

الولاء التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة

دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة "الوادي"

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر

العلوم الاقتصادية - تخصص: ادارة اعمال

الاستاذ المشرف:

د. زلاسي سامر

من إعداد الطالبات:

➤ صحره درين

➤ طريه أنوار

➤ ضو عائشة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الرتبة
د. منى مسغوني	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيسا
د. زلاسي سامر	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
د. الباي محمد	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

من كان يريد العزة فان العزة لله ورسوله والمؤمنين، حمدي وشكري
أولاً لله رب العالمين والمتقين صاحب الفضل والأنعام، والسلام علي
خير الأنبياء محمد بن عبد الله القائل:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

إلي روح أبي الطاهرة محمد العيد رحمة الله عليه اختلطت دموع فرحتي بتخرجي وحزني
بوداع أبي وها أنا اليوم أهديك يا أبي ثمرة جهدي وأنا على عهدك ووعدك لأصل إلي
حلمي.

إلى التي سهرت الليالي من اجل راحتي وأضاءت لي الدرب بالشموع إلى أول اسم تلفظت به شفاهي
إلى مدرستي الروحية..... شريان القلب أمي العزيزة الغالية نسيم شتيوي أطل الله عمرك.
إلي شعاع المستقبل إخوتي وأخواتي: فاطمة / رونق / ريان / أتمنى لكم التوفيق والسمو.
إلى زوجي وسندي حمزة حموية يا من علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف،
وأثرتني على نفسك يا نبراس حياتي ونور دربي، "اللهم أعطه الصحة ودوام العافية
وأحفظه لي"

إلى أبنائي وفلذات كبدي جوري وجود، " أسئلكم الله أن يريني فيكم الرقي
واراكم في اعلي المراتب "

اهدي هذا العمل المتواضع راجين من المولي عز وجل أن يجد القبول
والنجاح.

درين

الاهداء

من كان يريد العزة فان العزة لله ورسوله والمؤمنين، حمدي وشكري أولا
لله رب العالمين والمتقين صاحب الفضل والأنعام، والسلام علي خير
الأنبياء محمد بن عبد الله القائل: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله".
الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية اهدي ثمرة جهدي

والنجاح

إلي النور الذي ينير لي درب النجاح يا من كانت سببا في وجودي إلي من أكن لهم فائق
وخالص الاحترام والتقدير إليكم يا أمي وأبي الغاليين فبقدر ما عبرت لن أكفيكما قدركما
"اللهم أحفظهم لي "

والي شعاع المستقبل إخوتي وأخواتي / عفاف / نوال / سارة / إسراء حفظكم الله ورعاكم .
والي كافة الأهل والأقارب والأحباب وكل من ساعد في هذا العمل من قريب أو
من بعيد .

والي صدقاتي ورفقاء الدرب درين وأنوار "أتمني لكم التوفيق والنجاح "
اهدي هذا العمل المتواضع راجين من المولي عز وجل أن يجد القبول
والنجاح .

عائشة

الاهداء

من كان يريد العزة فان العزة لله ورسوله والمؤمنين ,حمدي وشكري أولا لله
رب العالمين والمتقين صاحب الفضل والأنعام ,والسلام علي خير الأنبياء
محمد بن عبد الله القائل : "من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

اهدي ثمرة جهدي وعملي بكل تواضع وشرف إلى من قال فيهما جل جلاله:
"ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما "

إلي العيون التي ظلت تراقب كياني سالفا وحاضرا ,إلي الصدر الرحب ينبوع الحب والحنان ,إلي من
سهرت علي تربيتي ورعايتي إلي مدرستي الروحية..... شريان القلب أمي العزيزة الغالية
أطال الله عمرك .

إلي الذي زرع في نفسي بذور الشموخ والكبرياء وعلمني كيف أواجه المصاعب ,عنوان الصمود
ورمز الكفاح والعطاء والتضحيةوريد القلب أبي العزيز الغالي أطال الله عمرك .
إلي شعاع المستقبل إخوتي :نصر الدين ومنير وعبد السميع ,والي سندي ورفيقة دربي أختي:
أنيسة ,والي عمي وأبي الثاني محمد الطاهر وأولاده وزوجته أطال الله عمركم .
والي زوجت أخي سعيدة والي براعم العائلة شهاب وسجود وسدرا وريان
حفظكم الله ورعاكم.

إلي صديقاتي و كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي إلي كل هؤلاء
,اهدي بذرة جهدي

أنوار

شكر وعرفان

قال تعالى "ربي أوزعني أن اشكر نعمتك علي وعلي ولدي وان اعمل صالحا ترضاه

وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" الآية 91 سورة النحل

أولا وقبل كل شيء احمد الله عز وجل على توفيقه لنا في انجاز هذا العمل حمدا يليق بجلاله وعظمته.

نتقدم باسمي عبارات الشكر والامتنان والشكر والتقدير إلى أستاذنا المشرف

" الدكتور زلاسي سامر "

على توجيهاته القيمة التي قدمها لنا. وطول صبره ودقة ملاحظاته ونصحه وإرشاده لنا.
والي من ساعدنا من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة نابعة من القلب
الصادق أو بسؤال عن مسار هذا البحث إلى كل هؤلاء جزأكم الله عنا خير جزاء ووفقنا جميعا في
خدمة المسيرة العلمية وفي وطننا العزيز.

الملخص

تطرقنا في هذا البحث إل معرفة الولاء التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعمال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر الوادي. وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ومن خلال السياق المنهجي اعتمدنا على المسح الشامل لملائمته وطبيعة الدراسة وقمنا بجمع البيانات والأدوات الماسة وهي ملاحظة واستمارة استبيان على طاقم الإداري، حيث تم جمع 70 عينة من مجتمع الدراسة حيث وبعد الدراسة الميدانية وتحليل النتائج تبين أنه يوجد أثر للولاء التنظيمي على الأداء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الوادي "الوادي".

الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي، الأداء الوظيفي، بيئة التنظيم، كفاية الموظف، المثابرة والوثوق.

Résumé

Dans cette recherche, nous avons examiné la connaissance de la loyauté organisationnelle et son impact sur la performance au travail des travailleurs de la Banque de l'agriculture et du développement rural, Badr de El-Oued. Dans cette étude, on s'est appuyé sur l'approche descriptive, et à travers le contexte méthodologique, on s'est appuyé sur l'enquête compréhensive pour son adéquation et la nature de l'étude, et on a collecté les données et outils nécessaires, qui sont une observation et un formulaire de questionnaire. Sur le personnel administratif, où 70 échantillons ont été prélevés parmi la population d'étude, où, après l'étude de terrain et l'analyse des résultats, il a été constaté qu'il existe un effet de fidélisation La performance organisationnelle de la Banque de l'agriculture et du développement rural et l'Agence d'El-Oued "El-Oued".

Mots-clés: loyauté organisationnelle, rendement au travail, environnement organisationnel, adéquation des employés, persévérance et confiance.

فهرس المحتويات

3	الاهداء
4	الاهداء
5	الاهداء
0	شكر وعرفان
1	الملخص
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
ب	مقدمة

الفصل الأول: الولاء التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين للمنظمة

2	تمهيد:
3	المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي
3	المطلب الأول: تعريف الولاء التنظيمي
4	المطلب الثاني: خصائص الولاء التنظيمي
5	المطلب الثالث: أنواع الولاء التنظيمي
5	1- الولاء المستديم:
5	2- الولاء التلاحي:
5	3- الولاء العاطفي:
6	4- الولاء الاغترابي:
6	5- الولاء الرقابي:
6	6- الولاء المعياري:
6	7- الولاء الموقفي:
6	8- الولاء السلوكي:
7	المطلب الرابع: أبعاد الولاء التنظيمي
7	المطلب الخامس: أهمية الولاء التنظيمي

المطلب السادس: مراحل الولاء التنظيمي	9
المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي	11
المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي	11
المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي	12
المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي	13
1- حسب معيار المصدر:	13
2- حسب معيار الشمولية:	13
المطلب الرابع: محددات الأداء الوظيفي	14
1- الجهد:	14
2- القدرات:	14
3- إدراك الدور المهام:	14
المطلب الخامس: أبعاد الأداء الوظيفي	15
1- كمية الجهد المبذول:	15
2- نوعية الجهد المبذول:	15
3- نمط الأداء:	15
المطلب السادس: مراحل وطرق تقييم الأداء الوظيفي	16
1- مراحل تقييم الأداء الوظيفي:	16
2- طرق تقييم الأداء الوظيفي:	18
المبحث الثالث: دور الولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي	20
المطلب الأول: بيئة التنظيم	20
1- مفهوم وأهمية البيئة التنظيمية:	20
2- المداخل النظرية المفسرة لمفهوم البيئة التنظيمية:	22
المطلب الثاني: كفاءات الموظف	25
1- مفهوم كفاءات الموظف:	25
2- أهمية تحديد كفاءات الموظف في المنظمة:	26

3-	عناصر الكفاءات الوظيفية:...	26
4-	مكونات الكفاءات الوظيفية:..	27
	المطلب الثالث: المثابرة والوثوق	28
1-	تعريف المثابرة: (Persistence):	28
2-	أهمية المثابرة:	29
3-	أنماط المثابرة:	29
4-	طرق تنمية المثابرة:	30
	خلاصة.....	31

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الوادي "الوادي"

	تمهيد:	33
	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة	34
	المطلب الأول: طريقة الدراسة	34
	الفرع الأول: مجتمع الدراسة والعينة.....	34
	الفرع الثاني: تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها	37
	الفرع الثالث: طريقة جمع البيانات	38
	الفرع الرابع: صدق وثبات أداة الاستبيان	38
	المطلب الثاني: أدوات الدراسة	39
	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة لقياس وتقييم متغيرات الدراسة	39
	الفرع الثاني: البرمجيات الإحصائية المستخدمة	40
	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها	41
	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة	41
	الفرع الأول: المتغيرات الديموغرافية	41
	الفرع الثاني: الاتجاه العام لآراء المستجوبين	44
	الفرع الثالث: اختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة.....	47
	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.....	49

49	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية
49	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية
51	الفرع الثالث: اختبار الفرضيتين الرئيسيتين
58	خاتمة
60	قائمة المراجع
64	الملاحق

قائمة الأشكال

- الشكل (2-1): يوضح الهيكل التنظيمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الوادي "الوادي" 36
- الشكل (2-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس 41
- الشكل (2-3): تركيبة الأفراد حسب العمر 41
- الشكل (2-4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليم 42
- الشكل (2-5): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة 43
- الشكل (2-5): توزيع أفراد العينة حسب العمل المهني 43

قائمة الجداول

- الجدول رقم (2-1): تحديد العينة المستهدفة 37
- الجدول رقم (2-2): مقياس ليكارت الخماسي 37
- الجدول رقم (2-3): توزيع عبارات الاستبيان الخاصة الولاء التنظيمي 38
- الجدول رقم (2-4): توزيع عبارات الاستبيان الخاصة الاداء الوظيفي 38
- الجدول رقم (2-5): معامل الثبات للاتساق الداخلي للفقرات المتغير المستقل والمتغير التابع 39
- الجدول رقم (2-6): فئات مؤشر الأهمية النسبية 40
- الجدول رقم (2-7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة بالولاء التنظيمي 44
- الجدول رقم (2-8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء المثارة والوثوق 45
- الجدول رقم (2-9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة كفايات الموظف 46
- الجدول رقم (2-10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة بيئة التنظيم 46
- الجدول رقم (2-11): يمثل تحليل التباين 47
- الجدول رقم (2-12): معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقل والتابع الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي ... 48
- الجدول رقم (2-13): الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع 48
- الجدول رقم (2-14): يمثل معاملات خط الانحدار البسيط 49
- الجدول رقم (2-15): معاملات خط الانحدار المتعدد 50
- الجدول رقم (2-16): اختبار T للعينات المستقلة بالنسبة للجنس 51
- الجدول رقم (2-17): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير العمر 52
- الجدول رقم (2-18): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي 53
- الجدول رقم (2-17): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة 54
- الجدول رقم (2-18): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي 54

مقدمة

مقدمة

عرف الاقتصاد العالي تطوراً كبيراً منذ قيام الثورة الصناعية حيث كان التنافس بين المنظمات يتمحور حول امتلاك أحدث الوسائل المادية، لإنتاج أكبر كمية من السلع والخدمات وفي نفس الوقت كان ينظر إلى المورد البشري كآلة يجب استغلالها أقصى استغلال كباقي عناصر الإنتاج.

أما اليوم فيمثل العنصر البشري الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق نجاحها والرفع من كفاءتها، وبالرغم من التطور التكنولوجي الكبير الذي مس مختلف القطاعات إلى أن غياب كفاءات بشرية يؤدي إلى حقيقة إن هذه التكنولوجيا تصبح بدون معنى ذلك لأن العنصر البشري هو القوة المحركة لهته التكنولوجية. لكن إذا كان استقطاب الكفاءات هدفها هاماً إلى المنظمات، فإن الهدف الأكبر يتعلق بالقدرة على المحافظة عليها وضمان استمرار عملها لصالح المنظمة وهذا عن طريق خلق رابط شعوري ونفسي بين الفرد ومنظمته، ويتمثل هذا الرابط في مفهوم الولاء التنظيمي.

والولاء التنظيمي لا يأتي من العدم وإنما هو شعور يكتسب عن طريق تشبع رغبات العاملين وفتح المجال والأفكار الإبداعية وسماع مقترحاتهم وتحسيسهم إن أهدافهم تتحقق بتحقيق أهداف المنظمة ولكون الولاء نتيجة طبيعة للعديد من المتغيرات فهو أيضاً يكون سبباً للعديد من الظواهر السلوكية ومنها تأثيره على الأداء الوظيفي.

• الإشكالية:

وفي دراستنا سنحاول أن نقف ميدانياً على طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة أولاً وهما الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي وما مدي تأثيره على أداء العمال في المؤسسة محل الدراسة.

ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

• ما هو أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي؟

- إشكالية فرعية:

- ما هو دور بيئة التنظيم على الولاء التنظيمي؟
- ما هو دور كفاية الموظف على الولاء التنظيمي؟
- ما هو دور المثابرة والثوق على الولاء التنظيمي؟

- فرضيات الدراسة:

- تساهم بيئة التنظيم في زيادة الولاء التنظيمي في المؤسسة
- تساهم كفاية الموظف في زيادة الولاء التنظيمي في المؤسسة
- تساهم المثابرة والثوق في زيادة الولاء التنظيمي في المؤسسة

• **أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى: التعرف على مفهوم الولاء التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعمال في المنظمة معرفة درجة ولاء العمال في بنك محل الدراسة وأثره على أدائهم.

• **أهمية الدراسة:** تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال:

• الولاء التنظيمي داخل المنظمة بالإضافة إلى أثره على أداء العمال وإعطاء تصور للمؤسسات على نتائج الأداء وربطها بالولاء العاملين فيها.

• **مبررات اختيار الموضوع:**

- إعطاء نظرة علمية حول موضوع الولاء التنظيمي
- إثراء المكتبة بدراسة ميدانية تناولت جانب مهم من جوانب الإدارة
- الرغبة في الوصول إلى نتائج واقتراحات في هذا الموضوع للاستفادة منها في الجانب العلمي حدود الدراسة يمكن التطرق إلى حدود هذه من خلال تحديد المجال المكاني والزمني.

أ. **المجال المكاني:** بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر الوادي BADR

ب. **المجال الزمني:** طبقت هذه الدراسة في السنة الدراسية 2022-2023.

• **خطة الدراسة:**

للإجابة على إشكالية البحث وفرضياته تم الاعتماد على خطة مكونة من فصلين، الفصل الأول تضمن ثلاث مباحث يتعلق المبحث الأول بمفهوم الولاء التنظيمي والمبحث الثاني بمفهوم الأداء الوظيفي وفي المبحث الثالث تفصيل عناصر الأداء الوظيفي.

أما الفصل الثاني فقد ضم دراسة تطبيقية التي أجريتها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر ولاية الوادي.

• **مصطلحات ومفاهيم الدراسة:**

- **الولاء التنظيمي:**

اصطلاحاً: حسب (Orilly chatman 1996) ارولي شتمان:

" هو الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة "(احمد بطاح، 2006، ص138).

إجرائياً: هو حالة وجدانية يتمتع بها عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر الوادي ببذل جهد فعال من أجل استمرار يتهم واستمرارية المؤسسة وإظهار مستوي عال من الولاء اتجاه مؤسساتهم وتحقيق الأهداف المشتركة.

- **الأداء:**

اصطلاحاً: هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما استند إلى شخص أو مجموعة للقيام به.

