعلقة بالولاء التنظيمي ومنها.

**الرضا الوظيفي:** إن الولاء التنظيمي يسهم بشكل كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي للفرد، والذي يعرف هو حالة يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي والرغبة في النمو والتقدم وتحقيق الأهداف المادية والاجتماعية، وهذا التفاعل قد يكون ايجابيا بين الفرد وعمله وعندها يتحقق الرضا عن العمل، وقد يكون سلبيًا وعندها يشعر الفرد بعدم الرضا عن العمل الذي يقوم به نتيجة لعوامل مادية أو معنوية.

وبعد الرضا الوظيفي حالة شعورية ناتجة عن تفاعل الفرد مع المنظمة فتؤدي إلى الانسجام بينهما والتكامل لتحقيق أهداف كل منها وبالتالي فإن الرضا الوظيفي هو من مسببات الولاء التنظيمي ومرتبطة به والملاحظ هنا أن ذلك على مستوى الفرد.

**التوازن الوظيفي (على مستوى المنظمة):** هو اتجاه تبادلي يجعل التنظيمات وأعضائها في علاقات متبادلة فالتنظيم يطلب من أفرادها الالتزام بقيمته وأهدافه، وتقديم أفضل كمية ونوعية ممكنة من الإنتاج وكذلك بالولاء له وعدم تركه

إلى تنظيمات أخرى بعد أن تكلف الكثير من المال والجهد والوقت لإعدادهم، وبالمقابل فإن العامل يطلب عن التنظيم التابع له أن يشبع حاجاته المتنوعة، وأن يوفر له المكانة والأمن والاستقرار.

فالتوازن أو العلاقات التبادلية هي المشاعر الناتجة اثناء تفاعل الفرد والمنظمة ومدى قوتها تتحدد من خلال الروح المعنوية العالية والحماسة الكبيرة لأداء العمل كمسار ايجابي أو الصراع التنظيمي وضعف الإنتاج كمسار سلبي، ومن خلال نوع المسار يحدد مدى ولاء الأفراد لمنظمتهم.

**الصراع التنظيمي:** هو العملية التي تبدأ عندما يرى احد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يجبط اهتمامات الآخر و عرفها slokm " بأنها التعرض الذي ينشأ نتيجة عدم الاتفاق على الأهداف الأفكار و العواطف بين الأعضاء أو الفرق أو الدوائر أو المنظمات .

والصراع التنظيمي هو عدم التوافق بين الأفراد والمنظمة في الأهداف والغايات مما يؤدي إلى اختلاف الجهود، وبالتالي عدم التفاعل والتأقلم أو هدم التوازن التنظيمي، وبهذا تكون المنظمة أقل تماسكا وإنتاجية والعلاقات بين إدارات المنظمة والأفراد اقل تركيزا، فالصراع التنظيمي يعد أحد المؤثرات سلبا على الولاء التنظيمي.

**العدالة التنظيمية:** تأتي أهمية الولاء التنظيمي من خلال سعيه لتحقيق العدالة التنظيمية التي هي كما عرفها بايروزورو 1997 العدالة التنظيمية بأنها محصلة الجهود المبذولة والعوائد المتحققة منها، بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة (السالم، 2015، ص ص. 45\_49)

## 5. النماذج المصغرة للولاء التنظيمي:

هناك عدة نماذج تناو لها العلماء والباحثون لتفسير الولاء التنظيمي وتحديد أبعاده، وكل رأي من الآراء له ما يفسره، وفيما يلي عرض لأهم هذه النماذج:

**أولا: نموذج (etzioni 1961):** تعد كتابات etzioni من أهم الكتابات المهمة عن الولاء التنظيمي حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المؤسسة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد بالمؤسسة، وهذا ما يسمى بالولاء أو الالتزام، ويأخذ ثلاثة أنماط هي:

**الولاء المعنوي:** يمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومؤسسته والنابع عن قناعة الفرد بأهداف المؤسسة وقيمها ومعاييرها التي يعمل بها، وتمثله هذه الأهداف والمعايير.

**الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:**

هو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد بمؤسسته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع تلبية المؤسسة من حاجات الفرد، حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمؤسسة.

## الولاء الإغترابي:

يمثل الجانب السلبي في علاقة العامل بالمؤسسة التي يعمل بها، حيث إن اندماج الفرد بمؤسسته كثيرا ما يكون خارجا عن إرادته، وذلك نظرا لطبيعة القيود، التي تفرضها المؤسسة على الفرد.

**ثانيا: نموذج (steers1977)** يرى steers أن الخصائص الشخصية، وخصائص العمل، وخبرات العمل تتفاعل معا كونها مدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمؤسسته، ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها، ما ينتج منه رغبة قوية للفرد في عدم ترك المؤسسة التي يعمل فيها وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها.

**ثالثا: نموذج (stawsolanik 1977):** يعتمد هذا النموذج على ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء، هما:

## الولاء الموقفي:

هذا النموذج من الولاء يمثل رأي علماء السلوك التنظيمي، وقد أشار إليه ستاو كما تمثل في أعمال بوشنان وستيرز ومودي وزملائه.

ويؤيد أنصار هذه النظرية فكرة ارتباط الأفراد ارتباطا وثيقا بمؤسستهم من دون حساب مقدار ما يستفيدون منه ماديا وبغض النظر عن العوائد التي يمكنهم تحقيقها شخصيا، لأن إيمانهم بالواجب المترتب على ولائهم هو ما يدفعهم لأن يقوموا بما يقومون به وبحسب "ستاو" فإن الكثير من المظاهر التي تشير إلى الولاء كالرغبة في الاستمرار، و القناعة التامة بالعمل، والإيمان بأهداف المؤسسة، وغيرها من القناعات التي يحملها العامل، تمثل مفاهيم مستقلة بذاتها، ومن ثم فإن اختصارها في مفهوم واحد قد يؤدي لفقدان بعض المعلومات، ولا يكون مسوغا ناهيك بأن بعض الجوانب، التي يبني عليها الولاء الموقفي، مثل القناعة والرغبة وغيرها، هي تعابير لفظية فحسب، قد يصعب التنبؤ بها أو قياسها علميا بدقة .

**الولاء السلوكي:** يظهر هذا النموذج من الولاء رأي علماء علم النفس الاجتماعي، وهذا النموذج من الولاء جاء

نتيجة للدراسات التي جرى التوصل إليها من كل (1971. kierles. 1964 .1977Becher

Salanich 1976 stouw)

ويركز هذا المنظور على العمليات التي يقوم خلالها العاملون بتطوير ارتباطهم عبر مشاعرهم والتزامهم وسلوكهم، ليس اتجاه المؤسسة فقط، بل اتجاه ما يقومون به من أعمال في هذه المؤسسة، فالعلاقة وفق هذا النموذج من الولاء هي علاقة تبادل منافع، والولاء هنا هو نزعة فردية للانخراط في أداء نشاط معين على نحو متواتر ومنظم، لأن الثواب والإيجابية للمردود الذي سيحصل عليه يدفعه لذلك، وكذلك خوفه من فقدان ما سيحصل عليه، واضطراب علاقته الشخصية أيضا، أما بالنسبة للمؤسسة فإن ذلك يتمثل بالاستمرار بالعمل فيها.

وعلى كل حال فإن الفرق بين هذين النموذجين من الولاء الموقفي والسلوكي، لا يعني أن أحدهما أفضل من الآخر في تفسير الولاء التنظيمي، بل إن كل منهما يؤثر في الآخر، ومن الممكن أن يعود كل منهما إلى وجود الآخر.

**رابعاً: نموذج (Angle. Perry, 1983):** يعد هذا النموذج أن النماذج، التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسين هما.

#### **نموذج الفرد أساساً للولاء التنظيمي:**

يعد هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وأفعاله، بعدها مصدراً للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وإن هذا السلوك يكون عاماً، واضحاً، وثابتاً وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى الخصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات السابقة بأنها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية متعلقة بالعمل في المؤسسة، مع ما يمارسونه من سلوك أيضاً داخل المؤسسة، وعلى أساس هذين العاملين يتحدد ولاء الأفراد لمؤسساتهم.

#### **نموذج المؤسسة أساساً للولاء التنظيمي:**

يقترح هذا النموذج أن العمليات التي تحدث في المؤسسة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يجري التفاعل بينهما وبين الفرد نتيجة لعمل الفرد فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المؤسسة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف والحاجات له يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته للمؤسسة، مقابل قيام المؤسسة بتلبية حاجاته وأهدافه، أي إن هذه العملية التبادلية بين الفرد والمؤسسة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "العقد النفسي" الذي أشار إليه Kotter والذي يتضمن من مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محدودة أو غير محدودة لكل الطرفين، الفرد والمؤسسة، لكنهما لا بد أن تؤدي بأي حال من الأحوال إلى رضا الفرد عن العمل في المؤسسة، وهي التي تقرّر ولاء الفرد للمؤسسة من عدمه.

#### **خامساً: نموذج (Kantarr 1986):** يرى هذا النموذج أن هناك ثلاثة أنواع من الولاء التنظيمي

نابعة من متطلبات السلوك المختلف، التي تفرضها المؤسسات على أفرادها هي:

**الولاء المستديم:** يشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المؤسسات التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعدون أنفسهم جزءاً من مؤسساتهم ومن ثم فهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

**الولاء التلاحي:** يتمثل في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومؤسسته والتي تجري تنميتها وتعزيزها من خلال المؤسسات الاجتماعية، التي تقيمها المؤسسات والتي تعترف فيها بجهود الأفراد العاملين بها، ذلك أن المؤسسة تبدأ جهودها مع الفرد منذ المرة الأولى لانضمامه إليها من التوجيه الأولي، إعطاء البطاقات الشخصية

الخاصة وسواء للأفراد أم لسياراتهم، مع تسهيل بعض الخدمات مثل الإسكان والمواصلات، وهذه الوسائل تعزز التلاحم بين الفرد والمؤسسة.

**الولاء الرقابي:** هذا النوع ينشأ عندما يعتقد العامل أن المعايير والقيم في المؤسسة تمثل نبرسا ودليلا لتوجيه سلوك الأفراد، ومن ثم فإن سلوك أي فرد في المؤسسة يتأثر بهذه القيم والمعايير وترى katar إن هذه الأنواع الثلاثة من الولاء مترابطة ومتلاحمة معا أي انها قد توجد جميعا في مؤسسته واحدة، وفي ان واحد.

**سادسا: نموذج (kidron) فإنه يحدد مجدين للولاء على النحو التالي:**

### **الولاء الأدبي (الأخلاقي):**

يقصد به تبني الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها بعدها قيمة وأهدافه.

### **الولاء المحسوب:**

يقصد به تبني الفرد لمبدأ الاستمرار في العمل داخل المؤسسة، مع وجود عمل بديل في مؤسسة أخرى وبمزايا أفضل. **سابع: نموذج (Allen. Meyer) 1991** يعرف هذا النموذج بنموذج الأبعاد الثلاثية للولاء التنظيمي لأنه يستند في نظرتة للولاء إلى ثلاثة أبعاد مكونة له هي :

### **الولاء العاطفي أو الوجداني:**

يعرف بأنه ارتباط نفسي عاطفي للفرد العامل بھوية المؤسسة ومن ثم فإن الأفراد المنتمين عاطفيا لمؤسستهم يعملون فيها، لأنهم يريدون ذلك وحسب، ومن ثم فإن هؤلاء الأفراد عادة تبقى علاقاتهم قوية جدا بالمؤسسة، وذلك بسبب التناغم والتطابق بين أهدافهم وقيمهم الشخصية والأهداف والقيم التنظيمية التي تجعلهم أكثر فخرا بالانتماء لهذه المؤسسة، وتبقى مشاكلها كما لو كانت مشاكلهم الخاصة ويعد هذا النوع من الولاء من أقوى أنواع الولاء التنظيمي.

### **الولاء المستمر:**

يرتبط هذا النوع من الولاء عادة بوعي الفرد العامل بالتكاليف المترتبة عليه في حال مغادرته للمؤسسة، أي إدراك الفرد للقيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو استمر بهذه المؤسسة مقابل ما سيفقده من مزايا ومنافع، لو قرر الالتحاق بمؤسسات أخرى، عموما يمكن القول إن أصحاب هذا النوع من الولاء يعملون في مؤسساتهم لأنهم يحتاجون إلى ذلك.

### **الولاء الأخلاقي أو المعياري:**

يعبر عن الولاء المعياري عادة بأنه إحساس بالمسؤولية من الفرد العامل تجاه مؤسسته، ومن ثم فإن الفكرة المنظوية تحت لواء المسؤولية هذا تعني أن الأفراد يستمرون بمواصلة عضويتهم في تلك المؤسسات التي تعطيهم قدرا كبيرا من الاهتمام والتقدير والاحترام، ينجم عنه رابط يعبر عن الالتزام الأخلاقي مفروض على الفرد العامل كالالتزام

متبادل اتجاه ما تقدمه له تلك المؤسسة ومن ثم فإن الأفراد المنتمين معياريا يعملون في مؤسساتهم لأنه يجب عليهم ذلك.

ويعد نموذج " Allen Meyer " من أفضل النماذج التي تناولت مفهوم الولاء التنظيمي، ومن أفضل المساهمات التي قدمت في أدب الولاء التنظيمي حتى الآن إذا إنه تجنب جميع نقاط الضعف التي ظهرت في النماذج السابقة له وأظهر تأثيره في التطبيق العملي، لذلك جرى اعتماده من معظم الباحثين في مجال الولاء التنظيمي (عطايا، 2016، ص ص. 103\_ 106).

## 6. وسائل قياس الولاء التنظيمي:

يمكن تصنيف وسائل قياس الولاء بما يلي:

### 1\_ المقاييس الموضوعية:

وهي الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام في هذا المجال، فتستخدم لقياس الولاء من خلال الآثار السلوكية، وهذا النوع يغلب عليه الطابع الموضوعي وحيث يحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة ولاء العاملين، وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك. مثلا رغبة الفرد في البقاء في المنظمة أم لا، أداء العاملين، الغيابات عن العمل ودوران العمل، تسببه في عطل الآلات والمعدات والتخريب المعتمد في المواد المستخدمة بالإنتاج، كثرة حوادث العمل. الخ ومن خلال رصد الظواهر أعلاه نستطيع التعرف على درجة الولاء الموجودة في المنظمة من عدمه. وتفيد هذه المقاييس السلوكية في التنبيه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي التي قد تحدث، لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى الأساليب الممكنة لعلاجها.

### 2\_ المقاييس الذاتية:

هذا النوع من مقاييس يقيس ولاء العاملين، مباشرة أساليب تقديرية وذاتية عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة في محاولة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة ولاءهم لمنظمتهم، ويعد هذا النوع من المقاييس أكثر فائدة وقدرة على تشخيص وجود الولاء سلبا أو ايجابيا وخير وسيلة تطبيق هذه الطريقة هي قائمة الاستبيان وهي من أكثر الطرق في قياس العلوم السلوكية وتتضمن توجيه مجموعة أسئلة إلى الشخص أو الأشخاص المعنيين لمعرفة اتجاهاتهم وميولهم اتجاه منظمة وذلك بأسلوبين:

1- أما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى ولائهم ومدى حبهم

للعمل وأبرز ما في هذه الطريقة سهولتها وإمكانية إجراء مقارنات.

2- ليس هناك سؤال واحد عن مستوى ولاء الفرد بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات عديدة تتعلق بالفعل والبيئة والأشياء والأشخاص، وتنظم هذه الأسئلة على نحو الذي يخدم أهداف البحث ويتلاءم مع مستويات الأفراد الذين يتم الاستطلاع آراءهم، ومن خلال الإجابة على الأسئلة يمكن ان يتحدد ولاء الفرد (عبوي، 2015، ص ص. 220 \_ 221).

## 7. نظريات الولاء التنظيمي:

### 1\_ نظرية أو نموذج المنظمات الخيرية:

جاءت هذه النظرية لمناقشة السلوك داخل المنظمات وهذا النموذج يمثل استراتيجية متعددة الأوجه لممارسة الضبط بين الموظفين والمنظمات الحديثة حيث تم تفضيل هذا النموذج على النموذج البيروقراطي في قدرته على محاولة استخلاص الولاء من القوى العاملة لكن لا يمنع هذا التفضيل عن وجود نقاط مشتركة بينهما تتمثل في كونها تستندان على أهمية تجديد وبناء السلطة الشرعية الضابطة في المنظمات التي تعود إلى الاستقلال والمشاركة في المقابل أساليب للإشراف والاستبداد وعليه فإن نموذج المنظمات الخيرية يجد أن اللامركزية والمشاركة في السلطة تمثل وسائل لدفع الموظفين واجتذاب ولأهمهم، كذلك يعطي أهمية شديدة لبرامج الرفاهية مثل برامج التدريب والتوجيه وبناء العلاقات الغير رسمية بين الأفراد والاحتفالات والتركيز على قيم السكن والقروض للأشخاص كل هذا ينتج الفرصة للموظف للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء هذه الخدمات.

### 2\_ النظرية الثقافية (النموذج الثقافي):

تعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات في دراسات المنظمات وإطار جديدا في تغيير ظاهرة الولاء، باعتبار أن الثقافة التنظيمية التي تتمثل في القيم الموجودة بها خاصة قيم المديرين والجوانب الملموسة في المنظمة وعلاقة المنظمة بغيرها من المنظمات تعد المكونات الأساسية للولاء التنظيمي.

كما أن الولاء بالنسبة لنموذج الثقافي هو أسلوب قوي لضبط الموظفين باعتبار أن أكبر المشكلة التي تعاني منها الإدارة هي الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين والولاء التنظيمي هو الأسلوب الأمثل لحل هذه المشكلات.

ويتضمن الولاء حسب هذا النموذج توحيد الفرد وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو أنها قيمة هادفة، إذ نجد أن ولاء الفرد لمنظمة يعتبر عاملا أخلاقيا ويتعدى كمجرد رضا الفرد في عمله، وكذلك استعداد الفرد للدفاع الشخصي عن سمعة منظمته والتضحية من أجلها، غير أن ولاء الفرد للمنظمة يختلف عن ولاء الفرد لوظيفته.



إن الولاء التنظيمي الذي تشير إليه هذه النظرية هو الولاء الناتج عن الإحساس الذاتي للفرد يختلف عن ذلك الولاء الذي مصدره ضغط الجماعات والقواعد والإجراءات الموجودة في المنظمة، ذلك أن الولاء النابع من الإحساس يعد من بعض الظواهر مثل التسرب الوظيفي والغياب والعمل خارج وقت الدوام.

إن هذا النموذج ركز على النتائج المترتبة عن الولاء دون أن يقدم الأسباب التي تقودنا إلى الولاء، وبالتالي فإن هذا النموذج من النماذج السابقة قد عالج جانبا واحدا من جوانب ظاهرة الولاء وهو بذلك يكمل جانب من جوانب القصور في النظريات السابقة.

### 3\_ النموذج الاستثماري للولاء:

إن تخيل الولاء بهذه الطريقة يمكن أن يعطى له إطار قائما على منهج السلوك والاتجاهات والمكافآت والاستثمارات مجتمعة كإضافة يمكن أن نقدم قياسا لمستوى الولاء الذي يمكن أن يظهره الفرد، ولقد أظهرت الدراسات wallace(1995) أن الولاء يعتمد إلى حد كبير على مدى إدراك الفرص المتاحة للتطور الوظيفي وتوزيع المكافآت.

وقد تمت دراسة بصورة أضييق في علاقته بالولاء الوظيفي والذي يعني الميل أو الرغبة في البقاء في الوظيفة حيث يعتبر النموذج الاستثماري للولاء الوظيفي نتيجة للرضا الوظيفي وهو تصور أن الوظيفة تعطي من المكافآت والمزايا ما يفوق التكاليف والاستثمار في الوظيفة وهنا استخدام واضح للنظرية التبادلية لتفسير الرضا الوظيفي كما فعله Mawday (1982) في تفسيره الاتجاهات الملزمة.

إن مكونات النموذج الاستثماري قد بينت أساسا على أفكار (1964)Beche (1977)salamiki حيث يبدو أن المنهج يقدم إطارا كافيا لتطوير المعرفة حول الولاء التنظيمي وأن مفهوم (التبادل) و (الاستثمار) هو مفهوم تفسيري معلل وليس محصورا فقط في شرح العلاقة بين عناصر الولاء (شريط، 2009، ص ص. 79\_82).

## 8. أثر الولاء التنظيمي:

### 1- أثر الولاء التنظيمي على الفرد:

تنقسم آثار الولاء التنظيمي على الفرد إلى قسمين:

-القسم الأول: يمثل في الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل، حيث نجد أن الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل ويجعله يستمتع بالعمل الشاق ما إذا كان يحمل هدفا قيما ويشعر معه بقيمته الوظيفية التي يشغلها، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي وحبه للعمل ورغبته في الارتقاء بالمؤسسة التي يعتبرها جزءا أساسيا في حياته.

-أما القسم الثاني: فيتمثل في آثار الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد فالموقف ذو الولاء المرتفع يكون مجدا في عمله وبالتالي يكون أسرع ترقيا وتقدما في المراتب الوظيفية، كذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعله الفرد أكثر اجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقته أن المنظمة ستكافئه على ولاءه وإخلاصه

## 2/ آثار الولاء التنظيمي على المنظمة:

إن الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة كإخفاض معدل دوران العمل واستقرار العمالة و الانتقال في العمل، وبذل المزيد من الجهد و الأداء، مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة، وكذلك فإن الولاء التنظيمي يزيد من إنتاجية الموظف وأداءه من ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل وكما وجد أيضا أن الولاء التنظيمي تأثيرا سلبيا على ترك العمل فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المنخفض، وهناك العديد من الفوائد التي تجنبها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل تتمثل فيما يلي:

- التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب الأعضاء الجدد.
- إخفاض الإنتاجية، فعند تدريب عامل جديد ستخفض الإنتاجية على الأقل أثناء تدريب هذا العامل.
- الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين المتبقين، الأمر الذي قد يزيد من عدد من يغيب أو يترك العمل.
- المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع تصبح حلم الجميع الأفراد سيحاولون الانضمام لها، هذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار موظفين جدد ذوي مهارة عالية (البارودي، 2015، ص ص. 87\_88).