إجرائياً: هو ذلك النشاط والمهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضلي أو فكرياً من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث تحدث هذا السلوك تغيراً بكفاءة وفعالية تحقيق من خلال الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

الفصل الأول:

الولاء التنظيمي وأثره على

الأداء الوظيفي للعاملين

للمنظمة

تمهيد:

يعد موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع المهمة في العلوم الإدارية كونه يعالج الكثير من الظواهر السلبية داخل المنظمة وقد لاقى هذا الموضوع اهتماما كبيرا من طرف الدراسيين والمهتمين بالعلوم الإدارية نظرا لأهميته الكبيرة ولكن أدى هذا الاهتمام إلى اختلاف المداخل والاقتراب والنماذج المفسرة له، حيث لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات عديدة وقد اجمعوا على أن أداء الفرد في المنظمة يصل بالمؤسسة إلى اسمي أهدافها وبطبيعة الحال تصبو كل المنظمات إلى تحقيق الأهداف المسطرة في أوقات قصيرة وبطرق غير مكلفة، ومن هنا زاد الاهتمام بالأداء الوظيفي وكيفية تقييمه وتحسينه ومدى ارتباطه بالمناخ التنظيمي السائد بالمنظمة. وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا الفصل النظري والذي تم تجزئته كالتالي:

- المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي
- المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي
- المبحث الثالث: دور الولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من الباحثين في المجال التنظيمي، والسلوكي في مجال الفترة الأخيرة، وهذا الاهتمام يرجع إلى حقيقة أن الولاء التنظيمي هو من بين العوامل التي تؤثر على أداء وإنتاجية الفرد وبالتالي فعالية وكفاءة المؤسسة، وهذا ما يشهد عليه تفوق المؤسسات اليابانية في الإنتاجية على مثيلاتها في الدول المتقدمة، فقد أكدت الدراسات أن أحد أهم أسباب هذا التفوق هو درجة الولاء التنظيمي المرتفع الذي يتمتع به العامل الياباني، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف هذا المفهوم وأهميته، خصائصه وأنواعه والمراحل.

المطلب الأول: تعريف الولاء التنظيمي

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، ولقد تعددت التعاريف التي تفسر الولاء التنظيمي، وبغرض تحديد مفهوم له سنتعرض لعدد من المفاهيم الأساسية التي صاغها الباحثون في هذا المجال منها:

- الولاء التنظيمي يعني: "مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمها واستعدادها لبذل الجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضوا فيها".¹
 - الولاء المؤسسي أو التنظيمي هو: "شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء داخل المنظمة، وان هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وان أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا يتولد لدي الفرد رغبة قوية في بذل المزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة".²
 - الولاء التنظيمي "العمل على إيجاد نوع التوافق من بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالبا ما يتولد لديه إحساس ايجابي وولاء لها. إضافة إلى تزايد رغبته في البقاء على رأس العمال، كما يدفعه هذا الشعور إلى مزيد من العطاء الجيد مما يجعل مثل هذه المنظمات التي يتميز أفرادها بهذه السمات أكثر قدرة على التفاعل الايجابي مع بيئتها".³
- 1- الولاء التنظيمي "استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم".⁴

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، دار الفواء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر 2007، ص 274.

² مدحت أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 45.

³ نور الدين حاروش، إدارة المواد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة وتوزيع، الجزائر، 2011، ص 238.

⁴ عبادو خديجة، "الولاء التنظيمي لذي أساتذة الجامعات" دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة - غرداية - الوادي - بسكرة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18 / مارس 2015، ص 52.

2- كما عرفه شيلدون (Shelden) على أنه التقويم الإيجابي للمنظمة، والنية للعمل من أجل تحقيق أهدافها. في

حين يري التو وهريبينك (Allutto)، (Herbiniak) أن الولاء هو عدم الاستعداد لتترك المنظمة بسبب

الأجور، أو الوضع الوظيفي أو الحرية المهنية، أو علاقات الصداقة.¹

3- ويرى بوشنان (Buchanan) بأن الولاء التنظيمي هو اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، بحيث ييدي

الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم حصولهم على مردود اقل.

وقد قدم ثلاث مركّزات رئيسية يركّز عليها الولاء التنظيمي وهي:

- الإحساس بالولاء، ويظهر في التعبير عن الفخر بالمنظمة، القناعة الذاتية بأهدافها وقيمتها.
- مشاركة الفرد ومساهمته الفعالة في أنشطة المنظمة كافة، وشعوره بالرضا النفسي عن الأدوار التي يقوم بها وأهميته.
- الإخلاص: ويعبر الفرد عنه من خلال إبداء رغبته في مواصلة العمل مع منظمته والبقاء فيها، ومضاعفة جهوده مهما تكن الظروف.²

ومن خلال التعاريف السابقة، نخلص بأن الولاء التنظيمي يركز على الحالة الوجدانية النفسية والمتمثلة بالتفاعل بين الفرد ومنظمته، وتنتج علاقة تبادلية بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها بحيث عله أن يضحى من أجل أهدافها وذلك من خلال احترام قيمها ومنح كل ما يملك من مجهود من أجلها، لكن في المقابل فالمنظمة هي التي يجب أن تقوم بتكوين هذا الولاء داخل المنظمة من خلال إتاحة فرص التقدم والرقي للأفراد وأن تعمل على تدريبهم وتأهيلهم وفتح المجال أمامهم لتعبير عن انشغالهم وأفكارهم وتشعرهم بأهميتهم من خلال العمل الذي يقومون به.³

المطلب الثاني: خصائص الولاء التنظيمي

للولاء التنظيمي مجموعة من الخصائص تتمثل في مايلي:

- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية.
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل بمعنى أن الولاء يصنع ويكتسب ليس فطرة في الفرد.

¹ الرواشد خلف سليمان (2007) صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط1، دار ومكتبة الحامد، عمان الأردن، ص 86 .

² نور الدين حاروش، إدارة المواد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة وتوزيع، الجزائر، 2011، ص 238 .

³ وميسة عبد الحكيم -مريش علاء الدين، الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جبل -سنة 2017/2018، ص 10-11 .

- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- إن الولاء التنظيمي هو حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم، والتي يقوم بها الفرد داخل المنظمة والتي تجسد مدى ولائهم.¹
- استعداد الفرد بأن يقدم كل ما لديه من أجل المنظمة ويضحي من أجل البقاء فيها.
- الإيمان بقيم المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.
- هو حالة شعورية غير ثابت فقد تزيد عند العامل وقد تنقص بفعل العوامل التي تؤثر عليها.
- الولاء وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة والشعور بالولاء لها مستمر طالما استمرت المنظمة بأداء دورها في تحقيق أهداف وأغراض الأعضاء المنتمين لها والعكس صحيح.²

المطلب الثالث: أنواع الولاء التنظيمي

تنازعت أنواع الولاء التنظيمي طائفة من الباحثين والدارسين بأفكار وآراء مختلفة ومتباينة، وهكذا وجدنا هناك مجموعة من التصنيفات حاولت كلها إن تحدد أنواع الولاء التنظيمي، ومن الأنواع الموجودة هنا المستديم، التلاحي العاطفي، التبادلي، المعباري الرقابي، الاغترابي.....، وسنحاول التعرف على بعض منها.

1- الولاء المستديم:

يشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الفرد التضحية بالكثير من جهوده وطاقاته مقابل بقاء منظمة، لذا فإن الفرد يعتبر نفسه جزءا من منظمته ولا يستطيع التخلي عنها.

2- الولاء التلاحي:

يمثل العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته والتي تنميها المناسبات التي تقيمها المنظمة والتي تقر بجهود عمالها، فالمنظمة تبدأ جهودها مع الفرد من المرة الأولى لانضمامه من خلال التوجيه، إعطاء البطاقات الشخصية، تسهيل بعض الخدمات مثل السكن، النقل، الضمان الاجتماعي.... الخ.

3- الولاء العاطفي:

¹ ط/د نوري نور الدين، أ/د عز الدين بوكربوط، العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة، مجلة الباحث العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، المجلد 13 (04/2021)، ص 296.

² بوميسة عبد الحكيم - مريش علاء الدين، مرجع سبق ذكره، ص 11-12.

يعتبر الولاء رابطاً أو علاقة معنوية بين الموظفين ومنظمتهم أي أنها ترى في الولاء مجموعة المشاعر العاطفية التي يبدئها الموظف تجاه منظمته، لما له من رغبة قوية في البقاء بمنظمتهم لأنه يرى أن هناك توافق بين أهدافه وقيمته وأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها إذ يسعى دوماً إلى الالتزام بمبادئ منظمتهم مهما كلفه ذلك.

4- الولاء الاغترابي:

يمكن أن نلقي عليه أيضاً الولاء المقيد، حيث يلتزم الفرد بمبادئ منظمتهم، ويندمج في عمله دون إرادة ورغبة منه، ويعود بسبب ذلك إلى السلطة التي تمارس عليه، ويسمى كذلك بالولاء السلبي، لأن الفرد يعيش حالة صراع وسرعان ما تنعكس على حياته النفسية والمهنية في صورة سلوكيات أداية كالاقتراع النفسي، التغيب، قلة الإنتاج، نقص الكفاءة.

5- الولاء الرقابي:

ينشأ عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليل لتوجيه سلوكه توجيهها صحيحاً فهو يسعى دوماً إلى التطلع على مختلف القوانين خاصة التي تأتي بصورة مفاجئة ويحاول تفسيرها وفهمها وبعدها يدرك أنها تساعد في فهم ذاته وتطويرها فإنها يتأثر بها ويزداد ولاؤه وانتماؤه للمنظمة.

6- الولاء المعياري:

في هذا النوع من الولاء الدافع الأخلاقي نحو العمل يولد لدى الفرد الولاء نحو منظمتهم، لكن الدافع الأخلاقي إذا لم يقترن بدوافع نفسية فإنه غير كاف، فمثلاً العامل الذي لم يقتضي مرتبه مدة زمنية طويلة لم يستطيع الصبر والاستمرار مهما كانت قوة ارتباطاته الأخلاقية.

7- الولاء الموقفي:

حسب وجهة نظر باحثي السلوك التنظيمي الولاء يستخدم لوصف العمليات التي عن ريقها يتيح للموظفين التعرف على أهداف وقيم المنظمة ويعملون على التوحيد معها، هذا النوع من الولاء يسمى بالولاء الاتجاعي وهو يشبه الصندوق الأسود حيث أن هذا الأخير يعتمد على العوامل التنظيمية والشخصية.

8- الولاء السلوكي:

حسب وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي تقوم فكرت الولاء على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وبالذات الخبرات الماضية على تطور علاقات الفرد وربطه بمنظمتهم ولوصف هذه الخبرات تحدث "بيكر" (1964) كما سماه "بنظرية الاخذ والعطاء" الفرد يصبح مقيداً داخل المنظمة ذلك أنهم خيروا المكافآت في الماضي ويخشون أن يفقدوها.¹

¹ شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، سنة 2008/2009، ص 84-86.

فعلى سبيل المثال الشخص الذي امضى 20 سنة في منظمة ما، من الممكن أن تنمي لديه الاتجاهات التي تبرز بقاءه بناء على السلوك الذي خيره فيها، وبالتالي لا يحول تركها على الرغم من وجود فرص أفضل.¹

المطلب الرابع: أبعاد الولاء التنظيمي

هناك بعض الكتاب من كتبوا في أدبيات علم الإدارة اوجدوا عدة أبعاد للولاء التنظيمي، ولكل واحد منهم وجهة النظر الخاصة به، فقد ميز "مايلا وألن وسميت" (Meyer Allen Smith) بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي:

1- الولاء المؤثر (Affective Commitment): ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص التي

تميز مثل الاستقلالية والأهمية والكيان وتنوع المهارات المطلوبة والتغذية الراجعة من الإشراف.²

2- الولاء الأخلاقي (المعياري) (Normative Commitment): وهو الإحساس الذي يتولد لدى

الموظف بالالتزام نحو البقاء في التنظيم، و يتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين.

3- الولاء المستمر (Continuous Commitment) ويعتبر درجة ولاء الفرد في هذه الحالة محكومة

بالقيمة الاستثمارية والمادية التي يمكن أن يحققها الموظف من خلال استمراره بالبقاء في المنظمة مقارنة مع

ما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمة والالتحاق بآخرى.³

المطلب الخامس: أهمية الولاء التنظيمي

لكل منظمة قيم وأهداف خاصة بها، وقد تكون معارضة لقيم الفرد العامل، وقد تحدث النتائج سلبية تؤدي إلى الوقوع في الصراع التنظيمي، لذلك تتضح أهمية الولاء التنظيمي لكل من المنظمة والعاملين من خلال النقاط التالية:

1- الشعور بالولاء التنظيمي تجاه المنظمة يؤثر تأثيرا مباشرا في الكفاءة المهنية للعامل، وينتج عنه انخفاض في

معدل دوران العمالة بين المنظمات، والاستغلال الأمثل للموارد التنظيمية، كذاك اتجاه الموارد البشرية في

التحول من الرقابة المباشرة على العاملين إلى الرقابة الذاتية نتيجة الشعور بالولاء التنظيمي.

2- قيام العاملين بجهود إضافية في أداء أعمالهم، تفوق الواجبات المحددة، والتي تساعد في فعالية وظائف

المنظمة، بالإضافة إلى كونهم ممثلين للعلاقة العامة الايجابية خارج المنظمة.

¹ شريط الشريف محمد، مرجع سبق ذكره، ص 84-86.

² بوسكار فريدة، جودة العمل وانعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، سنة 2018/2019، ص 57.

³ بوسكار فريدة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

- 3- زيادة الرغبة لدى العاملين في رفع معدل الإنتاجية، والتمسك بالبقاء والعمل في المنظمة، يقلل من تكاليف دوران العمالة، والتي تعتبرها المنظمة تكاليف للإحلال، ومقدارها حوالي من واحد إلى خمس مرات من مرتب العامل لو لم يغادر. ويمكن زيادة الربح السنوي بمقدار 25% كذلك زيادة الأرباح طويلة الأجل، لأنهم يعززون من جودة الخدمة للعميل لفترات طويلة.
 - 4- يساهم الولاء التنظيمي لدى العاملين في تكوين صورة ذهنية إيجابية تجاه المنظمة في بيئتها المحيطة، كأصحاب المصالح الخارجية، مثل العملاء، مما يقلل من تكاليف الترويج لمنتجات المنظمة، كذلك يساهم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمنظمة، تحسين علاقات العمل الداخلية، يساهم في نمو المنظمة، والوصول لرضا العميل.
 - 5- يساهم في زيادة الأفكار الابتكارية المقدمة من العاملين، والقيام بالدفاع عن المنظمة ودعمها أمام الأطراف الخارجية، ليس فقط بدعم منتجات المنظمة وخدماتها، لكن أيضا سمعتها الخارجية.
 - 6- تخفيض نفقات المنظمة، وتحقيق وفرة في الاستثمارات بسبب قلة عمليات التعيين للموظفين الجدد.
 - 7- يساهم في تميز العامل -نجاحه-، بمعنى انه تهيئ لعامل ليكون جدير بالثقة، وتزيد من قيمته كعامل بالمنظمة، اتساع مجال اهتماماته، ومنحه شخصية ثرية، وتزويده بحافز قوي لأداء عمله، وإتاحة إمكانية تنظيم حياة العامل ككل لتحسين أداء المنظمة مما يعود على المنظمة بتحقيق أهدافها المرجوة.
 - 8- يدفع العامل للبقاء لوقت متأخر لإتمام مهامه، المشاركة في بعض الأنشطة الإضافية، المساهمة في الأنشطة الخيرية للمنظمة، تقديم الاقتراحات، والاستمرار في المنظمة، الالتزام بالقواعد، إتباع التعليمات، التأكد على جودة المخرجات، والعناية بممتلكات وموارد المنظمة.
 - 9- رفع الروح المعنوية للعاملين مما يزيد من ترابطهم بالمنظمة، ويدفعهم للعمل بروح تعاونية وأكثر دقة، كذلك بناء شبكات من العلاقات الإنسانية بين العاملين.¹
- كما تظهر أيضا أهمية الولاء التنظيمي أيضا أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية:
- يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة على خلق الإبداع لدى العاملين في المؤسسة
 - الأداء المتميز للعمل.
 - الرغبة والميل للبقاء في المؤسسة مما يخفف الآثار التي تؤدي لدوران العمل.

¹ احمد جمال غزالي حسن رضوان، اثر الولاء التنظيمي علي أداء العاملين، دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية، رسالة مقدمة للحصول علي درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، سنة 2016، ص 22-23 .

- ضمان استمرار القوي العاملة بالمنظمة وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الحاكمة.
- إيجاد الدافع لدي العاملين لبذل المزيد من الجهد والأداء في المنظمة.
- يمكن أن يساعد الولاء التنظيمي إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.
- شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين.¹

المطلب السادس: مراحل الولاء التنظيمي

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

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

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

وهناك من يري انه يمكن حصر مراحل الولاء التنظيمي في ثلاث مراحل وهي:

1- 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.

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

3- مرحلة التبنى: حيث يعتبر الفرد أن أهداف المؤسسة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الولاء نتيجة تطابق الأهداف والقيم.²

لكن اغلب الكتاب يتفقون على وجود ثلاث مراحل أساسية لتكون الولاء التنظيمي في المؤسسة عرفوها كما يلي:

1- مرحلة التجربة: أي قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة إلى عام واحد حيث يعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة، لان الأفراد يدخلون المؤسسات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة

¹ مروي بلهادي، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، إدارة موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2021/2022، ص 14-41.

² - مزوار منوبة، مرجع سبق ذكره، ص 61.

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 تحقق الأمان والشعور به والحصول على القبول من التنظيم وبذل الجهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

2- 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، تتمثل في الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء.

3- مرحلة الثقة في التنظيم: هذه المرحلة تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمؤسسة، وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تزداد خلال هذه المرحلة الاتجاهات التي تعبر عن زيادات 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)، والإغراءات المعطاة للأفراد.¹

¹ - مزوار منوبة، مرجع سبق ذكره، ص 62 .

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

مما لا شك فيه أن موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع الإدارية وخاصة في وظيفة إدارية الموارد البشرية، ذلك أن نجاح المنظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية موردها البشري باعتبار هذا الأخير هو الذي ينجز مهامه من خلال أدائه مجموعة من الوظائف.