# الفصل الثالث

## الأداء المهني

## تمهيد:

إن التطورات التي عرفها مجال التسيير، ما كان ليصل إليها لولا تركيزه على مفهوم الأداء، فيعتبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبل تحقيق أهداف المنظمات ويتوقف مستوى الأداء على قدرات ومهارات وخبرات العاملين التي تقع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية، الميول، الاهتمامات وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم و لتصميم الوظائف و اشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها، فالأداء الرقي يرتكز خلفية عملية وتأهيل علمي تطبيقي يوضح مهام العمل ويسط إجراءاته وخطواته حيث سيتم القدرات والمهارات والخبرات السابقة للعاملين في دعم الابتكار والإبداع عادة عندما يتكلم الناس عن إدارة الأداء يذكرون عادة في تقييم الأداء فقط، وقد ظلت نظم التقييم لسنوات كثيرة تميل إلى تركيز على عملية الأداء. وقد حاولنا في هذا الفصل التعرف على الأداء.

### 1. مفهوم الأداء:

تعدد تعاريف الباحثين للأداء طبقا لتخصص ومجال كل منهم. فقد عرف فريدك تايلور الأداء بأنه تحقيق أقصى إنتاجية من الموارد والآلة.

وعرفه شارل نيكولاس (Charles K. Nickols) بأنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي تقوم به الموارد البشرية، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك. كما أشار توماس جلبرت (Thomas Gilbreth) في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء. ذلك أن السلوك هو ما تقوم به الموارد البشرية من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج، أو التفتيش، أما الإنجاز فهو ما تبقى من أثر أو نتائج بعد أن تتوقف الموارد البشرية عن العمل، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس (العيفة، 2018، ص ص 144\_145).

كما عرف كل من (Agarwal & samia, 2003, p. 417) إلى أن الأداء هو المجهودات المبذولة لتحقيق الأهداف بفاعلية من خلال الاستخدام الكفؤ للموارد البشرية والمادية و المالية و المعلوماتية المتاحة في فترة زمنية معينة (الطويل ، 2017، ص. 77).

### 2. أهمية الأداء

1\_ دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.

- 2\_ يساعد في الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة. وحتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والابتعاد عن القرارات المزاجية.
- 3\_ الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج إيجابية ومرضية على فترات.
- 4\_ يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة لأنه يأتي في مقدمتها وأولها بالاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها.
- 5\_ استثمار القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله (الشميلي، 2017، ص. 11).

### 3. عناصر الأداء:

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء يمكن حصرها فيما يلي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعيه العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من مهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار عمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله (بوسفط، 2016، ص. 93).

### 4. محددات الأداء:

ان الأداء المهني هو "الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وأدراك الدور والمهام ويعني هذا ان الأداء هو انتاج موقف معين يمكن النظر الية على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور المهام للفرد" ولهذا نجد ان محددات الأداء تتوضح في: الجهد المبذول من طرف الفرد القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة، مدى ادراكه لمتطلبات وظيفته.

أ/الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلانية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته او وظيفته وذلك للوصول إلى اعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب/ القدرات: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته او مهامه.

ج/ إدراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في ادائه.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى ان الافراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون ادوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الاخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو ان الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أدائه مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال ان أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون اخر.

ومن خلال هذا يمكننا القول: ان محددات الداء المهني هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز اعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى ادراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي اليها (بوعطيط، 2009، ص ص 74\_75).

## 5. ابعاد الأداء :

يعني بأداء الفرد للعمل والقيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا ان نميز ثلاثة ابعاد للأداء، وهذه الابعاد هي:

1\_ كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد خلال الفترة الزمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس السرعة الأداء وكميته خلال فترة معينة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2\_ الجهد المبذول: فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء او كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الابداع والابتكار في الأداء.

**3\_ نمط الاداء:** يقصد به الأسلوب او الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات او أنشطة معينة او مزيج هذه الحركات او الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل او قرار لمشكلة معينة او الأسلوب الذي يتبع في اجراء بحث او دراسة (بوعطيط، 2009، ص.78).

## **6. طرق قياس الأداء :**

هنالك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المنظمة، نذكر أكثرها شيوعا فيما يلي:

### **1. طريقة المقالة (التقرير) Essay method :**

تعتمد هذه الطريقة على وصف أداء الفرد بطريقة كتابية على شكل مقالة أو تقرير، وقد يكون التقرير وصفيا إنشائيا و مختصرا، أو تفصيليا يشتمل على وصف الأعمال والمهام التي قام بها الفرد، و نقاط قوته وضعفه في العمل، و رأي المقيم فيه، ويختلف طول التقرير ومحتواه من مقيم إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى، ومن مساوئ هذه الطريقة صعوبة تحقيق الثبات، لأن بعض المقيمين يركزون على عوامل أو عناصر في الفرد أو في عمله تختلف عن تلك التي يركز عليها غيرهم، كما أن أسلوب المقيم في الكتابة يمكن أن يؤثر في التقييم، إذ قد يحصل الفرد على تقييم غير مناسب نتيجة ضعف لغة المقيم و أسلوب كتابته، ويمكن القول بأن طريقة المقالة يمكن أن تكون فاعلة أكثر إذا ما استخدمت مع طرق لقياس الأداء.

### **2. طريقة الترتيب Rank ardens :**

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد ترتيبا تنازليا من الأفضل إلى الأسوأ من حيث أدائهم العام، إذ يتم أولا اختيار الفرد الذي يحتل المرتبة الأولى في الأداء، ومن ثم الفرد الذي يليه في حسن الأداء، وهكذا حتى يتم ترتيب جميع الأفراد العاملين على شكل قائمة، وثمة صعوبة في تطبيق هذه الطريقة خاصة في الإدارات أو الأقسام ذات الأعداد الكبيرة من العاملين وعندما يتساوى تقييم أكثر من فرد لاحتلال رتبة واحدة.

### **3. طريقه المقارنة الثنائية بين العاملين paired comparison :**

يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم العاملين في إحدى دوائر المنظمة أو أحد أقسامها إلى مجموعات زوجية مؤلفة من فردين، ويقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع جميع الأفراد الموجودين داخل مجموعة، فعلى سبيل المثال إذا كان لدينا خمسة أفراد (أ،ب،ج، د، هـ) فإنه يتم تكون عشرة مجموعات كما يلي:

أ مع ب      ب مع ج      ج مع د      د مع هـ  
 ب مع ج      ب مع د      ب مع هـ  
 ج مع د      ج مع هـ  
 د مع هـ

بعد تكوين المجموعات الثنائية، يقوم المقيم بمقارنة كل ثنائية ليختار الموظف الأفضل، بعد ذلك يتم تخلص النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الموظف	عدد المرات التي ذكر فيها الموظف على أنه الأفضل في مجموعته	ترتيبه
أ	3	1
ب	4	2
ج	2	3
د	1	4
هـ	-	5

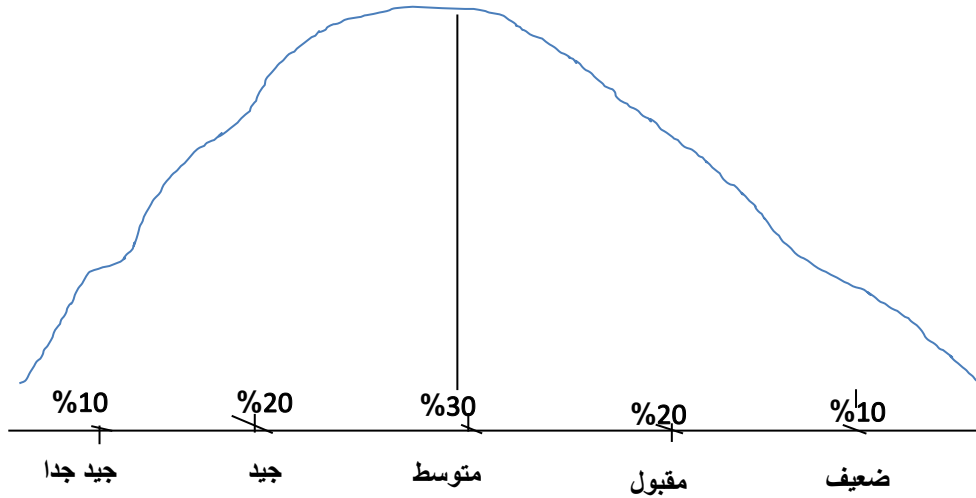
الشكل 01: يمثل طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين (عليان، 2007، ص. 165).

تتميز طريقة المقارنة الثنائية بأنها توفر قدرا معقولا من الموضوعية على أساس مقارنة الموظف بأفراد مجموعته، لكن يؤخذ عليها أنها غير عملية ومعقدة وتتطلب وقتا طويلا في الاستبيان، وخاصة في حالة وجود أعداد كبيرة من العاملين، كما لا يمكن بواسطتها إظهار نواحي الضعف في الأداء، إذ تقتصر على توضيح أن فلانا أكفاء من فلان.

#### 4. طريقة التوزيع الاجباري forced distribution:



تعتمد هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي **normal distribution** أو المنحنى الطبيعي لمستوى الأداء إذ يكون المقيم مجبرا على إدخال النسب المئوية في اعتباره عند توزيع العاملين بحسب كفاءاتهم فيضع نسبة 10 من ذوي الكفاءة المرتفعة منهم في أحد جانبي المنحنى، ويضع نسبة 10 من ذوي الكفاءة المتدنية منهم في الجانب الآخر، بينما يتركز أداء النسبة الكبيرة من ذوي الكفاءة العادية والمتوسطة في وسط المنحنى.



الشكل 02: يمثل طريقة التوزيع الاجباري لمستوى الأداء (عليان، 2007، ص. 166).

تتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستخدام، وأنها تجبر المقيم على دراسة أداء مرؤوسيه وتحليله ومقارنتها بشكل جيد ليتمكن من توزيعهم على الفئات السابقة بشكل صحيح، كما أنها تحقق قدرا معقولا من الموضوعية، لأن استخدامها يمنع المقيم من التساهل أو التشدد في قياس أداء مرؤوسيه، ويؤخذ عليها أنها لا توضح نواحي الضعف أو القصور في أداء العاملين للعمل على علاجها وتلاقيها، كما يصعب استخدامها في حالة الأعداد الصغيرة من العاملين المراد قياس أدائهم.

## 5. طريقه القوائم **check lists**:

تعتمد هذه الطريقة في أبسط صورها على تصميم قائمة تشمل على فقرات وعبارات وصفية وأمام كل عبارة يوجد مربعان سجل على أحدهما كلمة (نعم) وعلى الآخر كلمة (لا). يقوم المقيم بالتأشير على أي من هذين المربعين بما يتفق ووجهة نظره نحو سلوك المرؤوس وتصرفاته وكفاءاته في العمل، ولدى الانتهاء من التأشير على جميع البنود الواردة في القائمة، تقوم إدارة الأفراد بتحديد وزن أو قيمة لكل إجابة مثال: (نعم) اعطى درجة واحدة، و(لا) تعطى صفرا، ويتم بعد ذلك احتساب مجموع درجات الأداء على جميع فقرات القائمة.