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

1- يعرف "حسن محمد" بان الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشيع بها، متطلباته الوظيفية وغالبا ما يحدث ليس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد مثلا الطالب قد يبذل جهد كبيرا في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.¹

2- يعرف الأداء الوظيفي على انه "ذلك النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه.²

3- يمكن تعريف الأداء الوظيفي على انه "هو قيام فرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية.³

4- ويرى "على السالمي" أن الأداء هو "الرغبة والقدرة يتفاعلا معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والقدرة في العمل والمستوي في الأداء.⁴

5- يعرف الأداء من طرف ميلر برميلي Miller Bromiley بأنه محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.⁵

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعة للطبع والتوزيع الإسكندرية مصر، 2001، ص 20.

² د أيمن فاروق حمد، الإثبات الجنائي في القانون المقارن والفقه الإسلامي، معهد الإدارية العامة، سنة 1433 هـ، ص 11.

³ عبد الملوك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد(1)، نوفمبر 2001، ص 86.

⁴ رميصاء رزقان، إدارة المعرفة ودورها في تفعيل أداء موارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علوم النشر، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة سنة 2012-2013، ص 18.

⁵ د بحري صابر السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (القيادة - الدافعية - التغيير التنظيمي)، دار الأيام للنشر والتوزيع 2018، ص 275.

6- يعتبر الأداء بأنه مستوي الانجاز الذي يصله الفرد في عمله، أو كما يري منصور احمد منصور أن الأداء هو كفاءة العامل لعمائه ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في النهوض بأعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة.¹

ومن خلال التعاريف السابقة: يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارات أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من اجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث نجد هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.²

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

1- يعتبر الأداء الوظيفي عنصرا حيويا في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، ولهذا يمكن القول أن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم انطلاقا من أن الأداء هو الناتج المرتفع، وهذا يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة إلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى من خلال مراحل تطوراتها.³

2- للأداء الوظيفي أهمية داخل أي منظمة تحاول النجاح والتقدم باعتبارها الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فان هذا الناتج مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة أو استقرارها وفعاليتها.⁴

3- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاء أداء العاملين فان الأداء الفردي يصبح احد العوامل الأساسية التي تبني عليه الكثير من القرارات الإدارية والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب لمناصب عليا.....ومن خلال ذلك المنطق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.⁵

¹ بهناس حفيضة، سليمان حسينة، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، سنة 2019-2020، ص 30.

² كلثوم مريم العابد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة نيل شهادة الماستر، علم اجتماع، جامعة احمد دراية أدرار 'كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2020-2021، ص 56.

³ حولة رغيس، الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم الاجتماعية والإنسانية، كلية علم الاجتماع، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2020-2021، ص 73.

⁴ إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، شهادة ماجستير في علوم إدارية، جامعة نايف عربية للعلوم أمنية كلية الدراسات العليا، السعودية، 2008، ص 40.

⁵ سعاد قسوم، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية، سنة 2018-2019، ص 45.

المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي

1- حسب معيار المصدر:

• الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء بأداء الوحدة أي انه ما تملكه المؤسسة من الموارد ينتج مما يلي:

- **الأداء البشري:** وهو أداء الأفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القبة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسير مهاراتهم.
- **الأداء التقني:** ويشمل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

• الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامه يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالا جاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

2- حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

• الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث على مدي وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الريح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

• الأداء الجزئي:

وهو الذي يحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.¹

¹ دلروم سوسن، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945 قلالة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. 2016- 2017، ص39.

المطلب الرابع: محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء للعاملين يعتبر الأثر الصافي لجهودهم وإدراك الدور والمهام ويعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه إنتاج لعلاقة متداخلة بين مجموعة من المحددات وهي كالتالي:

1- الجهد:

هو عبارة عن الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، والجهد يختلف من مهمة أو عمل إلى آخر حيث يكون ينسب متباينة إما ضعيفة أو متوسطة أو كبيرة فائقة إن الجهد عادة متعلق بالحالة النفسية للعامل وبطبيعة الحوافز التي تمنح له مقال أداء عمل معين.

2- القدرات:

وتعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء عمل معين والقدره تكون مقرونة بالكفاءة والمهارات وتختلف من فرد إلى آخر وتتغير من فترة زمنية إلى أخرى إن التدريب والتكوين يلعبان دورا فعالا في تحسينها والرفع منها.

3- إدراك الدور المهام:

يعني ذلك الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله فان فهم الدور والمهام من طرف الفرد العامل ويؤدي إلى الإلتقان والنجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب وذلك يؤدي إلى أداء فعال في العمل.

لتحقيق مستوى مرضي في الأداء لابد من وجود حد ادني من الإلتقان في مكونات ومحددات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما سبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكن لا يفهمون أدوارهم، فان أدائهم لن يكون مقبولا من جهة نظر الآخرين فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة 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 كأداة منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال إن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكونات الأداء وضعيف في مكان آخر.

ومن خلال هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليه.¹

¹ بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، سنة 2008/2009، ص78.

المطلب الخامس: أبعاد الأداء الوظيفي

لقد اختلف الباحثون في إعطاء صورة لأبعاد الأداء الوظيفي، فالفرد يختلف ما يحتاجه من شخص إلى آخر نظرا لظروفه وما يتطلب من ذلك لذا سوف نلقي الضوء على مختلف أبعاد الأداء الوظيفي والمتمثلة في:

❖ نعني بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي:

1- كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقياس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- نوعية الجهد المبذول:

فتعني مستوي بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم نوعيته 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 الإبداع والابتكار في الأداء.

3- نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث الدراسة.¹

وتبرز "ماجدة العطية" أبعاد الأداء كالآتي:

✓ **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية، وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم

¹ حماني عبير، دغوش رانيا، عزابي عائشة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي في علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الشهيد حم لخضر بالوادي سنة 2018/2019، ص26.

الأداء، حيث تتيح للمؤسسة، إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.¹

✓ **البعد الاجتماعي للأداء:** أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات..... الخ) ويشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقترضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير إن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ، والذي يساهم في تحقيق أداء أفضل وإعطاء قيمة ومكانة للفرد داخل المؤسسة والولاء لها، فقد أسهم البعد الاجتماعي في تقديم تفسير إيجابي وواضح للأداء.²

المطلب السادس: مراحل وطرق تقييم الأداء الوظيفي

1- مراحل تقييم الأداء الوظيفي:

1- خطوات وضع نظام تقييم الأداء الوظيفي:

أ- تحديد المقاييس:

ويقصد بها وضع المعايير التي ستستخدم في عملية التقييم، فمن المتعارف عليه أن أي عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.

ب- اختيار طريقة التقييم:

هناك طرق متعددة تستخدم في عملية تقييم الأداء الوظيفي، وهذه الطرق منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث.

ت- تحديد دورية التقييم:

يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم وآخر على أساس أن هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل فيها، وعند تحديد الفاصل الزمني يجب أن يكون معقولا بحيث لا يكون طويلا وقصيرا بل معتدلا.

¹ ماجدة العطية، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، الأردن، دار الشروق، 2003، ص36.

² الشيخ الداودي، تجاهل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة الجزائر 2010، ص219.

ث- تحديد المقيم:

المقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد وسلوكه المارد أو الخاضع للتقييم، بحيث تمكنه هذه المعلومات من الحكم على مستوي كفاءته وسلوكه بشكل صحيح ودقيق، وقد وجود في الممارسة إن انسب شخص تتوفر لديه هذه المعلومات هو الرئيس المباشر بسبب اتصاله المستمر مع رؤوسه.¹

ج- تدريب المقيم:

إن نجاح أي عملية التقييم الأداء يتوقف إلى حد بعيد على سلامة فهم قواعد وأسس هذه العملية وتطبيقاتها لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة وتخطيطها.

لتبصير المقيمين بكيفية التنفيذ السليم لها، وتزويدهم بالمعلومات والإرشادات الواجب إتباعها لتحقيق أهداف التقييم، إذ لا يوجد شيء يسيء إلى سلامة التقييم أكثر من عدم مقدرة المقيم على التقييم الصحيح، لذلك أصبح موضوع تدريب المقيمين أمراً مهماً.

2- علنية نتائج التقييم:

يتقرر في هذه الخطوة فيما إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين أم لفئة منهم أم لتبقي النتائج سرية.

3- مناقشة نتائج التقييم مع العاملين:

تناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجري مع العاملين بشأن شرح النتائج التي تم التوصيل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أدائه، وتحديد مضمون هذه المقابلة والهدف الذي تسع إلى تحقيقه.

4- التظلم من نتائج تقييم الأداء:

وتناقش هذه الخطوة موضوع تساءل معين هو: هل يفتح باب الشكوى والتظلم للعاملين في نتائج تقييم أدائهم أم لا؟ لقد وجد في الممارسة العملية انه من الضروري فتح هذا الباب للعاملين الذين حصلوا على تقديرات ضعيفة، لان فتح باب التظلم لجميع العاملين سيحدث نوعاً من سوء استخدام هذا الحق، والفائدة من التظلم انه يجعل المقيمين أكثر جدية وموضوعية في عملية التقييم ذلك أنهم سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم، بالإضافة إلى انه يخلق لدى العاملين شعوراً بعدالة التقييم.

¹ خولة رغيس، مرجع يبق ذكره، ص 43.

5- تصميم استمارة التقييم:

استمارة التقييم هي ترجمة الطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين حيث تتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد الذي يجري تقييمه ووظيفته، والإدارة التي يعمل فيها، ومقاييس التقييم، وهناك حقلاً خاصاً ليضع فيه المقيم نقاط الضعف في الأداء والسلوك ونقاط القوة ومقترحات المقيم من أجل تطوير الأداء، ثم تاريخ تنفيذ التقييم، وعند تصميم الاستمارة يجب مراعاة الوضوح، البساطة وسهولة الاستخدام.¹

2- طرق تقييم الأداء الوظيفي:

هناك طرق عديدة لتقييم الأداء الوظيفي، ويعتمد استخدام أي طريق على أهداف وحجم المنظمة بالإضافة إلى الإمكانيات المتاحة ومن هذه الطرق نذكر ما يلي:

1- مقياس إعطاء الدرجات:

وهي تقييم العمل وذلك بإعطاء درجات بناء على بعض المعايير مثل الولاء للمنظمة والتعاون مع الزملاء وكيفية العمل حيث يقوم المسؤول بتقييم الموظف بناء على هذه المعايير.

2- الأحداث الجوهرية:

حيث يقوم الشخص المسؤول بتسجيل معلومات عن سلوكيات العامل في بعض الحالات والأحداث الجوهرية سواء كانت سلبية أو ايجابية ويتم تسجيل الواقعة أو الحادثة أو السلوك الذي قام به العامل في هذه الواقعة والتاريخ.

3- الترتيب:

وهو تصنيف العاملين من الأكثر فعالية وإنتاجية إلى الأقل حيث يقوم الشخص المسؤول بتقييم العاملين بناء على مقارنتهم ببعضهم البعض.

4- قائمة الاختيار:

وتتطلب قيام الشخص المسؤول باختيار عبارات أو جمل تصف أداء العامل وسلوكياته، حيث يتم وضع نقاط لهذه السلوكيات وتختلف هذه باختلاف أهميتها للمنظمة.

5- المقارنة الزوجية:

إذ يتم المقارنة بين العاملين اثنين وتكرار هذه العملية لبقية العاملين ولتوضح ذلك، يقارن عامل "أ" مع "ب" و"ج" مع "د" وإذا افترضنا أن نتيجة التقييم هي أن "أ" أفضل من "ب"، إن "ج" أفضل من "د" فنقارن بعد ذلك "أ"، "ج" فمثلاً نجد أن "ج" أفضل من "أ".

¹ خولة رغيس، مرجع سبق ذكره ص 44.

6- طريقة معدلات الأداء:

وتعتمد هذه الطريقة على خطوتين ففي الخطوة الأولى يتم فيها تحديد معدل الأداء والسلوك المطلوب، والذي على العامل انجاز خلال فترة زمنية معينة، وفي الخطوة الثانية يتم تقييم أداء العامل بناءً على انجازاته المتعلقة بالسلوك والأداء ومقارنته بالأداء المتوقع والذي تم تحديده في الخطوة الأولى وبهذه الطريقة يمكن القول أن هناك العديد من المؤشرات والمقاييس التي يمكن استخدامها في تقييم الأداء وكل مؤسسة لديها طريقته الخاصة لتقييم الأداء والبحث عنه.¹

¹ تاجوري جليلة، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، سنة 2014/2015، ص 59-60 .

المبحث الثالث: دور الولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء الوظيفي من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين. ومن هذه المساهمات نذكر العناصر التالية:¹ والتي سنتطرق إليها ضمن هذه الفروع:

المطلب الأول: بيئة التنظيم

1- مفهوم وأهمية البيئة التنظيمية:

تعد البيئة التنظيمية من أهم المتغيرات التنظيمية التي تميز التنظيمات عن بعضها البعض، فبتباين ادراكات العمال للخصائص المكونة للبيئة التنظيمية تتباين سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو منظماتهم. حيث يعرف "لتوين وسترنجر" البيئة التنظيمية على أنها مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم² حيث يركز هذا التعريف على مدى التأثير المباشر للخصائص المميزة لبيئة العمل في سلوكيات ودوافع العاملين.

وفي نفس السياق نجد أيضا تعريف "هاني عبد الرحمن صالح" الطويل والذي يؤكد على مدى أهمية خصائص بيئة العمل في التأثير على سلوك العاملين حيث يرى بأنها: "مجموعة الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون في النظام بما تميز بيئة العمل، سواء شعر العاملون بذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ويكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم"³.

وفي تعريف آخر لـ "بريتشارد" و"كراسك" نجدهما يعتبران مكونات بيئة العمل كأحد مصادر الضغط داخل المؤسسة، والتي يمكن أن توجه وتتحكم في سلوك العمال، حيث يريان أنها: "صفة البيئة الداخلية للمنظمة ذات استمرارية نسبية، تعمل على تميزه عن غيره من باقي التنظيمات والتي تنجم عن سلوك وسياسات التنظيم، خاصة الأطر العليا، حيث يدركها أفراد التنظيم وتعمل كأحد مصادر الضغوط نحو توجيه الأنشطة".

¹ - درة عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان الأردن، 2003م، ص96.

² - محمد علي شبيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، 1982، ص31.

³ - هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص142.

ويأتي أيضا تعريف "القربوي" ضمن نفس السياق ليؤكد على مدى أهمية البيئة التنظيمية في التأثير على سلوك العاملين من خلال انعكاس خصائصها في أذهان العمال هذه الصورة هي التي توجه سلوك الأفراد العاملين وتحدد اتجاهاتهم حيث يرى أنها "انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي ولاء العاملين فيه، مما يدفع إلى اختيار تصور معين حول التنظيم، يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة وعي كبيرة سلوكهم التنظيمي".¹

وقد أكد هذا التوجه بعض الباحثين حين ركزوا على أهمية وتأثير الأبعاد المشكلة للبيئة الداخلية للتنظيم في سلوك الموظفين والعمال والمتمثلة في: "مجموعة النظم السياسات، المكان الظروف، العلاقات الوظيفية والاجتماعية والإنسانية بين مستويات الموظفين والتي تشكل جو العمل الذي يمارس فيه العاملون مهامهم".²

كما يؤكد "كامل محمد المغربي" هو الآخر على هذا الاتجاه حين يبرز أهمية خصائص البيئة الداخلية في التأثير على سلوكيات واتجاهات العمال كونها تتميز بنوع من الثبات النسبي كالقيم والعادات عكس خصائص البيئة الخارجية كالأسواق والأسعار التي تتميز بعدم الاستقرار. حيث يرى بأنها: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي".³

وعليه، ومن خلال هذه التعريفات يتضح جليا أن صحة البيئة التنظيمية بمختلف مكوناتها المادية وغير المادية تلعب دورا مهما في تحقيق فعالية التنظيمات على اختلاف طبيعتها وأهدافها، لذلك سعت مختلف المؤسسات العالمية إلى توفير البيئة التنظيمية الصحية حتى تضمن بقائها واستمرارها والمؤسسة الجزائرية وعلى غرار هذه المؤسسات سعت هي الأخرى منذ الاستقلال إلى اليوم، وعبر مراحل تسييرها إلى تحقيق فعاليتها من خلال اهتمامها بمكونات بيئتها التنظيمية. غير أن اهتمامها بجانب معين دون الجوانب الأخرى في كل مرحلة تسييرية أدى إلى الحيلولة دون تحقيق أهدافها، فبعد الاستقلال مباشرة وأثناء أسلوب التسيير الذاتي ساد المؤسسة الجزائرية بيئة تنظيمية مادية قامت على أساس المركزية والاهتمام بأهداف التنظيم دون أهداف العمال، فكان إدراك واتجاه العمال نحو هذا النوع من البيئات التنظيمية سلبيا مما أثر على أدائهم بعدها وكمرحلة موائية وأثناء أسلوب التسيير الاشتراكي ميز المؤسسة الجزائرية بيئة تنظيمية اجتماعية اهتمت بأهداف العمال دون الأهداف الحقيقية المتمثلة في تحقيق التوازن الاقتصادي

¹ محمد قاسم القربوي: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1994، ص215.

² حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون الموظفين، ط1، مكتبة لبنان للنشر، بيروت، 1997، ص90.

³ كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس) سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص303.

والمالي، من خلال التركيز على العمل والتقييم الجماعي للأداء مما أعاق بروز المهارات الفردية داخل مكان العمل بعدها وفي ظل عجز هذه السياسات التسييرية لجأت الحكومة الجزائرية إلى سياسة الخصوصية كسياسة تصحيحية قامت على أساس فتح السوق أمام المنافسة التي تضمن البقاء والاستمرار للمؤسسات القادرة على المنافسة من خلال توفير النوعية الجيدة والأسعار التنافسية كمحددات أساسية للفعالية التنظيمية في الوقت الراهن.

2- المداخل النظرية المفسرة لمفهوم البيئة التنظيمية:

لقد أدى اختلاف طبيعة عناصر ومكونات البيئة التنظيمية إلى تعدد المداخل النظرية المفسرة للعلاقة القائمة بين السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وخصائص بيئاتهم التنظيمية. لكن على الرغم من هذا الاختلاف الظاهر بين هذه المحاولات النظرية إلا أنها تؤكد في مجملها على وجود علاقة ارتباطية بين كفاءة وفعالية التنظيم وإيجابية سلوك أفرادها، والذي يرتبط هو الآخر بمدى إيجابية إدراك هؤلاء الأفراد لميزات وخصائص البيئة التنظيمية التي يعملون فيها. ضمن هذا السياق اعتمدت المدرسة الكلاسيكية في تحقيقها لكفاية التنظيم الإدارية والإنتاجية على المكونات المادية للبيئة التنظيمية، حين نظرت إلى العامل على أنه كائن اقتصادي عاقل يحرك بواسطة الأجر؛ الذي تعتبره الحافز الوحيد القادر على التأثير في سلوك العامل، حيث يرى Max weber "ماكس فيبر" ضمن هذا الإطار أن النظام العقلي ركيزة فعالية الإدارة¹، لذلك نجده أهداف التنظيم أكثر من اهتمامه بالمتطلبات الاجتماعية للعمال وهذا ما أشار إليه "Frederick Taylor" "فريدريك تايلور" من خلال نظرية "الإدارة العلمية، حيث يعتقد أن توفير بيئة العمل الملائمة للعامل من حيث الظروف الفيزيائية (الإضاءة، التهوية، الرطوبة..). تفقده الحق في التذمر أو الشكوى².

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المدرسة اعتبرت الفرد العامل مجرد آلة لا يمكنه الإبداع، وإنما يعمل على تنفيذ المهام المحددة من قبل الإدارات الأعلى، وهنا يحدد "فيبر" ثلاثة مستويات للإدارة تنفصل مهامها عن بعضها البعض حيث تتولى الإدارة العليا مهمة التخطيط، في حين تتولى الإدارة الوسطى مهام الإشراف على تنفيذ الأهداف العامة، أما الإدارة الدنيا فتسند إليها مهمة تنفيذ عمليات الإدارة الإشرافية⁸، وهو ما أثاره "تايلور" حينما أكد على مبدأ الحركة والزمن الذي يكرس منظومة الإلية، حيث يستلزم هذا المبدأ حساب الوقت اللازم لكل حركة مع استبعاد كل الحركات الزائدة حتى يحقق التنظيم كفايته الإنتاجية التي تعتبرها المدرسة الكلاسيكية أهم مقياس للفعالية.

¹ Jean Michel Plane: Théorie des organisations، collection «lostopos2»، éme Edition، Paris، 2003، P:24

² علي عبد الرزاق الجلي: علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الأزريطة، 1999، ص48.

ولعل نظرية التقسيم الإداري Henri Fayols هنري "فايول" قد أضافت بعداً آخرًا للبيئة التنظيمية، حينما حللت الكفاية الإدارية من خلال المبادئ الأربعة عشر التي قامت عليها، والتي شكلت في مجملها قيما تنظيمية تقوم عليها المؤسسة لتحقيق كفايتها الإدارية والإنتاجية، إذ لم يقتصر "فايول" في طرحه هذا على مبدأ تقسيم العمل والتخصص الوظيفي فقط، بل ذهب إلى أبعد من ذلك حين نبه إلى أهمية الجانب المعنوي لعناصر البيئة الداخلية.

وعليه يمكن القول أن النظريات الكلاسيكية أولت اهتماما كبيرا بالبيئة التنظيمية من تأكيدها على أهمية الجانب المادي في تحقيق فعالية التنظيم، وذلك في ضوء تركيزها على الضبط الصارم المركزية، فضلا عن اهتمامها بالجانب الرسمي وإقرارها لمبدأ الرشد والعقلانية في تحقيق الكفاية الإدارية والإنتاجية، معتمدة في ذلك على آليات تقسيم العمل التخصص الوظيفي، الحركة والزمن، مبدأ وحدة الأمر والتوجيه... إلخ. إلا أن ما يعاب على هذه المدرسة المعرفية هو عدم التفاتها لعناصر ومكونات البيئة المعنوية، حيث أغفلت الجانب النفسي والاجتماعي في مكان العمل، وهذا ما يؤكد على أنها نظريات تنظم العمل بأسلوب ميكانيكي روتيني يعيق التجديد والإبداع.¹

وفي المقابل نجد نظريات أخرى داعمة للنظريات الكلاسيكية من حيث نظرتها للتنظيم على أنه نسق مغلق، إلا أنها ركزت على الجانب اللامادي لمكونات وعناصر البيئة التنظيمية، حيث أعطت وزنا كبيرا للعامل الاجتماعي بدل العامل الاقتصادي في تحقيق فعالية التنظيم عرفت بالنظريات النيو كلاسيكية، حيث ركزت على المشاركة ومرونة العلاقات الوظيفية، فضلا عن العمل الجماعي، العناية الاجتماعية، وتحقيق الذات... إلخ. فغيرت بذلك هذه النظريات بإسهاماتها النظرة الكلاسيكية نحو الفرد العامل، حيث أصبح ينظر إليه كشريك في العملية الإدارية والإنتاجية من خلال إقرارها بمبدأ أساسي في الإدارة وهو مبدأ المشاركة في العمليات التنظيمية.²

ومن أبرز رواد هذا الاتجاه النيو كلاسيكي "Elton Mayo إلتون" "مايو" من خلال تجاربه التي أجراها في مصانع الهاوتون وأوضح من خلالها تأثيرات العلاقات الإنسانية المميزة للبيئة التنظيمية على السلوك التنظيمي.³

وتجدر الإشارة إلى أن "مايو" قد ركز في تناوله للبيئة التنظيمية على الجانب النفسي والاجتماعي للعمال من خلال تأكيده على ضرورة إشباع حاجاتهم المعنوية؛ كاحترام والتقدير، فضلا عن حاجة إثبات الذات مما يجعلهم يشعرون بالرضا.⁴

¹ علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص29.

² صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص133.

³ عادل حسن وآخرون: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، د س ن، ص 173-174.

⁴ علي السلمي، مرجع سابق، ص90.

وهذا ما نبه إليه وأقره "Abraham Maslow" "أبراهام ماسلو" من خلال نظرية الحاجات التي قسمها حسب ضرورة إشباعها إلى خمس حاجات في شكل هرم يعرف بـهرم ماسلو للحاجات؛ أربعة منها مرتبطة بالمكونات المعنوية لبيئة العمل وهي: الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى تقدير الذات، والحاجة إلى تحقيق الذات أما الحاجة الأولى التي تقع في قاعدة الهرم فتربط بالجانب المادي وتعرف بالحاجات الفيزيولوجية.

حيث يرى "ماسلو" أن الحاجات التي تم إشباعها لا تصبح دافعا للسلوك، كما يؤكد على أن الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم، والتي تتعدد سبل إشباعها يجب أن تشبع قبل الحاجات التي تقع في قمة الهرم حتى يتحقق رضا العامل.¹

وبناء على هذا يمكن القول أن النظريات النيو كلاسيكية عنيت بالبيئة التنظيمية اهتمامها بالخوافر المعنوية ودعمها للقيادة الديمقراطية ولا مركزية اتخاذ القرار والمسؤوليات، فضلا عن إقرارها بمبدأ تحقيق حاجات الأمن والاستقرار والتنمية الذاتية، بالإضافة إلى الرقابة بالاستثناء والرقابة الذاتية، معتمدة في ذلك على ميكانيزمات عدة؛ كالمشاركة والعمل الجماعي، وأيضا الاتصال المفتوح ومرونة العلاقات الوظيفية لتحقيق رضا العامل. غير أن ما يعاب على هذه المدرسة هو إفراطها في الاهتمام بالجانب غير الرسمي، كما اعتبرت جماعة العمل في تناسق وتعاون دائمين، وأن المصنع هو مصدر الرضا الأساسي للعامل، وبهذا تكون قد تغافلت عن واقع التفاعل الاجتماعي المميز للكثير من البيئات التنظيمية وما يحتويه من صراع وتنافس، وهذا ما نبه إليه رالف "داهرندوف" من خلال تناوله لظاهرة الصراع التنظيمي، حيث يرى أن العمال لا يحققون الرضا إلا حين تحقق التنظيمات استقلالها.²

وعلى أية حال، يتضح أن الإسهامات النظرية السابقة المدرسة الكلاسيكية والنيو كلاسيكية وعلى الرغم من نظرتهما المتباينتين والمحدودتين نحو البيئة التنظيمية، إلا أنهما أكدت على حد سواء على أهمية البيئة الداخلية في بناء وتوجيه سلوك العمال، فضلا عن إقرارها بأنها أداة لدعم السلوكيات الإيجابية داخل المؤسسة. غير أن ما يعاب عليهما هو قصور نظرتهما على مكونات البيئة الداخلية وإغفالهما لأهمية عناصر البيئة الخارجية في التأثير على سلوك العمال.

وقد جاءت الإسهامات النظرية الحديثة التي أولت اهتماما بالغا بالبيئة الداخلية، واعتبرتها جزءا مهما من العملية التطويرية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها حينما حاولت المزج بين عناصرها المادية والمعنوية ومن بين هذه

¹ سعيد يسن عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سرفيس، القاهرة، 1988، ص19.

² مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار الشروق، عمان، 2005، ص52.

النظريات نجد نظرية "William Ouchi "Z" و"ويليام أوشي" التي جاءت كمحاولة لتطوير النموذج الياباني حتى يتماشى مع مقومات الثقافة الأمريكية¹.

وتجدر الإشارة إلى أن "وليام" أوشي على الرغم من تركيزه على المكونات المعنوية للبيئة التنظيمية إلا أنه لم يغفل جانبها المادي مبرزا دعمه لمبدأ المسؤولية الفردية التخصص الوظيفي... الخ، وهذا ما أشار إليه "Rensis Likert" "رنسيس ليكرت" في نظرية الدافعية حيث أقر هو الآخر بأهمية البناء الرسمي في تحقيق أهداف التنظيم، دون إغفاله لتأثير العوامل الاجتماعية والنفسية المميزة للبيئة التنظيمية على أداء العاملين²، هذا فضلا عن اهتمامه بمسألة العلاقات الوظيفية داخل مكان العمل، فأكد على ضرورة الاهتمام بالعمال ومشكلاتهم مع تنمية روح الفريق بينهم، على اعتبار الأفراد عنصرا أساسيا من نجاح التنظيم أو فشله،²¹ فقيمة التعاون والعمل الجماعي لها تأثير على سلوكيات واتجاهات الأفراد داخل المؤسسة، وهذا ما يؤكد "Talcott Parsons" "تالكوت بارسونز" ضمن مدخل النسق الاجتماعي حينما يبرز دور القيم في تحقيق فعالية التنظيم، حيث اعتبر القيم السائدة التي تمنح أهداف التنظيم طابعا شرعيا.³

المطلب الثاني: كفاءات الموظف

1- مفهوم كفاءات الموظف:

الكفاءات هي محصلة المعارف والمهارات والإجراءات والاتجاهات التي يُفترض أن يمتلكها الموظف، ويستطيع ممارستها بهدف تأدية مهامه الوظيفية أداءً متقنا.⁴

وهي إحدى سمات الموظف الذي يساهم في الأداء الوظيفي الناجح، وأنها وسيلة تحقيق النتائج التنظيمية. وتشمل على المعرفة والقدرات القابلة للقياس بالإضافة إلى الخصائص الأخرى مثل القيم، الحافز، والمبادرة، والتحكم في النفس التي تميز المتميزين من ذوي الأداء المتوسط.⁵

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 97-98.

² محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط2، المكتبة الوطنية، عمان، 2006، ص 297.

³ علي السلمي، مرجع سابق، ص 137.

⁴ الصليبي، ع. (2015): واقع إدارة الإبداع والابتكار لدى عمداء كليات جامعة القدس/ فلسطين من وجهة نظر رؤساء الدوائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية - مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، ص 167-178.

⁵ -Spencer L.M.، M. c. (1994). Competency assessment methods; History and state of the art. Boston: Hay_mcbBer Research.

2- أهمية تحديد كفاءات الموظف في المنظمة:

يوجد في المنظمات عدد من الكفاءات، بعضها ممكن قياسه؛ كالنجاح في مهمة معينة، والبعض كمهارات التواصل، حيث يصعب قياسها وفي هذه الحال، يجب التحيز إلى الشخص للحكم على امتلاكه مثل هذه المهارات. فيحصل أحياناً استلام شخص إداري معين، باعتباره كفؤاً إدارياً لكنه لا يكون كفؤاً من ناحية المهارات التي تلزم لهذا الموقع كالمهارات الاجتماعية (الاتصال والتواصل).

لكن من السهل قياس هذه الكفاءات بواسطة دليل معتمد، يكون من خلال نتائج العمل. مثال على ذلك: موظفي العلاقات العامة بحاجة لتوفير مهارات الاتصال والتواصل، لكي ينجح العمل أما بالنسبة للحداد أو النجار لا تلزم مثل هذه المهارات فمهارات الحدادة أو النجارة تلزم أكثر من مهارة الاتصال والتواصل.

هذه الكفاءات تساعد على تحديد الاحتياجات للمنظمة، وتحديد الأمور التدريبية التي تلزم للموظفين، حيث توفر أداة قياس أدق لقياس كفاءة موظف ما في موقع عمله.¹

3- عناصر الكفاءات الوظيفية:

هناك ثلاثة من العناصر التي يجب توفرها لتحقيق الكفاءة وقد وضحهم الغشيمي (2017) كما يأتي:

- **القدرة البدنية:** أول ما ينظر في كفاءة الشخص إلى قدرته البدنية من حيث سلامة جسده، وما قد تتطلبه بعض الوظائف من طول أو قوة جسد وإلى سلامة حواسه كلها أو بعضها بحسب ما تتطلبه كوظيفة، فليست كل الوظائف تتطلب قدرة بدنية واحدة، أو سلامة جميع الجسد، وجميع الحواس بل يختلف الأمر من وظيفة لأخرى.

- **القدرة العلمية والمهنية:** وتعني أن يكون شاغل الوظيفة حائزاً على قدر من العلم المتعلق بمهام هذه الوظيفة، ولديه مهارة كافية في تسييرها، حتى يكون تصرفه فيها صحيحاً ومحققاً للغاية منها، لأن ذلك يعطيه القوة في إدارة وتحمل الأعباء.

- **القدرة العلمية والمهنية:** وتعني أن يكون شاغل الوظيفة حائزاً على قدر من العلم المتعلق بمهام هذه الوظيفة، ولديه مهارة كافية في تسييرها، حتى يكون تصرفه فيها صحيحاً ومحققاً للغاية منها، لأن ذلك يعطيه القوة في إدارة وتحمل الأعباء.

¹ الغشيمي، ح. (2017): مفهوم الكفاية لتولي الوظيفة العامة: دراسة مقارنة بين الفقه ونظام الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الشرعية، ص. 1539-1596.

– القدرة الأخلاقية: يُشترط فيمن يشغل الوظيفة أن يمتلك هذه القدرة، وهي كالآتي:

- ✓ أن يكون حسن السيرة والأخلاق.
- ✓ غير محكوم عليه بحد شرعي أو بالسجن في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة حتى يمضي على انتهاء الحد أو السجن ثلاث سنوات على الأقل.
- ✓ غير مفصول من خدمة الدولة لأسباب تأديبية ما لم يكن قد مضى على صدور قرار الفصل ثلاث سنوات على الأقل.

وبما يخص القدرة الأخلاقية، أنها تعد من أساسيات تحقيق الجودة والنوعية في المنظمات فبالأخلاق يتم بناء اللبنة الأساسية في أساسيات النجاح فهي تعتبر الوقاية من الأمراض الإدارية (الفساد، الرشوة، عدم الالتزام، السعي نحو الفشل، عدم مراعاة المصلحة العامة).¹

4- مكونات الكفاءات الوظيفية:

✓ المهارات:

من البديهي أن يعرف المرء الأنشطة التي تتطلبها وظيفته، ولكن الطريقة التي يمارسها والوقت المستغرق، وتفاصيل أخرى، هي عبارة عن توظيف معرفة التصرف بالمعرفة التي يمتلكها حول هذه الأنشطة. لذا بالرغم من أهمية ضرورة تمتع أي مدير بمجموعة من المهارات التي تساعد في إتمام المهام، إلا أننا نجد تفاوت في الاهتمام بهذه المهارات من مدير إلى آخر، ومن مستوى إداري إلى مستوى آخر.²

تشكل المهارات الإدارية عنصراً مهماً في تطوير أداء العاملين في منظمات الأعمال وكذلك تطوير ذاته بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتحسين أدائهم، وبالتالي تحسين أداء منظمات الأعمال، وأن المهارات والمعلومات والأساليب المستخدمة في كتابة التقارير، ونقل المعلومات الإدارية، والفنية، والعلمية، ونقل الأفكار بدقة وفعالية، كتابة المذكرات وخطابات الأعمال، التقارير القصيرة، خطابات التوظيف، والسيرة الذاتية، اتخاذ القرارات والتفاوض والاتصال والتخطيط وغيرها مما تعتبر من الضروريات لاستمرار الأعمال ونجاح المنظمات في تحقيق أهدافها.