وتتميز هذه الطريقة بسهولةها، إلا أن دور المقيم فيها يكون محدودا ويتركز على إخطار الإدارة في المنظمة بسلوك المرؤوس وتصرفاته في الأداء، ولا يتعداه ليقوم بمساهمة المرؤوس في تحقيق الأهداف الموضوعية.

لا	نعم		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يظهر تقدما في عمله	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	إنتاجه يتميز بالجودة	2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يقدم مقترحات بناءة	3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	علاقته بزملائه طيبة	4
		..... إلخ	

الشكل 03: يمثل طريقة القوائم (نموذج طريقة القوائم) (عليان، 2007، ص. 167).

### 6. طريقه الإدارة بالأهداف: "Management by objective"

تتلخص هذه الطريقة بمعرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق أن اشترك مع الرئيس أو المسؤول في تحديدها أو مدى التقدم الذي أحرزه في هذا المجال، فقد تكون درجة مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف الموضوعية غير مرضية أو هامشية أو مرضية تماما. لذلك يطلق على هذه الطريقة أيضا التقييم على أساس النتائج.

### 7. طريقة التقييم البياني Graphic Rating scale:

تعد هذه الطريقة أكثر الطرق استعمالا وشيوعا في المنظمة، وتقوم على أساس تقييم الموظف بالاعتماد على مجموعة من العناصر أو الخصائص التي يطلبها العمل الكفاء، مثل: كمية العمل، الاستقلالية، التعاون، المبادرة، المواظبة، الدقة، حسن التصرف، وغيرها متبوعة باستبيان بياني متعدد الاختبارات يبدأ بتقدير ضعيف وينتهي بتقدير ممتاز.

ضعيف	مقبول	جيد	جيد جدا	ممتاز
------	-------	-----	---------	-------

الشكل 4: يمثل طريقة التقييم البياني (عليان، 2007، ص. 168).

\_\_ التعاون

\_\_ المبادرة

يقوم المقيم بدراسة كل عنصر أو خاصية على حدة ويضع إشارة على الدرجة الأكثر انطباقاً من وجهة نظره على الفرد وأدائه في العمل، لدى الانتهاء من التأشير على جميع العناصر أو الخصائص، يحتسب مجموع درجات الفرد على الاستبيان ومتوسطها الحسابي، ويصنف ضمن فئات أداء محددة مثال:

\_\_ أقل من 50 درجة ضعيف

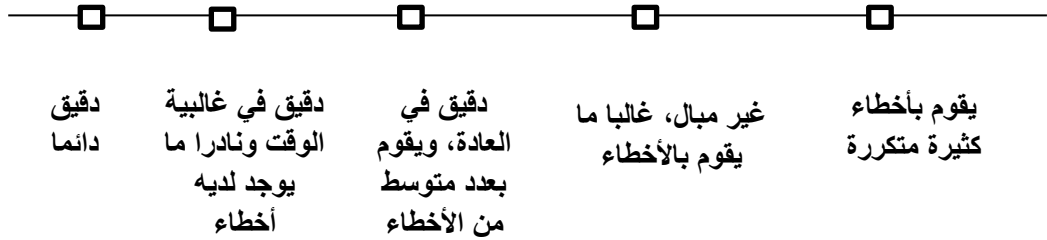
\_\_ 50 - 59 درجة مقبول

\_\_ 60 - 69 جيد

\_\_ 70 - 79 جيد جداً

\_\_ 80 درجة فما فوق ممتاز.

وقد تطور استبيان التقييم البياني في الآونة الأخيرة، إذ تم حذف عبارات ضعيف، مقبول، جيد، ..... إلخ واستبدلت بعبارات وصفية قصيرة دقيقة وواضحة، مثال ذلك: عبارة الدقة في العمل يمكن أن تقيم كما هو مبين في الشكل التالي:



الشكل 05: يمثل تطور استبيان التقييم البياني (عليان، 2007، ص. 169).

\_\_ وتتميز هذه الطريقة بسهولة استخدامها، وأنها تبرز نقاط القوة والضعف في الأداء، وبالتالي تسهل عملية مناقشة الموظف لأدائه، ويؤخذ عليها أن عملية إعداد استبيان العبارات الوصفية غير سهلة وتحتاج إلى تحليل كل عبارة إلى جزئيات تطابق التدرج في مدى توفرها لدى الفرد.

مما سبق، نستطيع أن نتبين بعض المضامين الأساسية لمفهوم قياس الأداء وهي:

\* قياس الأداء عملية مستمرة ومنظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.

\* قياس الأداء عملية تتطلب توفر معايير ومعدلات أداء التي على أساسها سيقارن أداء الفرد والحكم على كفاءته وسلوكه في العمل.

\* عملية قياس الأداء تضمن الحكم على أداء الفرد من الناحيتين الكمية والنوعية، وفي ضوء الزمن المتاح وتكلفة الأداء.

\* عملية قياس الأداء ذات اتجاهين، فهي تتطلب توفر المعلومات الكاملة عن أداء الفرد لدى المدير أو المشرف، كما تستلزم إمداد الفرد بالمعلومات اللازمة عن أدائه وإنجازه.

\* عملية قياس الأداء عملية موضوعية، إلا أنه لا يمكن التخلص منها نهائيا من التقدير الشخصي للقائم بالتقديم (عليان، 2007، ص ص. 165\_170).

## 7. النظم الإلكترونية لدعم الأداء :

يعد النظام الإلكتروني لدعم الأداء بمثابة بنية التحتية إلكترونية تجمع وتخزن وتوزع المعارف الخاصة بالأفراد والمؤسسة على مستوى جميع أقسام المنظمة. وذلك لتمكين الأفراد من تحقيق المستويات اللازمة للأداء في أقرب وقت وبأقل دعم ممكن من الأشخاص الآخرين.

ويتضمن النظام الإلكتروني لدعم الأداء جميع البرمجيات اللازمة لدعم عمل الأفراد (وليس تطبيقا برمجيا واحدا أو اثنين فقط). ويعمل النظام الإلكتروني لدعم الأداء على دمج أصول المعارف في الواجهة الخاصة بأدوات البرمجيات بدلا من عزلها وجعلها مكونات إضافية، فعلى سبيل المثال يمكن عرض المعلومات الخاصة بسياسة الشركة في شكل مربع حوار بدلا من عرضها ببيئة وثيقة إلكترونية منفصلة. ويتضمن النظام الإلكتروني الأفضل لدعم الأداء:

- "مساعد" لتشغيل المهام إلكترونيا وتخفيف عبء العمل.
- "أمين مكتبة" لتقديم معلومات محددة خاصة بالمهمة.
- "مدرب" لتوجيه المستخدم خلال العملية خطوة بخطوة.
- "استشاري" لتقديم النصائح الاختصاصية (ريموندا، 2017 ص. 213).

## 8. العوامل المؤثرة في الأداء :

يمكن التمييز بين نوعين من العوامل: العوامل الخارجية والعوامل الداخلية.

**1\_ العوامل الخارجية:** يقصد بالعوامل الخارجية تلك المؤثرات التي تمس بأداء المؤسسة سلبا وإيجابا وهذا دون تحكم المؤسسة فيها وهي تنقسم إلى:

**1\_1\_ العوامل الاقتصادية:** يعتبر الاقتصاد المحرك الفعال لثروات أي بلد، وتعتبر المؤسسة الاقتصادية بمفهومها للإنتاج نقطة الانطلاق لأي اقتصاد تأخذ منه الموارد اللازمة وتطرح فيه النتائج المرغوبة مع احترام كل المعايير، ومن الطبيعي أن تتأثر كل من المؤسسة وكذا أفرادها بالعوامل الاقتصادية وتنقسم هذه العوامل بدورها إلى:

• عوامل الاقتصادية كلية: كالفلسفة الاقتصادية للدول، معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، نسب أسعار الفائدة...، وتمتاز هذه العوامل بتأثيرها في المدى الطويل على أداء المؤسسة.

• عوامل الاقتصادية قطاعية: كوفرة الموارد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، توفر اليد العاملة المؤهلة، وتسوية الأجور... وتؤثر هذه العوامل على أداء المؤسسة في المدى القصير.

**1\_2\_ العوامل الاجتماعية والثقافية:** يؤثر هذا النوع من العوامل بشكل مباشر على الأداء وهذا بالنظر إلى النمط السلوكي المشترك في المجتمع، ونذكر كمثال على ذلك الأداء المرتفع عند العمل في الجماعات مقارنة بالأداء الفردي، أو بالمنظور الثقافي لبعض المجتمعات مثل المجتمعات اليابانية التي تملك معدلات فائقة، هل لأن لها ثقافة العمل والأداء أم أن لأفراد مؤسساتها ثقافة «اليوغا» قبل أثناء وبعد العمل.

**1\_3\_ العوامل السياسية والقانونية:** تعتبر هذه العوامل من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء في المؤسسة، وتتكون هذه العوامل من مؤسسات النظام الحكومي، سياسات الدولة المالية، النقدية الخارجية وسياسات الدولة بالنسبة للاستثمار الخارجي، كما تشمل أيضا التشريعات والقرارات الإدارية وآراء المحاكم واللوائح والإجراءات المنظمة للمؤسسات ويدخل ضمن هذه العوامل كافة الجماعات والمؤسسات والأفراد التي تملك القوة في التأثير على قرارات المؤسسة، وتسعى المؤسسة للحصول على تأديتها من المستهلكين والموردين والمساهمين والنقابات والاتحادية التجارية.

بصفة عامة تشمل العوامل السياسية والقانونية العناصر التالية:

— السياسة الخارجية للدولة.

— مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي.

— وضوح الأهداف على مستوى الاقتصاد الوطني.

– التشريعات والقوانين.

لا يجب على المؤسسة التأقلم مع العوامل السياسية والقانونية فحسب بل يجب عليها التنبؤ بالقوانين والقرارات والسياسات الحكومية.

**1\_4\_ العوامل التكنولوجية:** تتأثر المؤسسة بشكل كبير بالمحيط التكنولوجي (المعارف العلمية، البحث العلمي، الإبداعات التكنولوجية، تداول براءة الاختراع....) حيث أن التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسة قد تساهم في تخفيض أو رفع حجم التكاليف وتحدد نوعية المنتجات وخير دليل على هذا نهوض المؤسسات الواعية بمثل هذا التأثير وتخصيص أقسام البحث والتنمية لمواكبة كل التطورات التكنولوجية الواقعة بهدف ضمان أداء بشري يسمح لها بتحقيق كل الأهداف المسطرة.

**2\_ العوامل الداخلية:** وتنقسم إلى قسمين:

**2\_1\_ العوامل التقنية:** هي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

– نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية وفي معالجة المعلومات.

– نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

– التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

– مستويات الأسعار.

– الموقع الجغرافي للمؤسسة.

– التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.

**2\_2\_ العوامل البشرية:** هي مختلف القوى التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:

– التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس.

– مستوى تأهيل العمال للمؤسسة.

– التوافق بين المؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.

– نظامي المكافآت والحوافز.