¹ السكارنة، ب. (2009): المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

² شين، ف. (2017): القيادة والإدارة وتنمية الذات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.

فالمهارة هي قابلية معروفة للقيام بالعمل، في شروط محددة، هذه الأخيرة تكون شخصية، مهنية، اجتماعية أو ثقافية، ويشير هذا التعريف إلى هناك تجاوز لمخطط المؤسسة إلى محيط المجتمع، حيث وضح أن القابلية التي يتمتع بها الفرد للقيام بأي عمل يمكن أن تحدد بشروط شخصية للخصائص التي يتمتع بها الفرد.

حدد ثابت (2008)، أنواع المهارات الإدارية، وهي كما يلي: ¹

✓ **المهارات الفكرية:** كالقدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل، وربط أجزاء الموضوع ببعضها البعض، وهذه المهارة مطلوبة أكثر في الإدارة العليا.

✓ **مهارات إنسانية:** وتعني باختصار القدرة على التعامل مع الآخرين، وهي مطلوبة بشكل متساوي في جميع المستويات الإدارية.

✓ **المهارات الفنية:** كإكتساب مهارات اللغة والمحاسبة، واستخدام الحاسوب، وهي مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية التشغيلية.

المطلب الثالث: المثابرة والوثوق

1- تعريف المثابرة: (Persistence):

عرّفها القضاة (2016) بأنها: "القدرة على تحمّل ومواصلة بذل الجهد فت العمل؛ رغم ما يصادف الطالب من متاعب ومُتَبِّطَات".

وتعرف أيضا بأنها حالة نفسية يكون فيها الفرد قادراً على القيام بالأنشطة والمهام وتحمّل الصعاب؛ لتحقيق هدف معين، وثُقّاس بالدرجة التي تحصل عليها المعلمة على مقياس المثابرة المُستخدم في الدراسة الحالية.

وتعدّ من المثابرة أكثر الصفات التي يحتاجها الفرد في حياتها لعملية، فيها يستطيع مواجهة كل ما يقف في وجهه من عوائق وعراقيل، ومن الصعب جداً أن يرغب الفرد في تحقيق النجاح بلا حواجز أو موانع تقف بينه وبين طموحاته.

وتتنمى المثابرة لمجموعة العادات العقلية أو ما يطلق عليها "عادات العقل"، وهذه العادات منها: المثابرة، والتحكم بالتهور، والتفكير في التفكير (التفكير الميتامعرفي)، والكفاح من أجل الدقة، والتفكير بمرونة، والتساؤل وطرح المشكلات، وتطبيق المعرفة السابقة في مواقف جديدة، والتفكير والتواصل بدقة ووضوح، وجمع البيانات

¹ ثابت، ع. (2008): سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ص 15.

باستخدام جميع الحواس، والإبداع والتخيل والتجديد، والإقدام على المخاطرة بمسؤولية، والتفكير التبادلي، والتعلم المستمر.¹

2- أهمية المثابرة:

تعد المثابرة بمختلف مستوياتها من القواسم المشتركة في جميع مجالات النشاط الإنساني؛ حيث تؤدي دورًا مهمًا في تشكيل سلوكيات الفرد؛ ومن ثم تؤثر في الحالة العامة للمجتمع، وهناك مجتمعات يعمل أفرادها بشكل دعوب لإنجاز الأعمال التي يكلفون بها، وتعرض هذه الدول على أفرادها أخذ راحة من العمل فيرفضون، بينما في دول أخرى يتسم أناس بالسلوك التجنبي في أداء عملهم.²

وقد كان لظهور مصطلح المثابرة دور مهم في حدوث نقلة جديدة في مجال علم النفس الإيجابي، بعد أن كان هناك اعتقاد متجذر وممتد لسنوات طويلة يتعلق بأن دور الجوانب غير المعرفية في عملية التعلم ثانوي؛ لكن اتضح فيما بعد عدم صحة هذا الاعتقاد؛ نظرًا لارتباط الجوانب غير المعرفية بوظيفة الدماغ، وعملها محركًا ومنشطًا للخطط المعرفية المختلفة؛ الأمر الذي أكد عدم صحة فصل الجوانب المعرفية عن غير المعرفية.³

هذا وقد أشارت دراسات عديدة، منها دراسات: أحمد (2004)، والقطاوى وعلى (2016)، وعبد المعطى وعمار (2018) إلى ارتباط المثابرة إيجابيًا بمجموعة من المتغيرات، بما في ذلك مركز الضبط الداخلي، والصلابة النفسية، وتحمل الغموض، واتخاذ القرار كذلك.

3- أنماط المثابرة:

لم تتفق الدراسات العلمية حول أنماط المثابرة؛ ولكن ما يتم قياسه في غالبية تلك الدراسات التي عنيت بتناول المثابرة؛ كانت كالآتي:

- المثابرة الفكرية أو العقلية: (Ideational Persistence)

تشير المثابرة الفكرية أو العقلية إلى " الاستغراق في بذل جهد ذهني معين؛ لحل مشكلة ما مهما كانت درجة صعوبتها"⁴

¹ الحارثي، إبراهيم أحمد. (2002). العادات العقلية وتنميتها لدى التلاميذ. الرياض: مكتبة الشفري.

² إبراهيم، أحمد محمد المهدي. (2013). المثابرة الأكاديمية كمحدد شخصي للعودة للتعلم لدى الملحقين بالدبلوم العام في التربية في ضوء بعض المتغيرات. مجلة كلية التربية بأسوان - مصر، (27)، 441-485.

³ بدران، السيد فهمي وبديوي، أحمد على وعبد الحميد، سهام على. (2015). السلوك العدواني وعلاقته بالمثابرة الأكاديمية لدى عينة من طلاب المرحلة الثانوية. دراسات تربوية واجتماعية- مصر، 21 (1)، 649-692.

⁴ إسماعيل، بشرى. (2004). ضغوط الحياة والاضطرابات النفسية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية. ص 137.

- خصائص الشخصية المثابرة:

من خصائص الأفراد المثابرين أنهم يلتزمون بالمهمة الموكلة إليهم إلى حين أن تكتمل، ولا يستسلمون للصعوبات التي تعترض عملهم. فهم قادرون على تحليلًا لمشكلة التي تواجههم، ثم يطورون نظامًا أو هيكلًا أو إستراتيجية للتغلب عليها، ومما يؤهلهم لإنتاج هذا النظام: توافر ذخيرة مختزنة لديهم من الاستراتيجيات البديلة لحل هذه المشكلات، ويجمعون الأدلة على نجاح الاستراتيجيات التي يتبعونها في حل المشكلات، وإذا لم تنجح إستراتيجية ما؛ فإنهم يعرفون كيف يتراجعون ليحاولوا واحدة.¹

4- طرق تنمية المثابرة:

يمكن تنمية روح المثابرة لدى الفرد من خلال إتباع عدد من الخطوات، وقد حدد فيليكس جاكبسون أربع خطوات بسيطة تقود إلى امتلاك عادة المثابرة، وهي لا تتطلب كثيرا من الذكاء أو معرفة محددة؛ لكنها تحتاج قليلاً من الجهد والوقت، وتتمثل تلك الخطوات في:²

- أ. تحديد هدف واضح يستند إلى رغبة حقيقة لتحقيقه.
- ب. وضع خطة محددة يتم التعبير عنها بالتنفيذ والعمل المتواصلين.
- ت. التدريب على عدم التأثر بالمؤثرات السلبية والمحبطة، بما فيها الاقتراحات السلبية من قبل الآخرين.
- ث. التوجه نحو بناء تحالف ودي مع شخص أو أكثر، يشجع على المتابعة في تنفيذ الخطط والأهداف.

¹ حسن، أمانى عبد التواب. (2018). القدرة التنبؤية للمرونة النفسية ومستوى الطموح بالمثابرة الأكاديمية لدى طالبات المرحلة الثانوية. مجلة كلية التربية بأسبوط، مصر، 34 (6)، 337-388.

² جاكبسون، فيليكس. (2001). فكر تصبح غنياً، ترجمة: مركز التعريب والترجمة، القاهرة: الدار العربية للعلوم، ص 20-15.

خلاصة

نستخلص من هنا أن الولاء التنظيمي هو مشاعر ايجابية يكنها الفرد لمنظمته ومن خلال هذه المشاعر يتولد لدى الفرد روح المسؤولية اتجاه منظمته وتقديم مصلحتها على مصلحته الشخصية كذلك للولاء التنظيمي أهمية بالغة لدى المنظمة بشكل خاص وكذا العاملين بشكل عام.

والولاء التنظيمي يختلف من شخص لآخر ومن عمل لآخر فهو عنصر متغير يتأثر بمجموعة من العوامل ومن هذا وجب توفير كل ما من شأنه أن يساعد في الرفع من مستوى الولاء التنظيمي لدى العمال ومحاربة كل المظاهر والعوامل التي تؤثر فيه.

نستنتج أيضا مما سبق أن الأداء الوظيفي محصلة النتائج والمخرجات التي حققها العامل وهذا يبذله جهد أثناء قيامه بالمهام والواجبات الموكلة إليه. ويمكن النظر إلى الأداء على انه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، إدراك الدور والمعارف العامة والمهارات الفنية، كما يبرز الأداء الوظيفي كل ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات في كمية العمل المنجز أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، إضافة إلى المثابرة والوثوق وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بنك الفلاحة
والتنمية الريفية وكالة الوادي
"الوادي"

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل إثراء ما جاء في القسم النظري وإعطاء تفاصيل أكثر وشرح دقيق حول الولاء التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين للمنظمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الوادي "الوادي"، سنقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية بهدف معرفة حول الولاء التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية الدراسة، وأثره على الأداء الوظيفي، حيث نعتد في هذا الفصل على المعطيات الإحصائية وتفرغها كميًا وكيفيًا وذلك بالاستعانة ببرنامج EXEL وبرنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS22 لتعزيز النتائج ومعرفتها بدقة.

يتضمن هذه الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

يتوقف نجاح وانجاز الدراسة الميدانية على تحديد طريقة جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، إضافة إلى تحديد مختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل هذه البيانات.

وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، الذي يستخدم في المتابعة الدقيقة للظاهرة بطريقة كمية أو نوعية لفترة زمنية أو عدد من الفترات من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى، والوصول إلى نتائج وتعليمات تساعد في فهم الواقع وتحسينه، وتهدف هذه الدراسة إلى تعرف على الولاء التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الوادي "الوادي"

المطلب الأول: طريقة الدراسة

يعتمد تحديد طريقة الدراسة على جمع البيانات وعلى معرفة مجتمع الدراسة ومتغيراتها، وكيفية قياسها والتأكد من صدق وثبات أداة البحث.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة والعينة

سوف نتطرق لمجتمع الدراسة ثم للعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو بنك عمومي يهتم بالمساهمة في تطوير القطاع الفلاحي (الزراعي) وترقية المجتمع الريفي، في البداية كان عدد وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية 140 وكالة ليرتفع إلى 290 وكالة، 41 مديرية جهوية وأكثر من 7000 إطار وعامل يعملون في المديرية العامة، المديريات الجهوية، والوكالات المتواجدة عبر كافة التراب الوطني سنة 2007، ونظرا لكثافة شبكته وعدد الموظفين لديه فقد صنف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من طرف "BANKERS ALMANACH" سنة 2001 في المرتبة الأولى وطنيا، المرتبة 13 إفريقيا وفي المرتبة 668 دوليا من أصل 4100 بنك وهو مؤسسة مختصة في المجال الزراعي (الفلاحي) عند إنشائه، لكنه تحول بعد إصدار القانون المتعلق بالنقد والقرض إلى بنك عالمي يتدخل في تمويل جميع القطاعات والنشاطات الاقتصادية .

• مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

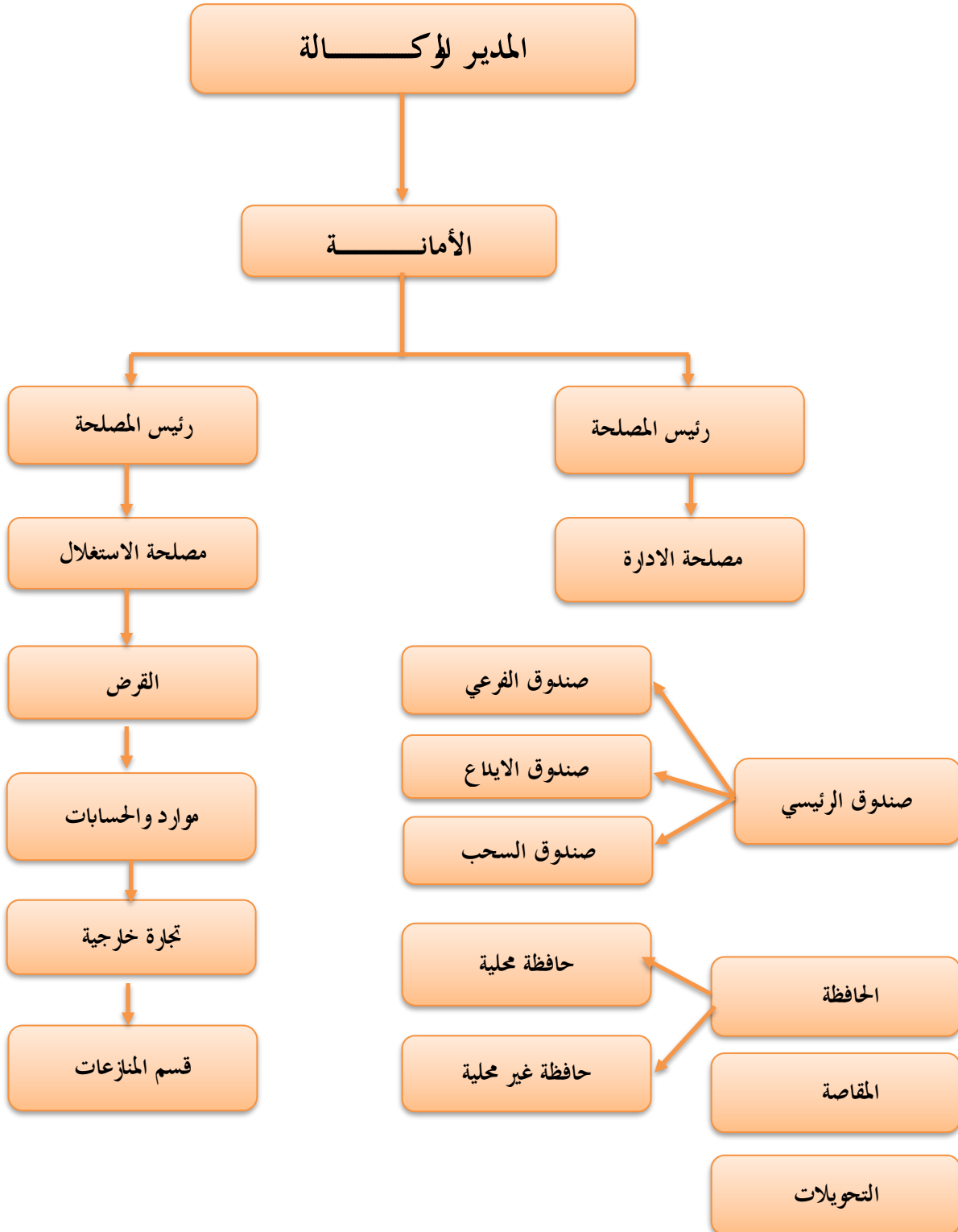
وتتمثل أهم مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية فيما يلي:

- * القيام بمعالجة جميع عمليات القرض، الصرف، والحزينة.
- * تمكين جميع الأفراد أو المؤسسات من فتح حساب بنكي.
- * استقبال ودائع الأفراد الجارية أو الآجلة.
- * المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي (الزراعي).
- * ضمان تطوير النشاطات الفلاحية، الفلاحية الغذائي، الصناعات الفلاحية والحرفية التعاون مع الجهات الوصية لا (الدولة) من أجل مراقبة حركة الموال ومطابقتها مع ما هو مرخص به.
- أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:
- تتمثل أهم أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية في:
- ✓ رفع موارد البنك بأقل تكاليف مع تحقيق أعلى مستويات من المردودية عن طريق منح القروض المنتجة والمتنوعة في إطار احترام القانون.
- ✓ التسيير المحكم والصارم لحزينة البنك بالدينار او بالعملة الصعبة.
- ✓ نشر وتوسيع شبكة البنك.
- ✓ إرضاء الزبائن بتوفير منتجات وخدمات تستجيب لحاجكم وبطاقتهم.
- ✓ التسيير الديناميكي في مجال تحصيل (قبض) الأموال.
- ✓ تصوير الجانب التجاري عن طريق إدخال تقنيات إدارية جديدة كالتسويق، وتنويع أو إدخال منتجات جديدة تعمل على جلب الزبائن.
- تعريف وكالة الوادي:

BADR 388 وكالة BADR 388 المتواجد مقرها بعاصمة الولاية - ولاية الوادي - هي إحدى وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أنشأ سنة 1982، يخضع للنظام المركزي المطبق من طرف المديرية العامة Direction Générale المتواجد مقرها بالعاصمة والمديرية الفرعية (الجهوية) أو المجمع الجهوي للإستغلال Groupe Régional d'Exploitation المتواجد مقرها ببلدية ولاية الوادي تسعى وكالة BADR 388 إلى تحقيق أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بممارسة النشاطات والمهام المكلدة إليه.

• الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

الشكل (1-2): يوضح الهيكل التنظيمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الوادي "الوادي".



المصدر: من اعداد الطلبات اعتمادا على وثائق المؤسسة

ثانيا: عينة الدراسة

اختيرت عينة عشوائية بسيطة عددها (70) من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الوادي "الوادي".

الجدول رقم (2-1): تحديد العينة المستهدفة

عدد الاستثمارات القابلة للتحليل		عدد الاستثمارات الملغاة		عدد الاستثمارات المسترجعة		عدد الاستثمارات الموزعة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	التكرار
%100	70	%0	0	%100	70	70

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الفرع الثاني: تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

تمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل والمتغير التابع.

- **المتغير المستقل:** وهو المتغير الذي نكون أحرارا في التعبير عنه بأي قيمة ضمن معادلة معينة، والذي تتحدد على أساسه القيمة التي يتخذها متغير آخر يسمى المتغير التابع¹ ويتمثل في دراستنا هذه في "الولاء التنظيمي".
- **المتغير التابع:** هو المتغير الذي تتحدد قيمته تبعا للقيم التي تتخذها متغيرات أخرى تسمى بالمتغيرات المستقلة². ويتمثل في دراستنا هذه في الأداء الوظيفي ويتكون من الأبعاد التالية: (المثابرة والثوق، كفايات الموظف، بيئة التنظيم)

- كيفية قياس متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): مقياس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة
1,79 - 1	2.59 - 1.8	3.39 - 2.6	4.19 - 3.4	5 - 4.20	المجال

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار الوفاء، السعودية، ص17.

¹ عبد العزيز فهمي هيك، موسوعة المصطلحات الاقتصادية الإحصائية، دار النهضة العربية للنشر، بيروت-لبنان، 1985، ص 410.

² نفس المرجع السابق، ص 123.

الفرع الثالث: طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات اللازمة للبحث على نوعين من المصادر هما:

أولاً: المصادر الأولية

وتتمثل في كل ما يتوفر من كتب متعلقة بالموضوع وكذلك رسائل ماجستير وماستر متعلقة معرفة الولاء التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين للمنظمة

ثانياً: المصادر الثانوية

وتتمثل في تصميم استبيان موجه لمجموعة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الوادي "الوادي". (أنظر الملحق رقم (01)) كأداة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بمجتمع البحث وتطبيقها على عينة ممثلة له.

والجدول التالي يوضح توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بعبارات الولاء التنظيمي

الجدول رقم (2-3): توزيع عبارات الاستبيان الخاصة الولاء التنظيمي

العبارات	الولاء التنظيمي
من 01 إلى 18	الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على الاستبيان

والجدول التالي يوضح توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بعبارات الاداء الوظيفي.

الجدول رقم (2-4): توزيع عبارات الاستبيان الخاصة الاداء الوظيفي

العبارات	الاداء الوظيفي
من 19 إلى 31	المثابرة والثوق
من 32 إلى 39	كفايات الموظف
من 40 الى 45	بيئة التنظيم

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على بيانات الاستبيان

الفرع الرابع: صدق وثبات أداة الاستبيان

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة على نفس العينة وتحت نفس الظروف والشروط.

وقد تم التأكد من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول:

الجدول رقم (2-5): معامل الثبات للاتساق الداخلي للفقرات المتغير المستقل والمتغير التابع

اسم المتغير	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل (الولاء التنظيمي)	0.910
المتغير التابع (الأداء الوظيفي)	0.867
معامل ألفا كرونباخ الكلي	0.830

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

من أجل التأكد من ثبات واتساق أداة الدراسة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ Cronbach Alpha. بينت نتائج القياس ارتفاع معامل ألفا للاستبانة ككل (0.830) وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال يتيح لها تحقيق أهداف الدراسة وإمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

قصد القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بموضوع البحث استخدمنا أدوات إحصائية وكذلك برامج إحصائية.

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة لقياس وتقييم متغيرات الدراسة

- **التكرارات:** هي أسلوب من أساليب التباين الذي يعتمد على عدد المرات التي تكرر فيها المفردة¹. وقد استعملت لتحديد عدد الإجابات الخاصة بكل المستجوبين.
- **النسبة المئوية:** وهو تحويل التكرارات المطلقة إلى تكرارات نسبية، أي يحسب تكرار كل فئة كنسبة مئوية من مجموع التكرارات التي يتضمنها التوزيع التكراري، ويستخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة.²
- **المتوسط الحسابي: (Mean)** يعتبر المؤشر الأكثر أهمية لقياس المواضع المركزية، ويستخدم بكثرة في مختلف الدراسات والحسابات.³
- **الانحراف المعياري: (σ)** مقياس إحصائي لمدى تشتت مجموعة من القيم حول وسطها الحسابي، وهو الجذر التربيعي للتباين.⁴

¹ بوشاشي بوعلام، فوائد الإحصاء، دروس وقمارين، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص 10.

² عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص 736.

³ أحمد مصطفى الأشقر، مقدمة في الإحصاء مفاهيم وطرائق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 50.

⁴ عبد العزيز فهمي هيكل، المرجع السابق، ص 798.

- الأهمية النسبية (RII): تستخدم لتحديد نسبة الأهمية في إجابات العينة، ويستخدم المؤشر النسبي لتصنيف المعايير وفقا لأهميتها النسبية، كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-6): فئات مؤشر الأهمية النسبية

رقم الفئة	الفئة	مستوى الأهمية
1	(0.2 – 0)	ضعيفة جدا
2	(0.4 – 0.2)	ضعيفة
3	(0.6 – 0.41)	متوسطة
4	(0.8 – 0.61)	مرتفعة
5	(1 – 0.81)	مرتفعة جدا

La Source :AKadin O.P.2011. Development of a MALTI - Criteria Approach for the Selection of Sustainable Materials for Building Projects PLiD thesis. University of Wolverhampton UK.

- ألفا كرونباخ: يستعمل للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.
- تحليل التباين: هو مقياس مدى تشتت مجموعة من القيم عن وسطها الحسابي وكلما كبر التباين كلما دل ذلك على تشتت أكبر.¹
- تحليل الانحدار: يستخدم للتنبؤ بقيمة المتغير، يسمى المتغير التابع من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة، ويسمى ثنائي إذا كان هناك متغيرين فقط، الأول متغير مستقل، والثاني متغير تابع.

الفرع الثاني: البرمجيات الإحصائية المستخدمة

وتتمثل فيما يلي:

- برنامج IBM SPSS Statistique v22: هو برنامج يعد أحد أهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات.²
- برنامج EXCEL: هو أحد مجموعة برامج الأوفيس ووظيفته إنشاء الجداول الالكترونية وإجراء العمليات الحسابية والإحصائية المعقدة بسرعة وكفاءة عالية، وكذلك إضافة المخططات والرسوم البيانية.³

¹ - عبد العزيز فهمي هيكمل، مرجع سابق، ص 08.

² - إبراهيم سالم إبراهيم أبو عمرة، استخدام تحليل المسار في دراسة العوامل المناخية المؤثرة على كمية الأمطار في محافظة رام الله، أطروحة ماجستير في الإحصاء، جامعة الأزهر، غزة، ص 43.

³ - محسن مجم المالكي، تعلم برنامج مايكروسوفت أكسل 2003، دار العلوم للنشر والتوزيع، بيروت، بدون سنة نشر، ص 01.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض نتائج الدراسة في المطلب الأول، ثم تحليلها واختبارها من خلال المطلب الثاني.

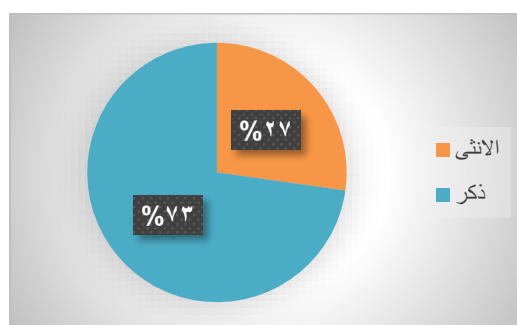
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول: المتغيرات الديموغرافية

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية والتي تصف عينة الدراسة باستخدام برنامج SPSS22 وبرنامج EXCEL.

أولا/ توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الشكل (2-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (xl)

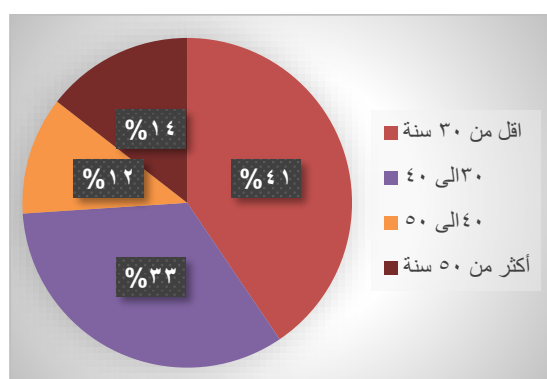
يتبين لنا من الشكل أعلاه أن جنس ذكر التي تمثل فئة أعلى نسبة بـ (73%) من حجم العينة

- تفسير: وهذا راجع إلى المهارات التي تتمتع بها هذه الفئة إلى جانب قدرتها على تحمل الأعباء.

ثانيا/ توزيع أفراد العينة حسب العمر:

حتى تكون النتائج أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (2-3): تركيبة الأفراد حسب العمر



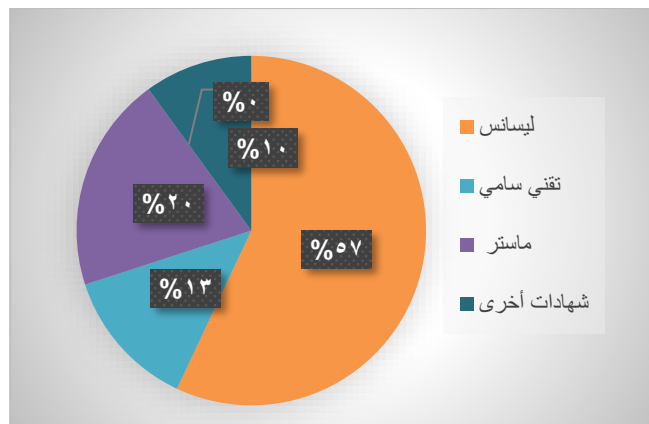
المصدر: إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (xl)

يتبين لنا من الشكل أعلاه أن الفئة العمرية التي تتراوح بين (أقل من 30) التي تمثل فئة الشبابي أعلى نسبة بـ (40%) من حجم العينة وهذا راجع إلى المهارات التي تتمتع بها هذه الفئة التي تساعدها على تقديم أداء أعلى بحكم الخبرة المكتسبة إلى جانب قدرتها على تحمل الأعباء ثم تأتي بعدها الفئة التي تتراوح بـ (30 إلى 40)

ثالثا/ توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

قمنا بتمثيل نتائج الدراسة في الرسم البياني التالي:

الشكل (2-4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات (Excel)

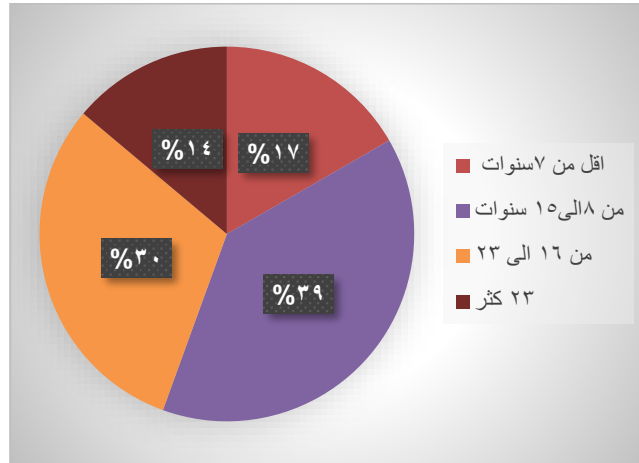
من خلال الشكل نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب أفراد العينة الإحصائية هو المستوى ليسانس بنسبة 57% ثم يليه مستوى ماستر أو أقل 20%. وهذا يعود لما تتطلبه وظائف المؤسسة من خبرات ومهارات تواصلية واجتماعية ومؤهلات تقنية معا من اجل تقديم أداء وظيفي اعلى وبكفاءة عالية.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة:

من خلال مخرجات (Excel) على ضوء نتائج الاستبانة تحصلنا على النتائج التي سنعرضها في الرسم

البياني التالي:

الشكل (2-5): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

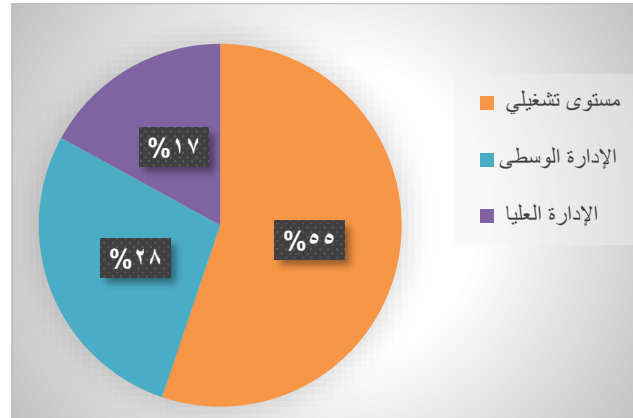


المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات (Excel)

نلاحظ أن أغلبية الموظفين تتراوح عدد سنوات الخدمة لديهم من 8 سنوات إلى 15 سنوات بنسبة 39%. تليها نسبة 30% التي تمثل العاملين الذين تتراوح سنوات الخدمة لديهم من 16 إلى 23، و 17% من الموظفين تتراوح عدد سنوات الخدمة لديهم أقل من سبعة سنوات. وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بالموظفين وتقدم لهم حوافز من أجل تقديم أداء أفضل وتقليل من دوران العمل وتنمي في الوظائف الولاء للمؤسسة.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب العمل المهني:

الشكل (2-5): توزيع أفراد العينة حسب العمل المهني



المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات (Excel)

نلاحظ أن المستوى الوظيفي الذي غلب على أفراد العينة الإحصائية هي مستوى التشغيل بنسبة 55% ثم تليها إدارة الوسطى بنسبة 28% أما نسبة الوظيفة الأقل تمثلت في وظيفة إطار إدارة العليا بنسبة 17%.

الفرع الثاني: الاتجاه العام لآراء المستجوبين

أولاً: الآراء الخاصة الولاء التنظيمي

الجدول رقم (2-7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة بالولاء التنظيمي

الرقم	العبارات	Mean	β	RII
1	هناك اهتمام لأمر المؤسسة والحرص على تحقيق اهدافها من طرف العاملين	4,63	0,69	0,82
2	يوجد شعور بالرضا على عمل وعدم التفكير في البحث عن عمل في مؤسسة أخرى.	4,96	0,74	0,82
4	هناك حرص على المحافظة على اسرار المهنة داخل المؤسسة	4,40	0,67	0,89
5	هناك حرص على تدارك الاعمال المتأخرة من طرف العمال الالتزام بالرزنامة الزمنية لها .	3,20	0,99	0,75
6	توجد ثقة لدى العمال في حرص المؤسسة على مصالحهم وتأمين مستقبلهم المهني .	3,89	0,88	0,89
7	هناك شعور بالثقة والفخر والقدرة على الانجاز بين العمال عند قيامهم بالأعمال المطلوبة بفعالية وكفاءة.	3,55	0,90	0,86
8	يهتم العمال لسمعة المؤسسة وعلاقتها بالخيط الخارجي	3,47	1,46	0,69
9	تمنح المؤسسة لعمالها مكاسب وامتيازات ومادية معنوية مهمة	4,00	1,02	0,81
10	يوجد استعداد من طرف العمال للعمل لساعات اضافية وخارج أوقات العمل العادية بهدف لتحسين أداء المؤسسة	4,44	0,87	0,83
11	تمتلك المؤسسة عدد كبير من الخبرات والمهارات وتحرص على استقرارهم.	4,13	0,99	0,83
12	يوجد شعور بالفخر والاعتزاز لدى العمال لانتمائهم للمؤسسة	3,66	1,07	0,73
13	يعم جو من ثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة	3,86	1,00	0,78
14	تعمل المؤسسة على تطوير وتحسين اداء العمال لديها	3,33	1,11	0,76
15	تحفز وتكافئ المؤسسة العمال المتميزين	4,47	0,86	0,89
16	توجد منافسة بين العمال في انجاز المهام والأعمال المطلوبة.	3,74	1,08	0,75
17	يرغب العمال في معرفة وفهم ما يحدث من مشكلات في إعمالهم والعمل على حلها.	3,89	0,64	0,78
18	يحرص العمال على إتمام أعمالهم في أحسن صفة وبأقل حجم ممكن من الأخطاء.	3,45	0,94	0,84
	الولاء التنظيمي	3.50	0.81	0.74

المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS22).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابقة فإن أغلب الاتجاه هو «موافق» أي أننا نسجل مستويات متجانسة، حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (4,96) بانحراف معياري (0.74) وأهمية نسبية مرتفعة RII=82%، كانت للعبارة رقم (02) " يوجد شعور بالرضا على عمل وعدم التفكير في البحث عن عمل

في مؤسسة أخرى. " هذا يدل على أن موظفين بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الوادي "الوادي" لديهم شعور جيدة خاص بالولاء التنظيمي للمؤسسة.