## 9. علاقة الولاء التنظيمي والأداء المهني:

لقد كانت العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء المهني محور الكثير من الدراسات التجريبية التي جرت في السنوات الأخيرة. فقد أشار « luthans » في دراسة على العاملين اليابانيين والكوريين و الامريكان ان هناك علاقة إيجابية بين الولاء و الأداء المهني، أي ان الأداء الجيد يرتبط بالولاء المرتفع، وسبب الاختلاف في زيادة أداء العاملين اليابانيين يعود على الأقل إلى أنهم يتميزون بمستويات عالية من الولاء لمؤسساتهم أكثر من العاملين الآخرين. بينما أكد «حر حوش وسالم» ان الأداء المهني عال من الولاء تزداد حماسته للعمل واقباله عليه، كما يزداد اخلاصه لمؤسسته، ويزداد انتاجه، ذلك لان أحد المرتكزات الأساسية للولاء التنظيمي هو القيم والتأكيد عليها يؤدي إلى زيادة الأداء وعلى عكس الدراسات، التي اكدت على العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء المهني، هناك دراسات أخرى أظهرت عدم وجود علاقة او ضعف العلاقة بين المتغيرين، فقد توصلت دراسة ( steers ,1977 ) أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين الولاء التنظيمي والأداء المهني واتفقت معها دراسة ( wiener et vardi ) في انعدام العلاقة بين الولاء التنظيمي و الأداء المهني(عطايا،2016،ص 134\_135).

# الفصل الرابع

## الإجراءات المنهجية



## تمهيد:

قامت الباحثتان من خلال الجزء الأول من هذا الفصل بعرض خطوات الدراسة الاستطلاعية، وسيتم التطرق في الجزء الثاني من هذا الفصل بعرض خطوات الدراسة الأساسية.

### أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

سيتم التطرق فيما يلي إلى أهمية الدراسة الاستطلاعية، ومكان وزمان إجرائها، تعريف المؤسسة، عينة الدراسة، أدوات الدراسة، الخصائص السيكمترية (الصدق والثبات) لأدوات القياس.

#### 1. أهمية الدراسة الاستطلاعية: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- كشف مدى صلاحية الأدوات المستعملة قبل تطبيقها في الدراسة الأساسية.

- التأكد من الخصائص السيكمترية لأدوات القياس (الصدق والثبات).

#### 2. مكان وزمان إجراء الدراسة الاستطلاعية:

لقد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية ابتداء من 2024/03/12 إلى غاية 2024/04/08 مؤسسة اتصالات الجزائر وهران.

#### 3. تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

مؤسسة اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم براس مال عمومي تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والانترنت

تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 اوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والمجدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن القرارات المجلس الوطني لمساهمة الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على انشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر"

#### 4. عينة الدراسة الاستطلاعية:

احتوت عينة الدراسة الاستطلاعية على (30) فردا من منفذين ومتحكمين وإطارات من مختلف المصالح بالمؤسسة. والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة الاستطلاعية كالتالي:

جدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	16	53.3%
انثى	14	46.7%
المجموع	30	100

يبين الجدول رقم (01) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس حيث تمثل نسبة الاناث (46.7%) بينما تمثل نسبة الذكور (53.3%) وتعتبر أكبر نسبة.

جدول رقم (02): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن

السن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	44.00	7.974

يوضح الجدول رقم (02) متوسط أعمار عينة الدراسة الاستطلاعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (44.00) والانحراف المعياري (7.974).

جدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	5	16.7%
جامعي	25	83.3%
المجموع	30	100

يوضح الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث بلغت نسبة المستوى الثانوي (16.7%)، وبلغت نسبة المستوى الجامعي أكبر نسبة مقدرة بـ (83.3%).

جدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	9	30%
متزوج	20	66.7%
مطلق	1	3.3%
المجموع	30	100

من خلال الجدول رقم (04) يتضح أن (30%) من أفراد العينة عزاباً، و(66.7%) متزوجين و(3.3%) مطلّقين.

جدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	16.50	8.080

يوضح الجدول رقم (05) متوسط الأقدمية في العمل لعينة الدراسة الاستطلاعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (16.50) والانحراف المعياري (8.080).

جدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الصنف المهني

الصنف المهني	التكرار	النسبة المئوية
منفذ	6	20%
متحكم	4	13.3%
إطار	16	53.3%
إطار سامي	4	13.3%
المجموع	30	100

يمثل الجدول رقم (06) توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الصنف المهني حيث تمثل نسبة المنفذين (20)، في حين بلغت نسبة المتحكمين (13.3%)، أما نسبة الإطارات بلغت (53.3%) ونسبة الإطارات السامية بلغت (13.3%).

5. أدوات الدراسة الاستطلاعية:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثتان على استبيان الأداء الوظيفي.

## 1.5-استبيان الاداء الوظيفي:

لقد استخدمت الباحثان الاستبيان من أجل جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان المطبق في دراسة (زرابي، 2018) تحت عنوان: "الفاعلية الذاتية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك" والذي احتوى في صورته النهائية على (27) فقرة مقسمة على (02) بعدين كالتالي: (9) فقرات تقيس بعد نواتج الاداء، (18) فقرة تقيس بعد سلوك الاداء، (أنظر إلى الملحق رقم 01).

- 9 عبارة تقيس بعد نواتج الأداء.

- 18 عبارة تقيس بعد سلوك الأداء.

- وللتوضيح أكثر سيتم إدراج الفقرات الخاصة بكل بعد.

الفقرات التي تحدد بعد نواتج الاداء:

(22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30).

الفقرات التي تحدد بعد سلوك الأداء.

(31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39، 40، 41، 42، 43، 44، 45، 46، 47، 48).

ويكون تقييم كل عبارة في سلم ليكرت ذو خمسة درجات، تتراوح ما بين الدرجات (1، 2، 3، 4، 5) المعبرة عن غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة.

ملاحظة: اعتمدت الباحثين في استبيان الاداء الوظيفي على النسخة الموجودة في أطروحة دكتوراه (زرابي، 2018) تحت عنوان: "الفاعلية الذاتية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك".

## 2.5-استبيان الولاء التنظيمي:

لقد استخدمت الباحثان الاستبيان من أجل جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان المطبق في دراسة (عطايا، 2016) تحت عنوان: "الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق" والذي احتوى في صورته النهائية على (21) فقرة مقسمة على ثلاث أبعاد كالتالي: (7) فقرات تقيس بعد الولاء الوجداني، (5) فقرات تقيس بعد الولاء المستمر، (9) فقرات تقيس بعد الولاء المعياري أنظر إلى الملحق رقم 01).

- 7 عبارة تقيس بعد الولاء الوجداني.

- 5 عبارة تقيس بعد الولاء المستمر.

- 9 عبارة تقيس بعد الولاء المعياري.

- وللتوضيح أكثر سيتم إدراج الفقرات الخاصة بكل بعد.

الفقرات التي تحدد بعد الولاء المستمر:

(1، 4، 7، 10، 13، 16، 18).

الفقرات التي تحدد بعد الولاء المستمر.

(2، 5، 8، 11، 14).

الفقرات التي تحدد بعد الولاء المعياري.

(3، 6، 9، 12، 15، 17، 19، 20، 21)

ويكون تقييم كل عبارة في سلم ليكرت ذو خمسة درجات، تتراوح ما بين الدرجات (1، 2، 3، 4، 5)

المعبرة عن غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة.

**ملاحظة:** اعتمدت الباحثين في استبيان الولاء التنظيمي على النسخة الموجودة في أطروحة دكتوراه

(عطايا، 2016) تحت عنوان: " الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني دراسة ميدانية لدى عينة من

العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق " .

**6. الخصائص السيكومترية لأدوات القياس:**

**1.6- الخصائص السيكومترية لاستبيان الأداء الوظيفي:**

**1.1.6- صدق استبيان الاداء الوظيفي:**

قامت الباحثتان بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان على عينة متكونة من (30) فردا، وذلك بحساب

معامل الارتباط بيرسون باستعمال الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كما هي موضحة في الجدول

التالي:

جدول رقم (07) يوضح معامل ارتباط الفقرات وأبعاد استبيان الاداء الوظيفي.

معامل الارتباط مع بعد السلوك	الفقرة	معامل الارتباط مع بعد نواتج	الفقرة
0.34	15	0.43*	01
0.57**	16	0.64**	02
0.70**	17	0.39*	03
0.75**	18	0.65**	04
0.50**	19	0.67**	05
0.55**	20	0.65**	06
0.47**	21	0.73**	07
0.46*	22	0.34	08
0.64**	23	0.53**	09
0.50**	24	0.37*	10
0.64**	25	0.53**	11
0.56**	26	0.62**	12
0.47**	27	0.43*	13
		0.61**	14

\* يوجد دلالة عند 0.05

\*\* يوجد دلالة عند 0.01

جميع الفقرات دالة إحصائيا ماعدا الفقرات (8، 15).

جدول رقم (08) يوضح معامل الارتباط بين كل بعد والمجموع الكلي لاستبيان الأداء الوظيفي.

الأبعاد	معامل الارتباط
نواتج الأداء	0.89**
سلوك الأداء	0.97**

\*\* يوجد دلالة عند 0.01

### 2.1.6- ثبات استبيان الاداء الوظيفي:

قامت الباحثتان بحساب ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرو نباخ (a) Alpha cronbach وذلك باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) الاصدار رقم (27)، حيث تم حساب ثبات الداء الوظيفي على مستوى الأبعاد والاستبيان الكلي كما هو موضح في الجدول التالي:

### جدول رقم (09) يبين قيمة معاملات ثبات ألفا كرو نباخ لأبعاد الأداء المهني

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرو نباخ
نواتج الأداء	9	0.73
سلوك الأداء	18	0.84
الاستبيان الكلي	27	0.88

يبين الجدول رقم (09) قيمة معاملات ألفا كرو نباخ بالنسبة لأبعاد استبيان الأداء الوظيفي حيث تتراوح ما بين (0.73) كحد أدنى و (0.84) كحد أقصى، وهي قيمة مقبولة، بينما كانت مرتفعة بالنسبة لقيمة معامل ألفا كرو نباخ التي بلغت (0.88) مما يبين تناسق فقرات الاستبيان وتمتعه بدرجة جيدة من الثبات.

### 2.6- الخصائص السيكومترية لاستبيان الولاء التنظيمي:

#### 1.2.6- صدق استبيان الولاء التنظيمي:

قامت الباحثتان بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان على عينة مكونة من (30) فرداً، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (10) يوضح معامل ارتباط الفقرات وأبعاد استبيان الولاء التنظيمي.

معامل الارتباط مع بعد الولاء المعياري	الفقرات	معامل الارتباط مع بعد الولاء المستمر	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع بعد الولاء الوجداني	رقم الفقرة
0.59**	03	0.64**	02	0.59**	01
0.50**	06	0.67**	05	0.72**	04
0.50**	09	0.81**	08	0.73**	07
0.72**	12	0.66**	11	0.67**	10
0.21	15	0.58**	14	0.33	13
0.58**	17			0.67**	16
0.77**	19			0.71**	18
0.45*	20				
0.63**	21				

\* يوجد دلالة عند 0.05

\*\* يوجد دلالة عند 0.01

جميع الفقرات دالة إحصائيا ماعدا الفقرات (13، 15).