ثانيا: تقييم الاداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي بنك الفلاحة

1- عدم وجود استقرار:

الجدول رقم (2-8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء المثابرة والوثوق

الرقم	العبارات	Mean	β	RII
1	يحرص العمال على انجاز اعمالهم بدقة	4,26	0,76	0,85 موافق
2	يسهر العمال على تجنب الاخطاء قدر المستطاع في نشاطاتهم	4,37	0,85	0,87 موافق
3	يتجنب العمال الغياب عن العمل الا في الحالات الضرورية	3,47	1,46	0,69 موافق
4	يتم تنفيذ الاعمال وفق الخطط والبرامج المحددة دائما.	4,17	0,72	0,74 موافق بشدة
5	يوجد نوع من المنافسة بين العمال في انجاز عملهم ببراعة	4,32	0,95	0,80 محايد
6	يستغل العاملون كامل وقتهم لأداء وظائفهم	4,13	0,90	0,83 غ موافق بشدة
7	نجز عملنا بشكل تعاوني	4,26	0,76	0,85 موافق
8	تناسب قدرات العاملين مع ما يتطلبه العمل من انجاز	4,37	0,85	0,87 غ موافق
9	يذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد	3,47	1,46	0,69 محايد
10	حجم العمل الذي ننجزه وفق المعايير الموضوعية	4,16	1,00	0,83 محايد
11	نظام المكافآت المتبع في المؤسسة (أجور، مكافآت مادية، علاوات، ترقية...) كافية يجعلك تقوم بمهامك على أكمل وجه.	4,26	0,76	0,85 محايد
12	يجد الأفراد سهولة للتكيف مع جميع الظروف والمواقف ويستطيعون استيعابها .	4,37	0,85	0,87 غ موافق بشدة
13	يوجد دائما العديد من الأفكار الجديدة لدى الأفراد العاملين في المؤسسة حول تطوير نشاطاتهم.	3,47	1,46	0,69 موافق
	المثابرة والوثوق	4.44	1.16	0.82 موافق

المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS22).

2- كفايات الموظف:

الجدول رقم (2-9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة بكفايات الموظف

الرقم	العبارات	Mean	β	RII
1	تلي المؤسسة طموحات العاملين في الترقية والحصول على مناصب أعلى .	4,13	0,90	0,83
2	ينجز العمال ما يطلب منهم ان لزم الامر خارج وقت العمل الرسمي	4,42	0,72	0,88
3	يحمل عملك نوع من التحدي تستطيع من خلاله إبراز ذاتك.	4,68	0,48	0,93
4	تنظر المؤسسة للأخطاء على أساس أنها فرص للتعلم.	4,61	0,43	0,80
5	تسعى المؤسسة لإزالة فجوة المعرفة في خبرات العاملين من خلال التعلم المستمر .	34,4	600,	870,
6	يتنافس العمال فيها بينهم بهدف تحسين الأداء	4,64	0,48	0,96
7	تعمل المؤسسة على الرفع من مستوى مهارات ومعارف العاملين قصد تحسين ادائهم.	4,63	0,54	0,92
8	تحرص المؤسسة لاجتذاب ذوي الخبرات من الكفاءات وأصحاب الشهادات في التوظيف لضمان نشر المعرفة.	4,33	0,90	0,75
	كفايات الموظف	46,4	0,65	0,89

المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS22).

3- بيئة التنظيم:

الجدول رقم (2-10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة ببيئة التنظيم

الرقم	العبارات	Mea n	β	RII
1	يشعر العمال بالملل والروتين وعدم الرغبة في مواصلة العمل	4,5	0,64	0,9
2	يساهم العمل في المؤسسة في اكتساب والحصول على خبرات ومعارف جديدة تشجع على الإبداع في العمل .	4,11	0,86	0,82
3	للعامل في المؤسسة القدرة على توضيح المواقف الخاصة بالعمل وشرحها بكل دقة وسهولة.	4,21	0,87	0,84
4	يسهر العمال على الحفاظ على وسائل العمل وعتاد في المؤسسة	4,24	0,97	0,85
5	يستفيد الأفراد من الانتقادات الموجهة إليهم ولا يجدون حرج في تقبلها.	4,16	0,89	0,82

6	يوجد دائما العديد من الأفكار الجديدة لدى الأفراد العاملين في المؤسسة حول تطوير نشاطاتهم.	4,15	0,81	30,8	غير موافق
بيئة التنظيم					
		4,23	0.86	0.84	موافق بشدة
الاداء الوظيفي					
		4,45	0.82	0.69	موافق بشدة

المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS22).

- التفسير:

من خلال النتائج الموضحة في الجداول أعلاه فإننا نسجل مستويات متجانسة في الاتجاه، حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت لمتغير تأثيرات الضارة حيث سجل متوسط حسابي (44,5) بانحراف معياري (0.82)، وأهمية نسبية $RII = 69\%$ ، أما العبارة التي سجلت أعلى القيم هي العبارة رقم (03) "يحمل عملك نوع من التحدي تستطيع من خلاله إبراز ذاتك." بمتوسط حسابي $Mean = 4.68$ ، وأهمية نسبية مرتفعة جدا $RII = 93\%$ وهذا يدل على بنك الفلاحة يهتم بالموظفين ويقدم لهم حوافز من اجل ابراز الموظف ما لديه من خبرات مما يجعله يقدم اداء وظيفي فعال وكذلك يجعله يشعر بالانتماء مما ينمي فيه الولاء للمؤسسة

الفرع الثالث: اختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة التي تضمنها الاستبيان، نقوم باختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($a = 0,05$).

أولا: تحليل التباين

اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-11): يمثل تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F فيشر	قيمة الاحتمال Sig
الانحدار	2.177	6	2.136	25.034	0.009b
البواقي	3.870	64	0.106		
المجموع	5.950	70			

المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.22).

من خلال الجدول نلاحظ أن $Sig = 0.000$ وهي أصغر من ($a \leq 0.05$)، وبهذا يكون نموذج ملائم لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ثانيا: معاملات الارتباط:

في هذه الخطوة نستخدم معاملات الارتباط المتعدد والخطي ذلك لوجود المتغيرات التابعة التالية: الولاء التنظيمي، والمتغير المستقل أداء الوظيفي (المثابة والوثوق- كفايات الموظف - بيئة التنظيم).

الجدول رقم (2-12): معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقل والتابع الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي

X Y	الولاء التنظيمي.	
	ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
مثابة والوثوق	0.77%	0.002
كفايات الموظف	87.3%	0.000
بيئة التنظيم	69.9%	0.000

المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.22).

من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة طردية بين المتغيرات التابعة والمتغير المستقل " ولاء التنظيمي والأداء الوظيفي"، وقد بلغت أكبر قيمة ارتباط طردية متوسطة بين الولاء التنظيمي وكفايات الموظف. حيث سجلت (87.3%) عند مستوى (0.000)، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد متغير الولاء التنظيمي بوحدة واحدة زادت كفايات الموظف بنسبة (12.1%)، ونفس التعليق بالنسبة للمتغيرات التابعة الأخرى.

الجدول رقم (2-13): الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.534a	0.527	0.332	0.253

المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.22).

نلاحظ أن معامل الارتباط ($R = 0.534$) والذي يدل على وجود ارتباط إيجابي أي «علاقة طردية متوسطة» بنسبة (53.4%) بين الولاء التنظيمي والأداء التنظيمي، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.332) أي أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة (33.2%) في المتغير التابع، والنسبة المتبقية (66.8%) تفسر انه يوجد عوامل أخرى تؤثر أيضا في الأداء التنظيمي.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

نقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0,05$).

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد أثر للولاء التنظيمي على الأداء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الوادي "الوادي" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H1: يوجد أثر للولاء التنظيمي على الأداء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الوادي "الوادي" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

في هذه الخطوة نستخدم معامل الخط الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0.05$). اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22، حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-14): يمثل معاملات خط الانحدار البسيط

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة ستودنت T	قيمة الاحتمال Sig
	B	الخطأ المعياري	Beta		
1 الثابت	2.632	0.346	0.632	7.624	0.000
الولاء التنظيمي	0.390	0.075		4.480	0.000

المصدر: إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة مخرجات نظام (SPSS22).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (الولاء التنظيمي) هي ($\text{Sig}=0.000$) وهي أصغر من ($\alpha \leq 0.05$) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية الأولى، أي يوجد أثر للولاء التنظيمي على الأداء التنظيمي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الوادي "الوادي" وهذا ما أكدته الفرضية الرئيسية الأولى.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

في هذه الخطوة نستخدم معامل الخط الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0,05$). اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-15): معاملات خط الانحدار المتعدد

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة ستودنت T	قيمة الاحتمال Sig
	B	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	3.987	0.564		7.078	0.000
المثابرة والوثوق	0.005	0.141	0.006	0.034	0.005
كفايات الموظف	0.367	0.097	0.532	3.773	0.001
بيئة التنظيم	0.679	0.118	0.694	5.778	0.000

المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.22).

1- تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد تأثير للولاء التنظيمي على المثابرة والوثوق لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الوادي "الوادي" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H1: يوجد تأثير للولاء التنظيمي على المثابرة والوثوق لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الوادي "الوادي" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير التابع (المثابرة والوثوق) هي ($\text{Sig}=0.005$) وهي أصغر من ($\alpha \leq 0.05$) أي نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد تأثير للولاء التنظيمي على المثابرة والوثوق لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الوادي "الوادي" وهذا ما تأكده الفرضية الأولى.

2- تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد تأثير للولاء التنظيمي على كفايات الموظف لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الوادي "الوادي" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H1: يوجد تأثير للولاء التنظيمي على كفايات الموظف لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الوادي "الوادي" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير التابع (كفايات الموظف) هي ($\text{Sig}=0.001$) وهي أكبر من ($\alpha \leq 0.05$) أي نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد تأثير للولاء التنظيمي على كفايات الموظف لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الوادي "الوادي" وهذا ما أكدته الفرضية الثانية.

3- تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد تأثير للولاء التنظيمي على بيئة التنظيم لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الوادي "الوادي" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H1: يوجد تأثير للولاء التنظيمي على بيئة التنظيم لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الوادي "الوادي" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير التابع (بيئة التنظيم) هي ($\text{Sig}=0.000$) وهي أصغر من ($\alpha \leq 0.05$) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد تأثير للولاء التنظيمي على بيئة التنظيم لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الوادي "الوادي" وهذا ما أكدته الفرضية الثالثة.

الفرع الثالث: اختبار الفرضيتين الرئيسيتين

سنقوم في هذا الفرع باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضية الرئيسية الثانية.

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

في هذه الخطوة نستخدم معامل الخط الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0,05$). اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22، كانت النتائج كالتالي:

2- اختبار فرضية (الفروقات):

- لا توجد فروقات تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، العمل المهني).
- توجد فروقات تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، العمل المهني).

• اختبار الفرضية 1-2:

H0: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للجنس.

H1: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للجنس.

الجدول رقم (2-16): اختبار T للعينات المستقلة بالنسبة للجنس

متغيري الدراسة	الجنس	العدد	T	F	Sig
الولاء التنظيمي	ذكر	62	0.965	6.670	0.003
	أنثى	08			
الأداء التنظيمي	ذكر	62	1.370	0.446	0.655
	أنثى	08			

المصدر: إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

- **التعليق:** لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار Independent-Samples T-Test، نلاحظ من الجدول أعلاه أنها توجد فروق عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) الولاء التنظيمي حيث كان مستوى الدلالة المعنوية يساوي ($Sig = 0.003$) أصغر من ($a \leq 0.05$)، أي أن الاختلاف في الجنس يؤثر على الولاء التنظيمي، وهذا يرجع إلى الاختلاف في مدة وطبيعة العمل كلا الجنسين بسبب المسؤوليات الوظيفية الإضافية التي يكلف بها الذكر أكثر من الأنثى ومنه يراعي العمل هذه الاختلافات، أما بالنسبة الاداء التنظيمي فنلاحظ عدم وجود فروق عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس، حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ($a > 0.05$) أي أن الاختلاف في الجنس لا يؤثر على الاداء التنظيمي.

• اختبار الفرضية 2-2:

H0: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للعمر.

H1: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للعمر.

الجدول رقم (2-17): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير العمر

متغيري الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	0.334	5	0.190	0.436	0.340
	داخل المجموعات	14.232	65	0.409		
	المجموع	14.566	70			
الأداء التنظيمي	بين المجموعات	0.672	5	0.369	2.222	0.243
	داخل المجموعات	5.980	65	0.151		
	المجموع	5.966	70			

المصدر: إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

– **التعليق:** نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير العمر حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ($\alpha > 0.05$) أي أن الاختلاف في الأعمار لا يؤثر على متغيري الدراسة.

• اختبار الفرضية 2-3:

H0: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

H1: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

الجدول رقم (2-18): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

متغيري الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	0.125	5	0.063	0.152	0.886
	داخل المجموعات	14.441	65	0.413		
	المجموع	14.566	70			
الأداء التنظيمي	بين المجموعات	0.107	5	0.053	0.318	0.760
	داخل المجموعات	5.860	65	0.167		
	المجموع	5.966	70			

المصدر: إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

– **التعليق:** نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ($\alpha > 0.05$) أي أن الاختلاف في المستوى التعليمي لا يؤثر على متغيري الدراسة.

• اختبار الفرضية 2-4:

H0: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة سنوات الخبرة.

H1: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة سنوات الخبرة.

الجدول رقم (2-17): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

متغيري الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	0.334	5	0.190	0.480	0.340
	داخل المجموعات	14.232	65	0.409		
	المجموع	14.566	70			
الأداء التنظيمي	بين المجموعات	0.672	5	0.369	2.290	0.003
	داخل المجموعات	5.980	65	0.151		
	المجموع	5.966	70			

المصدر: إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

- التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير العمر حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ($a > 0.05$) أي أن الاختلاف في الخبرات لا تؤثر على الولاء التنظيمي لكن يؤثر على الاداء الوظيفي لان الخبرات تزيد من مستوى الاداء الوظيفي.

• اختبار الفرضية 2-5:

H0: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى الاداري.

H1: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى الاداري.

الجدول رقم (2-18): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

متغيري الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	0.125	5	0.063	0.152	0.877
	داخل المجموعات	14.441	65	0.413		
	المجموع	14.566	70			
الأداء التنظيمي	بين المجموعات	0.107	5	0.053	0.318	0.760
	داخل المجموعات	5.860	65	0.167		
	المجموع	5.966	70			

المصدر: إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

- التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ($\alpha > 0.05$) أي أن الاختلاف في المستوى التعليمي لا يؤثر على متغيري الدراسة.

جاءت هذه الدراسة لتحديد حول الولاء التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين للمنظمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الوادي "الوادي"، وقد توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى عدة استنتاجات نذكر منها أن: كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر للولاء التنظيمي على الاداء الوظيفي في بنك الفلاحة وابعاد: (المثابرة والوثوق، كفايات الموظف، بيئة التنظيم) لدى البنك محل الدراسة.

وهذا يدل على أن بنك الفلاحي يسعى للاحتفاظ بعاملينها وخاصة أولئك الذين يتمتعون بدرجة عالية من الولاء لاسيما المهرة وذوي الاختصاصات النادرة منها، تقوم بكل جهد ممكن لتحفيز هؤلاء الموظفين بشتى أنواع الحوافز المادية والمعنوية لضمان استمرار ولائهم، إضافة إلى رغبة ونية الفرد والإحساس بالأمان والانتماء للمنظمة وتقديم أقصى جهد ما لديه من اداء فعال من اجل اداء وظيفي جيد.

خاتمة

ليس من الصعب على أي المؤسسة الاهتمام بعاملها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية وتحسين أدائهم، وهذه الرغبات لا تتعدى المعقول مما تتطلب سبل الاحترام والتقدير في العمل إضافة إلى متطلبات الحياة المعيشية، والميل نحو تحقيق الكفاف المعقول لعائلة العامل إضافة إلى إفساح المجال للعاملين لمنحهم فرص لإطلاق ابتكاراتهم وطاقاتهم الرامية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما تجسدت في المؤسسة مجال الدراسة حيث أعطت اهتماما ما كبير لعمالها، من خلال إشعارهم بأهميتهم الكبيرة داخل المؤسسة وان كل ما يتم طرحه من أفكار رائعة مما يتسنى له تقديم المزيد والأفضل وتطبيقها ضمن مجال العمل وهذا ما أدى بالضرورة إلى رفع معدلات الولاء والانتماء للعامل داخل المؤسسة.