جدول رقم (11) يوضح معامل الارتباط بين كل بعد والمجموع الكلي لاستبيان الولاء التنظيمي.

الأبعاد	معامل الارتباط
الولاء الوجداني	0.87**
الولاء المستمر	0.87**
الولاء المعياري	0.87**

\*\* يوجد دلالة عند 0.01

## 2.2.6- ثبات استبيان الولاء التنظيمي:

قامت الباحثتان بحساب ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرو نباخ (a) Alpha cronbach وذلك باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) الاصدار رقم (25)، حيث تم حساب ثبات الولاء التنظيمي على مستوى الأبعاد والاستبيان الكلي كما هو موضح في الجدول التالي:



جدول رقم (12) يبين قيمة معاملات ثبات ألفا كرو نباخ لأبعاد الولاء التنظيمي

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرو نباخ
الولاء الوجداني	7	0.74
الولاء المستمر	5	0.72
الولاء المعياري	9	0.69
الاستبيان الكلي	21	0.87

يبين الجدول رقم (12) قيمة معاملات ألفا كرو نباخ بالنسبة لأبعاد استبيان الولاء التنظيمي حيث تتراوح ما بين (0.69) كحد أدنى و (0.74) كحد أقصى، وهي قيمة مقبولة، بينما كانت مرتفعة بالنسبة لقيمة معامل ألفا كرو نباخ التي بلغت (0.87) مما يبين تناسق فقرات الاستبيان وتمتعه بدرجة جيدة من الثبات.

## ثانيا: الدراسة الأساسية:

### تمهيد:

تناول الباحثان فيما يلي مدة الدراسة الأساسية، ومجالها الجغرافي، ومنهج الدراسة الأساسية، ومجتمعها وعينتها، وخصائص عينة الدراسة، وكذلك التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة للمرة الثانية بعدما تم حسابهما في الدراسة الاستطلاعية وأخيرا أساليب المعالجة الإحصائية.

### 1. مدة الدراسة الأساسية:

لقد تم إجراء الدراسة الأساسية ابتداءً من يوم 2024/05/13 إلى غاية 2024 /05/30.

### 2. المجال الجغرافي للدراسة الأساسية:

- لقد تم إجراء الدراسة الأساسية بنفس المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الاستطلاعية وهي المؤسسة. اتصالات الجزائر وهران.

### 3. منهج الدراسة:

استخدمت الباحثان المنهج الوصفي، انطلاقاً من طبيعة الدراسة والبيانات المراد الحصول عليها لمعرفة طبيعة الفروق في الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة. اتصالات الجزائر وهران.

### 4. عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة الأساسية على (60) فرداً من إطارات، ومتحكمين، ومنفذين، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مختلف مصالح اتصالات الجزائر وهران. حيث تم توزيع المقاييس على (60) فرداً، وتم استردادها من جميع أفراد العينة.

### 5. مواصفات عينة الدراسة الأساسية:

توضح الجداول التالية خصائص عينة الدراسة الأساسية كالتالي:

#### جدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	32	%53.3
انثى	28	%46.7
المجموع	60	100

يبين الجدول رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس حيث تمثل نسبة الاناث (46.7%) بينما تمثل نسبة الذكور (53.3%) وتعتبر أكبر نسبة.

جدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	السن
9.140	42.50	

يوضح الجدول رقم (14) متوسط أعمار عينة الدراسة الأساسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (42.50) والانحراف المعياري (9.140).

جدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
10%	6	متوسط
15%	9	ثانوي
75%	45	جامعي
100	60	المجموع

يوضح الجدول رقم (15) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث أن المستوى المتوسط جاء بنسبة (10%) وبلغت نسبة المستوى الثانوي (15%)، وبلغت نسبة المستوى الجامعي أكبر نسبة مقدرة بـ (75%).

جدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الحالة المدنية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
28.3%	17	أعزب
68.3%	41	متزوج
1.7%	1	مطلق
1.7%	1	أرمل
100	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (16) يتضح أن (28.3%) من أفراد العينة عزاباً، و(68.3%) متزوجين و نسبة (1%) مطلقين ونسبة (1%) ارملون.

جدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	14.32	8.871

يوضح الجدول رقم (17) متوسط الأقدمية في العمل لعينة الدراسة الأساسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (14.32) والانحراف المعياري (8.871).

جدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الصنف المهني

الصنف المهني	التكرار	النسبة المئوية
منفذ	17	28.3%
متحكم	7	11.7%
إطار	32	53.3%
إطار سامي	4	6.7%
المجموع	60	100

يمثل الجدول رقم (18) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الصنف المهني حيث تمثل نسبة المنفذين (28.3%)، في حين بلغت نسبة المتحكمين (11.7%)، أما نسبة الإطارين بلغت (53.3%) والإطار السامي بلغت نسبة (6.7%)

## 6. أدوات الدراسة الأساسية:

### 1.6 استبيان الأداء الوظيفي:

استخدمت الباحثتان استبيان لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة الأساسية، وتمثلت أداة الدراسة في استبيان الأداء الوظيفي، تم التأكد من ثبات وصدق الاستبيان بطرق مختلفة.

يضم استبيان الأداء الوظيفي بعدين: بعد نواتج الاداء، وبعد سلوك الأداء ويقابل كل فقرة سلم تكراري

ذو خمسة درجات، تتراوح ما بين الدرجات (1، 2، 3، 4، 5).

## 2.6 استبيان الولاء التنظيمي:

استخدمت الباحثتان استبيان لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة الأساسية، وتمثلت أداة الدراسة في استبيان الولاء التنظيمي، تم التأكد من ثبات وصدق الاستبيان بطرق مختلفة. يضم استبيان الولاء التنظيمي ثلاث أبعاد: بعد الولاء الوجداني، وبعد الولاء المستمر وبعد الولاء المعياري ويقابل كل فقرة سلم تكراري ذو خمسة درجات، تتراوح ما بين الدرجات (1، 2، 3، 4، 5).

## 7. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الباحثتان في معالجة بيانات الدراسة الأساسية الأساليب الإحصائية المناسبة للفرضيات المقترحة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار رقم (25)، وذلك على النحو التالي:

- التكرارات والنسب المئوية: لحساب مواصفات أفراد عينة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون: تم استخدامه لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيانين، ولحساب العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لحساب (السن والاقدمية).
- معامل ألفا كرو نباخ: تم استخدامه لحساب ثبات الاستبيانين.

# الفصل الخامس

## عرض نتائج الدراسة

تمهيد:

بعدها تطرقت الباحثتان في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية سوف نتناول في هذا الفصل عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها من خلال قبول او رفض فرضيات البحث.

## 1. عرض النتائج:

### 1.1\_ عرض نتائج الفرضية الأولى:

تنص هذه الفرضية على: نتوقع ان مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدى عمال شركة اتصالات الجرائر

وهران

لمعرفة ما إذا كان المستوى مرتفع او منخفض قامت الباحثتان بتقسيم الولاء التنظيمي إلى مستويات:

جدول رقم(22):

النسبة المئوية	عدد الأفراد (ن)	المستوى
8.3%	5	منخفض
10.0%	6	متوسط
53.3%	32	مرتفع
100%	43	المجموع

من خلال جدول أعلاه نلاحظ ان عدد العمال الذين يصنفون في فئة الولاء التنظيمي المتوسط بلغ عددهم 6 أفراد وهو ما يعكسه نسبة 10% من افراد العينة الكلية، بينما الفئة الثانية الذين يصنفون في فئة الولاء التنظيمي المرتفع بلغ عددهم 32 فردا أي بنسبة 53.3% من افراد العينة الكلية، اما الفئة الثالثة الذين يصنفون في فئة الولاء التنظيمي المنخفض بلغ عددهم 5 افراد أي بنسبة 8.3% من افراد العينة الكلية وهذا يعني ان الفئة الأكبر من الافراد عينة الدراسة تمتاز بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي.

## 2.1\_ عرض نتائج الفرضية الثانية:

تنص هذه الفرضية على: نتوقع ان مستوى الأداء المهني مرتفع لدى عمال شركة اتصالات الجزائر وهران لمعرفة ما إذا كان المستوى مرتفع او منخفض قامت الباحثتان بتقسيم الأداء المهني إلى مستويات:

جدول رقم(23):

المستوى	عدد الأفراد (ن)	النسبة المئوية
منخفض	2	3.3%
متوسط	5	8.3%
مرتفع	13	21.7%
المجموع	20	100%

من خلال جدول أعلاه نلاحظ ان عدد العمال الذين يصنفون في فئة الأداء المهني المنخفض بلغ عددهم 2 فردا وهو ما يعكسه نسبة 3.3 % من افراد العينة الكلية، بينما الفئة الثانية الذين يصنفون في فئة الأداء المهني المرتفع بلغ عددهم 13 فردا أي بنسبة 21.7% من افراد العينة الكلية، اما الفئة الثالثة الذين يصنفون في فئة الأداء المهني المتوسط بلغ عددهم 5 افراد أي بنسبة 8.3% من افراد العينة الكلية وهذا يعني ان الفئة الأكبر من الافراد عينة الدراسة تمتاز بمستوى مرتفع من الاداء المهني.

## 3.1\_ عرض نتائج الفرضية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على: نتوقع وجود علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي والاداء المهني لدى عمال شركة اتصالات الجزائر وهران.

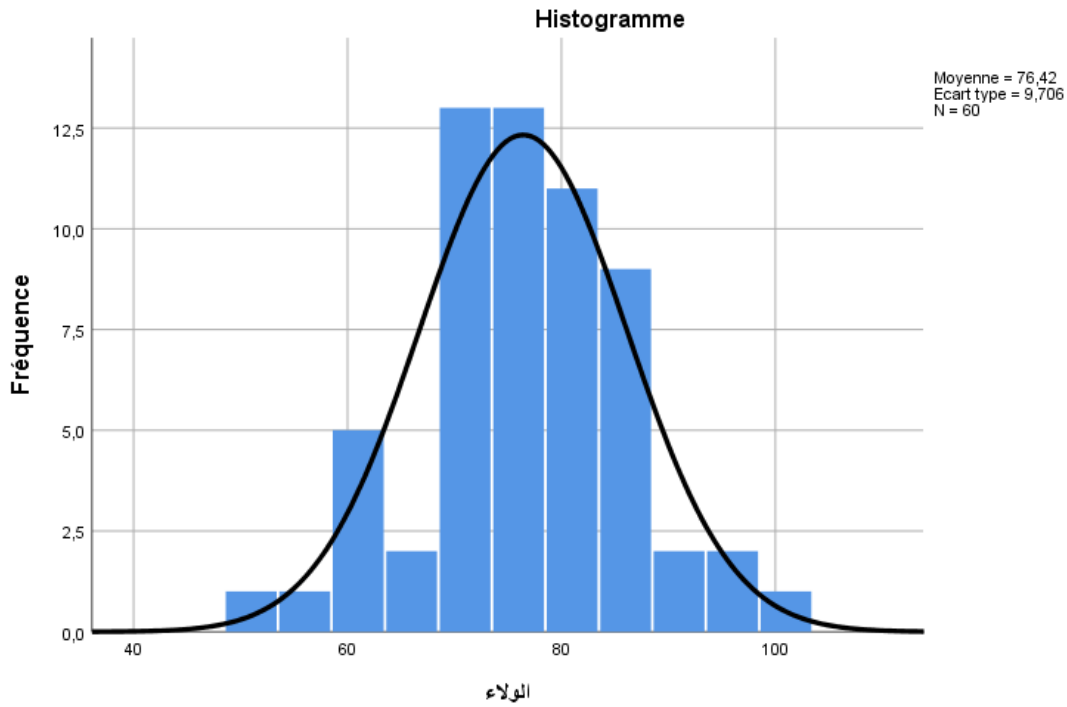
للتحقيق من ان بيانات الدراسة الحالية تخضع للتوزيع الطبيعي، قام الباحثتان باستخدام مقاييس التوعة لوكرية وقد قمتا بالعمليات الإحصائية لكل استبيان على حدى.



جدول رقم(19) يوضح مقاييس التزعة المركزية لإستبيان الولاء التنظيمي.

مقاييس النزعة المركزية	الولاء التنظيمي
المتوسط الحسابي	76.42
الوسيط	76.50
المنوال	85

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه، ان المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على استبيان الولاء التنظيمي بلغت 76.42، وقيمة الوسيط بلغت، 76.50، وقيمة المنوال بلغت85، وهذا يدل على تقرب اعتدالية التوزيع.

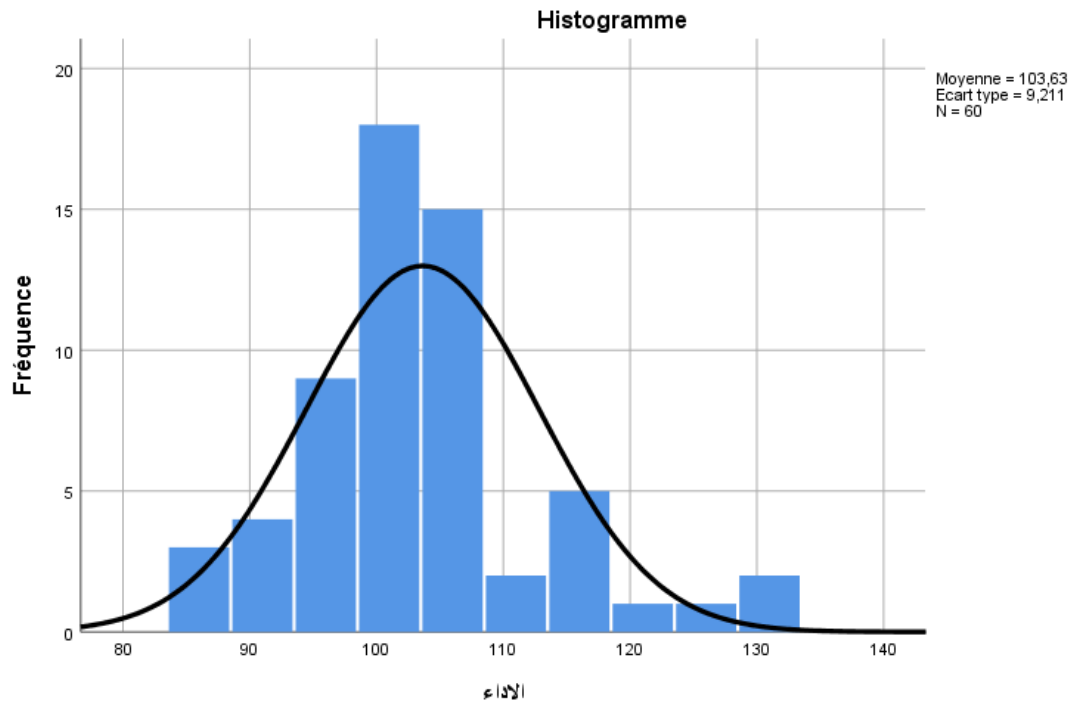


الشكل رقم(6) : يبين منحنى Guaas

جدول رقم(20) يوضح مقاييس التزعة المركزية لاستبيان الأداء المهني

مقاييس النزعة المركزية	الأداء المهني
المتوسط الحسابي	103.63
الوسيط	102.00
المنوال	104

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه، ان المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على استبيان الاداء المهني بلغت 103.63، وقيمة الوسيط بلغت 102.00 وقيمة المنوال بلغت 104 وهذا يدل على تقرب اعتدالية التوزيع.



الشكل رقم(7) : بين منحنى Guaas

الجدول رقم(21) يوضح قيمة معامل الارتباط بين الولاء التنظيمي والأداء المهني:

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الولاء التنظيمي	0.521	$<0.001$ يعني دال
الأداء المهني		

تبين من خلال الجدول التالي ان قيمة معامل الارتباط بين الولاء التنظيمي والأداء المهني المقدر ب 0.521 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.001، وهذا يثبت صحة الفرضية العامة، ومنه نقول انه توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الولاء التنظيمي والاداء المهني لدى عمال شركة اتصالات الجزائر وهران.

## 9. مناقشة النتائج:

### 1.2\_ مناقشة الفرضية الأولى:

أظهرت نتائج هذه الفرضية على وجود مستوى مرتفع للولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بوهران، تم التوصل من خلال الدراسة ان عدد العمال الذين يصنفون في فئة الولاء التنظيمي المرتفع بلغ عددهم 32 فردا وهو ما يعكسه نسبة % 53.3 من افراد العينة الكلية، بينما الفئة الثانية الذين يصنفون في فئة الولاء التنظيمي المتوسط بلغ عددهم 6 افراد أي بنسبة %10 من افراد العينة الكلية، اما الفئة الثالثة الذين يصنفون في فئة الولاء التنظيمي المنخفض بلغ عددهم 5 افراد أي بنسبة %8.3 من افراد العينة الكلية وهذا يعني ان الفئة الأكبر من الافراد عينة الدراسة تمتاز بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي.

وتتقرب النتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (change.et.al,2010) والتي توصلت إلى مستويات الولاء التنظيمي لدى عناصر التمريض تقع فوق الدرجة المتوسطة للاستبيان. والنتيجة التي توصلت اليها الدراسة (hane.et.al,2003) أظهرت نتائجها كالتالي ان المرضات الدائمات لديهم مستوى اعلى من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والتمكين مقلنة بالمرضات المؤقتات.

أوضحت هذه الدراسة بأن مستوى الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر مرتفع وهذا راجع إلى أن متوسط الحسابي للمتغير الأقدمية يصل إلى (16.50).

أي عندما يكون لدى الموظفين مستوى عال من الولاء للشركة، فإنهم يعملون بجهد أكبر ويكونون أكثر تعاوناً مع زملائهم، مما يعزز الروح الفريقية ويريد من الفعالية في تحقيق الأهداف المشتركة والمساهمة في عملية تحسين المستمر

وهذا يدل على توفير المؤسسة الجو الملائم للعمال وإعطائهم الحوافز المادية والمعنوية التي أدت بشعورهم إلى الانتماء لهذه المؤسسة

## 2.2\_ مناقشة الفرضية الثاني:

أظهرت نتائج هذه الفرضية على وجود مستوى مرتفع للأداء المهني لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بوهران، تم التوصل من خلال الدراسة ان عدد العمال الذين يصنفون في فئة الولاء التنظيمي المرتفع بلغ عددهم 13 فردا وهو ما يعكسه نسبة % 21.7 من افراد العينة الكلية، بينما الفئة الثانية الذين يصنفون في فئة الولاء التنظيمي المتوسط بلغ عددهم 5 افراد أي بنسبة % 8.3 من افراد العينة الكلية، اما الفئة الثالثة الذين يصنفون في فئة الولاء التنظيمي المنخفض بلغ عددهم 2 افراد أي بنسبة % 3.3 من افراد العينة الكلية وهذا يعني ان الفئة الأكبر من الافراد عينة الدراسة تمتاز بمستوى مرتفع من الاداء المهني.

كما تتفق مع النتيجة التي توصلت اليها دراسة (الصراوة، 2011) بحيث كانت أبرز النتائج إلى ان مستوى الأداء الوظيفي للأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة بلغت 278 درجة من الدرجات.

كما تتفق مع النتيجة التي توصلت اليها دراسة (سهلي، 2007) والتي تنص على التعرف على الامن النفسي ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي مجلس الشورى، أظهرت الدراسة إلى ارتفاع الامن النفسي والأداء الوظيفي. حيث يعتبر أداء الموظفين الفعال عاملا محوريا في تحقيق أهداف الشركة وتحقيق نتائج إيجابية، فالموظفون ذوو الأداء المهني العالي يسهمون في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات، مما يؤدي إلى نمو الشركة وتحقيق أرباح أعلى، وأيضا يمكن ان يؤدي تقدير وتحفيز الأداء المهني الجيد إلى تعزيز ثقافة الأداء داخل الشركة، هذا يمكن أن يؤدي إلى تطوير استراتيجيات إدارة الأداء وتحسين استخدام المورد البشرية بشكل فعال.

## 3.2\_ مناقشة الفرضية الثالثة:

أظهرت نتائج هذه الفرضية على وجود علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي والأداء المهني لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بوهران، اذ بلغت قيمة "ر" المحسوبة (0.521) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.00) وتفسر هذه النتيجة ان متغير الولاء التنظيمي مرتبط ارتباطا وثيقا مع متغير الأداء المهني.

وتتقرب نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (darolia. et.al, 2010) ، والتي توصلت إلى وجود ارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء المهني يتبعه الحوافز المادية والأداء المهني، ومن ثم الولاء العاطفي والأداء المهني، وهذا يشير إلى الدعم التنظيمي المدرك يعد المؤشر الأقوى للأداء المهني.

كما تتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Negin Etel, 2013) والتي توصلت إلى أن الالتزام المعيلري له علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين.

وفيما يتعلق بهذه الفرضية على حسب النتائج أن العمال الذين يشعرون بارتباط قوي مع منظماتهم عرضة لتقديم أداء مهني أفضل هذا لأن الولاء التنظيمي يعزز الالتزام والانخراط في العمل مما يمكن أن يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل، ومن المهم أيضا أن نأخذ في الاعتبار العوامل الأخرى مثل البيئة العملية وثقافة المنظمة، التي قد تؤثر أيضا على الأداء المهني.

### مناقشة عامة:

كما أكدت نتائج ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة التي أثبتت ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي، (change.et.al,2010)، واقتربت هذه النتيجة من نتائج دراسة (hane.et.al,2003)، فإن نتائج أغلب الدراسات توصلت إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي على حسب وجهة نظر الباحثين.

فإن نتائج أغلب الدراسات توصلت إلى ارتفاع مستوى أداء مهني لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة التي أثبتت ارتفاع مستوى الأداء المهني، (خالد احمد الصراوة، 2011) واقتربت هذه النتيجة من نتائج دراسة (سهلي، 2007). يتضح من نتائج وجود علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي والأداء المهني لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة التي أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي والأداء المهني واقتربت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (دار وليا والآخرين 2010)، (Negin Etel, 2013).

فإن أغلب النتائج توصلت إلى وجود علاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي والأداء المهني وهذا يدل على تحقيق الفرضيات.

## خلاصة:

إن النتائج المتواصل اليها توافقت مع ما اسفرت عنه نتائج الدراسات السابقة، هناك علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي والأداء المهني ومن خلال ذلك توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى الولاء والأداء المهني لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بوهران.

## الخاتمة:

من خلال هذه المساهمة العلمية حاولت الباحثتان التعرف على الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء المهني لدى عمال شركة اتصالات الجزائر بوهرا.

بحيث تبين ان الولاء التنظيمي من المواضيع الهامة التي تناولت الأبحاث والدراسات وذلك لدوره البارز في زيادة الكفاءة والفعالية، بحيث يعتبر الولاء التنظيمي من المصطلحات حديثة الاستخدام في مجال العلوم الإنسانية ويصف البعض على انه نوع من الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد اتجاه منظمته او هو العملية التي تصبح فيها اهداف المنظمة وقيمها والافراد أكثر اندماجا وتطابقا. اما الأداء المهني هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي تكون عمله ويمكن ان نميز بين ثلاثة ابعاد جزئية يمكن ان يقاس عليها، وهذه الابعاد هي الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء، وكسائر البحوث في مجال علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، التزمنا الباحثتان بكل الخطوات العلمية والمنهجية بدا بالإطار النظري للدراسة، حيث قدمتا تصورا عاما حول متغير الولاء التنظيمي والاداء المهني وقمتا بصياغة أسئلة البحث وفرضياته كما قمتا أيضا بأخذ استبيان الولاء التنظيمي من مذكرة الدكتور الحوافر وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني، واستبيان الاداء المهني من مذكرة الدكتور بعنوان الفاعلية الذاتية وعلاقتها بالأداء المهني بما يلائم مع البيئة المحلية.

واظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي والأداء المهني لدى عمال شركة اتصالات الجزائر بوهرا، وأيضا وجود ارتفاع في مستوى الولاء التنظيمي والأداء المهني لدى عمال شركة اتصالات الجزائر بوهرا، وفي الأخير يبقى هذا البحث دراسة أكاديمية لها حدود بشرية ومكانية لا يمكن تعميم نتائجها الا هذا الإطار الذي يمهّد لسلسلة من الأبحاث.

## التوصيات العلمية:

- فيما يتعلق في البحوث في المستقبل يود الباحثان تقديم بعض التوصيات للباحثين للقيام بما يلي:
- \_ الاعتماد على نتائج هذه الدراسة الحالية كتمهيد للبحوث المستقبلية.
  - \_ اجراء الدراسة الحالية بنفس المتغيرات على عينات أخرى كمؤسسات أخرى تابعة للتوظيف العمومي.

## التوصيات العملية:

- تلخص الدراسة الحالية استنادا على نتائجها التوصيات التالية:
- \_ توصلت الدراسة إلى ان عمال شركة اتصالات الجزائر لديهم علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي ولأداء المهني وأيضا ارتفاع في مستوى الولاء التنظيمي والأداء المهني، ولهذا توصي الدراسة بإعادة اجراءها باستخدام أساليب نوعية للتأكد من هذه النتيجة.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### الكتب:

- 1) أحمد بطاح. (2006). قضايا المعاصرة في الإدارة التربوية، الأردن: دار الشروق.
- 2) أحمد رضا الطويل، صلاح الدين شبل جاسم. (2017). الأداء الاستراتيجي، دار النشر: اليازوري.
- 3) رحي مصطفى عليان. (2007). أسس الإدارة المعاصرة، طبعة الأولى. عمان: دار صفاء لنشر والتوزيع.
- 4) ريموندا، نوي. (2017). تدريب وتطوير الموظفين، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.
- 5) زيد عبوي. التنظيم الإداري مبادئه واساسياته، الأردن: دار أسامة لنشر والتوزيع.
- 6) عائشة يوسف الشميلي. (2017). برنامج تحسين الأداء، طبعة الأولى، القاهرة: دار للنشر والتوزيع.
- 7) محمدالسياب، أبو حمور. (2014). مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون لنشر والتوزيع.
- 8) منال أحمد البارودي. (2015). الرضا الوظيفي وفق التعامل الرؤساء والمرؤوسين، دار النشر. el. Manhal .

### الرسائل:

- 1) العيفة محمد. (2018). أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي، مذكرة دكتوراه. جامعة الجزائر 3. الجزائر العاصمة.
- 2) بويعط جلال الدين. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير. جامعة منتوري. قسنطينة.
- 3) بوسيفط امال. (2016). الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال. رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر. بسكرة.
- 4) بوقطف محمود. (2014). التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية. رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر. بسكرة.
- 5) خيرية محمد بن عصمان. (2018). دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية. رسالة الدكتوراه. ليبيا.

- 6) زربي أحلام. (2018). الفاعلية الذاتية وعلاقتها بالأداء المهني، رسالة دكتوراه. جامعة محمد بن احمد. وهران.
- 7) سليمان سالم جمعة، المبروك عبد الجواد أمبارك. (2009). الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير. جامعة نايف العربي. السعودية.
- 8) شريط الشريف محمد. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير. جامعة منتوري محمود. قسنطينة.
- 9) شافية بن حفيظ. (2014). مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية، جامعة قاصدي مرباح. ورقلة.
- 10) عمر محمد دره. (2011). استراتيجيات التعلم المستمر وآثاره في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية، رسالة دكتوراه. جامعة حلب. سوريا.
- 11) ماهر علي الصالح سالم. (2015). الولاء التنظيمي لدى مدرسي الثانوية العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، رسالة الماجستير. جامعة دمشق.
- 12) مزوار منوبة. (2013). أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير. جامعة ا. محمد بوقرة. بومرداس.

الملاحق



## استبيان الأداء المهني والولاء التنظيمي

### تحية طيبة

في إطار اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية بعنوان «الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء المهني»، نضع بين ايديكم هذا الاستبيان راجيين منكم التعاون بغرض افادتنا في جمع المعلومات ذات الصلة ببحثنا، فالرجاء التكرم بالإجابة على عبارات هذا الاستبيان، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك، مع العلم انه ليست هناك إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، سيتم تحليل النتائج في سرية تامة ولن تستخدم الا لغرض البحث العلمي فقط.

شكرا على تعاونكم

الطالبان:

بيبيط فاطمة

قرفي حنان

### البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) في الإجابة المناسبة

الجنس: [ ] ذكر [ ] انثى

السن: .....

المستوى التعليمي: [ ] متوسط [ ] ثانوي [ ] جامعي  
الحالة العائلية: [ ] اعزب [ ] متزوج(ة) [ ] مطلق(ة) [ ] ارمل(ة)  
الفئة الاجتماعية المهنية: [ ] منفذ [ ] متحكم [ ] اطار [ ] اطار سامي

الاقدمية : .....

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فيما يلي مجموعة من العبارات وأمام كل عبارة خمس درجات للإجابة برجي وضع إشارة (X) في المكان المناسب:
					1. لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الشركة التي اعمل بها.
					2. ان بقائي في عملي سببه الحاجة وليس محبتي لهذا العمل.
					3. ارفض ترك العمل في الشركة، لأنني اشعر ان من واجبي المساهمة في تطور الشركة.
					4. اشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخير الآخرين بأنني اعمل في هذه الشركة.
					5. ان ما تقدمه الشركة لي من مزايا وفرص التقدم المهني يعد من الأسباب الرئيسة التي تدفعني للبقاء في هذه الشركة.
					6. اعد ان التي مع الشركة هو التزام أخلاقي.
					7. اشعر بان مشاكل هذه الشركة هي جزء من مشاكلي الشخصية.
					8. انا دائم الاستعداد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني من جهد في سبيل البقاء في هذه الشركة.
					9. اعد انه من الخطأ ترك عملي، حتى لو حصلت على عروض أفضل من شركات أخرى.
					10. اشعر بالارتباط للشركة التي اعمل بها.
					11. الخدمات والمزايا التي تقدمها هذه الشركة تحفزني لتقديم أداء أفضل.
					12. هذه الشركة تستحق الإخلاص مني.
					13. اواجه صعوبة كبيرة في الاتفاق مع توجهات الشركة وسياساتها فيها يختص بالأمور والمسائل المتعلقة بعاملها.
					14. سأفتقد كثيرا من المزايا المادية والمعنوية لو تركت الشركة، والتحقت بشركة أخرى.
					15. استمر في عملي الحالي في الشركة، حتى لا اتعرض لانتقاد الزملاء إذا تركت العمل.
					16. اذافع عن الشركة في كل المواقف من دون ان يطلب مني ذلك.
					17. سأشعر بالذنب لو تركت العمل في الشركة، والتحقت بشركة أخرى.
					18. اشعر ان قيمي ومبادئ الشخصية تلتقي وتتشابه مع قيم ومبادئ الشركة.
					19. انا على استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع، كي اساعد على نجاح الشركة وتطورها.
					20. احافظ على ممتلكات الشركة التي اعمل فيها كمحافظتي على ممتلكاتي الشخصية.
					21. علاقاتي الاجتماعية في الشركة تجعلني التزم بالاستمرار في العمل لدى الشركة.
					22. احرص على انجاز الأهداف العامة للمؤسسة بكفاءة.
					23. اراقب عملي جيدا من حيث النوعية والجودة قبل تقديمه .
					24. استغل الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة متقنة.
					25. التزام الإدارة بجودة الأداء ساعد في تحسين مستوى ادائي.
					26. احرص على تنفيذ العمل وفقا للخطة والبرامج المرسومة.
					27. احرص على تعويض التأخر الناتج عن سبب من الأسباب كانقطاع التيار الكهربائي.
					28. حجم العمل الذي انجزه يوميا يتماشى مع الأهداف المسطرة للمؤسسة.
					29. اضاعف ادائي في العمل بعد كل نجاح احققه.
					30. تشجيع رئيسي في العمل يدفعني لإنجاز مهامي بكفاءة.
					31. اتحمل الأعباء اليومية للعمل.
					32. انجز العمل المحدد في وقته.

					33. التكيف بسرعة عند حدوث حالات طارئة في العمل.
					34. التزم بأوقات العمل الرسمية.
					35. أنسق مع زملائي في العمل لإنجاز المهام المنوطة بي.
					36. أقوم بالاتصال مع الرؤساء/المرؤوسين لتنفيذ واجبات العمل.
					37. احرص على العمل بروح الفريق.
					38. اتعاون مع أعضاء فريق العمل في تطوير المهام.
					39. اتمتع بعلاقات جيدة مع اغلب المسؤولين في المؤسسة التي اعمل بها.
					40. املك حضورا فعالا في الاجتماعات.
					41. أوثر في الزملاء لدفعهم للعمل.
					42. اسعى لمعالجة مشاكل الزملاء ومناقشتها بدلا من تجنبها.
					43. التزم بالمواعيد المحددة للاجتماعات بالعمل.
					44. أقدم اقتراحات لتطوير المهام.
					45. اقترح اعمالا استثنائية لتحسين الأداء.
					46. ابادر لاستخدام أحدث التقنيات في مجال عملي.
					47. أشارك في الدورات التدريبية الخاصة لأحسن كفاءاتي في العمل.
					48. اعمل على إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهني العمل.