كما استعرضنا مما سبق بعض الاقتراحات والمتمثلة في ما يلي:

- تقدير المؤسسة لمجهودات العمل وفي كونهم أعضاء نافعين في هذا المجتمع.
- إتاحة المؤسسة سبل التقدم والترقية للعمل بصورة عادلة من شأنه رفع الروح المعنوية وتفادي تعرضهم لنوع من الإحباط.
- تقوية علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا للحد من حالات التذمر والاستياء وكثرة الشكاوي.
- شعور الموظف بالاستقرار والأمن داخل المؤسسة يقوي وينمي ولائه وانتماءه.
- منح الموظف فرص لإطلاق طاقاته وابتكاراته الرامية إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمة مزيدا من التفوق وجعلها في الصدارة ويزيد من رغبة العاملين للبقاء في المؤسسة الأمر الذي يخفف من دوران العمل.
- زرع القائد أو مدير المؤسسة الولاء التنظيمي في أعماق موظفيهم وهذا للتقليل من معدل الدوران الوظيفي.
- التأكيد على أهمية اشتراك الموظفين في القرارات التي تتخذها المنظمة وإشعارهم بقيمتهم، وبأنهم مقدرون من قبل الرؤساء.
- يجب أن تكون الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين هادفة إلى تعظيم الشفافية وإظهار ما تقوم به المؤسسة وتوجهاتها ودور الموظف من خلال مساهمته في تحقيق رؤيتها.
- تبني آلية لتحفيز الموظفين، وتقدير جهودهم سواء المادية أو المعنوية لزيادة ولائهم والتزامهم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع بالعربية:

• الكتب:

1. احمد إبراهيم (2000). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية. عمان: الزقارني.
2. احمد عارف عساف (2011). منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية (1 ط). عمان: دار الصفاء.
3. احمد صقر عاشور (1987). السلوك الإنساني في المنظمات. مصر: الدار الجامعية.
4. احمد ماهر (2007). إدارة الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية.
5. الشنواني صلاح (1999). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
6. الكبيسي (2002). إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية (1 ط). القاهرة.
7. جمال الخطيب (2006). إعداد الرسائل الجامعية وكتابتها دليل علمي الدراسات العليا (1 ط). عمان: دار الفكر.
8. حرحوش السالم (2000). إدارة الموارد البشرية. جامعة بغداد.
9. حسن إبراهيم بلوط (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة.
10. حنا نصر الله (2013). إدارة الموارد البشرية (1 ط). عمان: دار زهران.
11. خاف سليمان الرواشدة (2007). صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي. عمان: دار حامد.
12. خالد عبد الرحمن (2008). منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية (1 ط). عمان: جسور.
13. راوية حسن (2003). إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية. مصر: الدار الجامعية.
14. رنجي مصطفى علان (2007). أسس الإدارة المعاصرة (1 ط). عمان: دار الصفاء.
15. زاهد محمد ديري (2011). الرقابة الإدارية (1 ط). عمان: دار المسيرة.
16. زاهر عبد الرحيم عاطف (2010). الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة (1 ط). عمان: دار الراية.
17. سامح عبد المطلب عامر (2010). التطوير التنظيمي (1 ط). عمان: دار الفكر.
18. سو سن شاكر نجيب (2011). تقويم جودة الأداء (1 ط). عمان: دار الصفاء.

19. شوقي ناجي جواد (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال 1ط.(عمان: دار الحامد.
20. صلاح الدين عبد الباقي(2005). الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. مصر: الدار الجامعية.
21. طارق السويدان(2003). خماسية الولاء كيف تبني و تحفز ولاء العاملين 1ط.(بيروت: دار ابن حزم.
22. عبد الباقي صلاح الدين محمد (2002). إدارة الموارد البشرية.مصر: الدار الجامعية.
23. على السلمي (1985). إدارة الأفراد و الكفاية الإنتاجية. مصر: مكتبة غريب.
24. غازي عناية (2008). منهجية إعداد البحث العلمي. عمان: دار المناهج.
25. فاروق شوقي البوهي(2011). أساليب ومناهج البحث في التربية و علم النفس 1ط.(الإسكندرية: دار الوفاء.
26. فاروق عبدو فليه(2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية 1ط(). عمان: دار المسيرة.
27. فيصل حسونة (2008). إدارة الموارد البشرية 1ط.(عمان: دار أسامة.
28. محمد احمد سليمان (2011). الرضا و الولاء التنظيمي قيم وأخلاقيات العمل 1ط.(عمان: دار زمزم.
29. محمد جاسم الشعبان (2014). إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام أساليب علمية حديثة الجودة الشاملة الهندرة- 1ط(). عمان: دار الرضوان.
30. محمد جواد الحيوي (2005). منهجية البحث العلمي و مناهجه 2ط.(عمان: دار المناهج.
31. محمد محمود مصطفى(2012). الإدارة العامة 1ط.(عمان: دار البداية.
32. محمد سعيد أنور سلطان(2003). إدارة الموارد البشرية.الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
33. محمد هاني محمد(2014). إدارة الموارد البشرية 1ط(). عمان: دار المعز.
34. محفوظ جودة (2007). أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية. عمان: دار زهران.
35. مصطفى نجيب شاويش(2005). إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد 1ط(). عمان: دار الشروق.
36. مؤيد سعيد السالم(2009). (إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي 1ط(). عمان: دار الإثراء.
37. هشام حمدي (2013). الأساليب الحديثة في التدريب الإداري 1ط.(عمان: دار الراية.

• المعاجم:

1. بدوي أحمد (1984). معجم مصطلحات القوى العاملة (1). ط الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

• قائمة المذكرات:

1. بدر محمد الجريسي (2010). الروح المعنوية و علاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي. رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
2. خديجة أحمد الحربي (1995). التطوير التنظيمي و أثره على كفاءة الأداء في المنظمة. رسالة ماجستير. السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.
3. سليمان الفارس (2011). أثر سياسة التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسة العامة ر. سالة ماجستير. جامعة دمشق.
4. عبد الفتاح صالح خليفات (2009). الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. الجامعة الخاصة الأردنية جامعة مؤتة.
5. فائزة رويم (2010). واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة المهنية. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

◀ المراجع بالفرنسية:

1. Rosenfeld, Davide (2005). managing organisation (2nded). mcgraw new York.

الملاحق

الملحق رقم (01): إستمارة الإستبيان

جامعة الشهيد حم لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



استبيان:

السيدات والسادة المحترمين السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يمثل هذه الاستبيان جزءاً من متطلبات أعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال بعنوان:

الولاء التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين للمنظمة. ونظراً لما نعهده فيكم من خبرة وقدرة علمية وكونكم الأقدر على التعامل مع فقرات هذه الاستمارة. كما تعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات تأثير ايجابي في إخراج هذه الدراسة بالمستوى المطلوب. لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال.

نود إعلامكم بأنه لا ضرورة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة حيث أن نتائج الإجابات ستظهر ببيئة مجموعات إحصائية لا علاقة لها بأشخاصكم، ولا بمؤسستكم ولا بوظيفتكم. كما أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، بل نريد أن نعرف رأيكم الشخصي فقط. ونؤكد لكم أنها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ونلتزم بالسرية التامة في معالجتها.

شاكرين حسن استجابتكم و متمنين لكم دوام التوفيق وتقبلوا فائق الاحترام

ملاحظات عامة:

- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة، بوضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل رأيك في الموضوع أو الفقرة المطروحة. لان ترك سؤال دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة كلها للتحليل.

السنة الجامعية 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس

☐ ذكر

☐ أنثى

2- السن

☐ أقل من 30 من

☐ 30 الى 40

سنة

سنة

☐ من 41 إلى 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

3- الحالة العائلية

☐ أعزب

☐ متزوج

☐ أخرى

يرجى تحديدها:

4- خبرة السنوات

☐ أقل من 7 سنوات

☐ من 8 الى 15 سنة

☐ من 16 الى 23 سنة

☐ أكثر من 23 سنة

5- التحصيل

☐ تقني

☐ تقني سامي

☐ ليسانس

الدراسي

☐ مهندس دولة

☐ ماستر

☐ أخرى

نرجو تحديدها:

6- المستوى الإداري

☐ مستوى تشغيلى(رؤساء

الفرق وأعضائها)

☐ الإدارة الوسطى(رؤساء

الأقسام والمصالح)

☐ الإدارة العليا (المدير

العام والمدراء التنفيذيون

المحور الثاني: الولاء التنظيمي

الترتيب	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بيها وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمها واستعدادها لبذل الجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضوا فيها)						
1	هناك اهتمام لأمر المؤسسة والحرص على تحقيق أهدافها من طرف العاملين					
2	يوجد شعور بالرضا على عمل وعدم التفكير في البحث عن عمل في مؤسسة أخرى.					
3	هناك حرص على المحافظة على أسرار المهنة داخل المؤسسة					
4	هناك حرص على تدارك الأعمال المتأخرة من طرف العمال الالتزام بالرزنامة الزمنية لها.					
5	توجد ثقة لدى العمال فيحرص المؤسسة على مصالحهم و تأمين مستقبلهم المهني.					
6	هناك شعور بالثقة والفخر والقدرة على الانجاز بين العمال عند قيامهم بالأعمال المطلوبة بفعالية وكفاءة.					
7	يهتم العمال لسمعة المؤسسة وعلاقتها بالخارج					
8	تمنح المؤسسة لعمالها مكاسب وامتيازات ومادية معنوية مهمة					
9	يوجد استعداد من طرف العمال للعمل ساعات إضافية و خارج أوقات العمل العادية بهدف لتحسين أداء المؤسسة					
10	تمتلك المؤسسة عدد كبير من الخبرات والمهارات وتحرص على استقرارهم.					
11	يوجد شعور بالفخر والاعتزاز لدى العمال لانتمائهم للمؤسسة					
12	يعم جو من ثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة					

قائمة المراجع

13	تعمل المؤسسة على تطوير وتحسين أداء العمال لديها				
14	تحفز وتكافئ المؤسسة العمال المتميزين				
15	توجد منافسة بين العمال في انجاز المهام والأعمال المطلوبة.				
16	يرغب العمال في معرفة وفهم ما يحدث من مشكلات في إعمالهم والعمل على حلها.				
17	يحرص العمال على إتمام أعمالهم في أحسن صفة وبأقل حجم ممكن من الأخطاء.				
18	تتناسب المجهودات المبذولة لممارسة مهامك مع النتائج المحققة والمكافأة المقدمة.				

المحور الثالث: الأداء لوظيفي

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
المثابرة والثوق (القدرة على تحمل ومواصلة بذل الجهد في العمل؛ رغم ما يصادف الطالب من متاعب ومتطلبات)						
19	يحرص العمال على انجاز أعمالهم بدقة					
20	يسهر العمال على تجنب الأخطاء قدر المستطاع في نشاطاتهم					
21	يتجنب العمال الغياب عن العمل إلا في الحالات الضرورية					
22	يتم تنفيذ الأعمال وفق الخطط والبرامج المحددة دائما.					
23	يوجد نوع من المنافسة بين العمال في انجاز عملهم ببراعة					
24	يستغل العاملون كامل وقتهم لأداء وظائفهم					
25	ننجز عملنا بشكل تعاوني					
26	تتناسب قدرات العاملين مع ما يتطلبه العمل من انجاز					
27	يبدل العاملون الجهد الكافي لانجاز المهام في الوقت المحدد					
28	حجم العمل الذي ننجزه وفق المعايير الموضوعية					

					29	نظام المكافآت المتبع في المؤسسة (أجور، مكافآت مادية، علاوات، ترقية...) كافية يجعلك تقوم بمهامك على أكمل وجه.
					30	يجد الأفراد سهولة للتكيف مع جميع الظروف والمواقف ويستطيعون استيعابها.
					31	يوجد دائما العديد من الأفكار الجديدة لدى الأفراد العاملين في المؤسسة حول تطوير نشاطاتهم.
كفايات الموظف (المعارف و المهارات التي يُفترض أن يمتلكها الموظف، ويستطيع ممارستها بهدف تأدية مهامه الوظيفية أداءً متقنًا)						
					32	تلي المؤسسة طموحات العاملين في الترقية والحصول على مناصب أعلى.
					33	ينجز العمال ما يطلب منهم إن لزم الامر خارج وقت العمل الرسمي
					34	يحمل عملك نوع من التحدي تستطيع من خلاله إبراز ذاتك.
					35	تنظر المؤسسة للأخطاء على أساس أنها فرص للتعلم.
					36	تسعى المؤسسة لإزالة فجوة المعرفة في خبرات العاملين من خلال التعلم المستمر.
					37	يتنافس العمال فيها بينهم بهدف تحسين الأداء
					38	تعمل المؤسسة على الرفع من مستوي مهارات ومعارف العاملين قصد تحسين أدائهم.
					39	تحرص المؤسسة لاجتذاب ذوي الخبرات من الكفاءات وأصحاب الشهادات في التوظيف لضمان نشر المعرفة.
بيئة التنظيم (العوامل التي تؤثر في أداء العمال)						
					40	يشعر العمال بالملل والروتين وعدم الرغبة في مواصلة العمل

قائمة المراجع

					يساهم العمل في المؤسسة في اكتساب والحصول على خبرات و معارف جديدة تشجع على الإبداع في العمل.	41
					للعامل في المؤسسة القدرة على توضيح المواقف الخاصة بالعمل وشرحها بكل دقة وسهولة.	42
					يسهر العمال على الحفاظ على وسائل العمل وعتاد في المؤسسة	43
					يستفيد الأفراد من الانتقادات الموجهة إليهم ولا يجدون حرج في تقبلها.	44
					يوجد دائما العديد من الأفكار الجديدة لدى الأفراد العاملين في المؤسسة حول تطوير نشاطاتهم.	45

شكرا جزيلا لكم على حسن تعاونكم.

الملحق رقم (02): مخرجات البرنامج الاحصائي

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	45	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	70	100,0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,910	52

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,867	18

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,830	70

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
هناك اهتمام الأمر المؤسسة والحرص على تحقيق اهدافها من طرف العاملين	70	4,63	0,82
يوجد شعور بالرضا على عمل وعدم التفكير في البحث عن عمل في مؤسسة أخرى	70	4,96	0,82
هناك حرص على المحافظة على اسرار المهنة داخل المؤسسة	70	4,40	0,89
هناك حرص على تدارك الاعمال المتأخرة من طرف العمال الالتزام بالبرنامج الزمنية لها	70	3,20	0,75
توجد ثقة لدى العمال في حرص المؤسسة على مصالحهم وتأمين مستقبلهم المهني	70	3,89	0,89
هناك شعور بالثقة والفخر والقدرة على الانجاز بين العمال عند قيامهم بالأعمال المطلوبة بفعالية وكفاءة	70	3,55	0,86
يهتم العمال لسمعة المؤسسة وعلاقتها بالخيط الخارجي	70	3,47	0,69

تمنح المؤسسة لعمالها مكاسب وامتيازات ومادية معنوية مهمة	70	4,00	0,81
يوجد استعداد من طرف العمال للعمل لساعات اضافية وخارج أوقات العمل العادية بهدف لتحسين أداء المؤسسة	70	4,44	0,83
تمتلك المؤسسة عدد كبير من الخبرات والمهارات وتحرص على استقرارهم	70	4,13	0,83
يوجد شعور بالفخر والاعتزاز لدى العمال لانتمائهم للمؤسسة	70	3,66	0,73
يعم جو من ثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة	70	3,86	0,78
تعمل المؤسسة على تطوير وتحسين اداء العمال لديها	70	3,33	0,76
تحفز وتكافئ المؤسسة العمال المتميزين	70	4,47	0,89
توجد منافسة بين العمال في انجاز المهام والأعمال المطلوبة .	70	3,74	0,75
يرغب العمال في معرفة وفهم ما يحدث من مشكلات في اعمالهم والعمل على حلها	70	3,89	0,78
يحرص العمال على إتمام أعمالهم في أحسن صفة وبأقل حجم ممكن من الأخطاء	70	3,45	0,85
هناك اهتمام لأمر المؤسسة والحرص على تحقيق اهدافها من طرف العاملين	70	4,63	0,87
يحرص العمال على انجاز اعمالهم بدقة	70	4,26	0,69
يسهر العمال على تجنب الاخطاء قدر المستطاع في نشاطاتهم	70	4,37	0,74
يتجنب العمال الغياب عن العمل الا في الحالات الضرورية	70	3,47	0,80
يتم تنفيذ الاعمال وفق الخطط والبرامج المحددة دائما	70	4,17	0,83
يوجد نوع من المنافسة بين العمال في انجاز عملهم ببراعة	70	4,32	0,85
يستغل العاملون كامل وقتهم لأداء وظائفهم	70	4,13	0,87
ننجز عملنا بشكل تعاوني	70	4,26	0,69
تتناسب قدرات العاملين مع ما يتطلبه العمل من انجاز	70	4,37	0,83
ي بذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد	70	3,47	0,85
حجم العمل الذي ننجزه وفق المعايير الموضوعية	70	4,16	0,87
نظام المكافآت المتبع في المؤسسة (أجور، مكافآت مادية، علاوات، ترقية...) كافية بجعلك تقوم بمهامك على أكمل وجه	70	4,26	0,69
يجد الأفراد سهولة للتكيف مع جميع الظروف والمواقف ويستطيعون استيعابها	70	4,37	,602
تتم المؤسسة بتحديث نظام تعويضاتها	70	3,47	,647
تعمل المؤسسة على إجراء مسح وبشكل مستمر للأجور الرواتب لغرض تحديد معدلات المكافأة ومستويات الرواتب فيها أسوة بالمؤسسات المنافسة	70	4,13	,863
تلي المؤسسة طموحات العاملين في الترقية والحصول على مناصب أعلى	70	4,42	0,9
ينجز العمال ما يطلب منهم ان لزم الامر خارج وقت العمل الرسمي	70	4,68	0,82

يحمل عملك نوع من التحدي تستطيع من خلاله إبراز ذاتك.	70	4,61	0,84
. تنظر المؤسسة للأخطاء على أساس أنها فرص للتعلم	70	4,43	0,85
تسعى المؤسسة لإزالة فجوة المعرفة في خبرات العاملين من خلال التعلم المستمر.	70	4,64	0,82
يتنافس العمال فيها بينهم بهدف تحسين الأداء	70	4,63	0,83
تعمل المؤسسة على الرفع من مستوى مهارات ومعارف العاملين قصد تحسين ادائهم.	70	4,33	0,9
تحرص المؤسسة لاجتذاب ذوي الخبرات من الكفاءات وأصحاب الشهادات في التوظيف لضمان نشر المعرفة	70	4,5	0,82
يشعر العمال بالملل والروتين وعدم الرغبة في مواصلة العمل	70	4,11	0,83
يساهم العمل في المؤسسة في اكتساب والحصول على خبرات و معارف جديدة تشجع على الإبداع في العمل	70	4,21	0,88
للعامل في المؤسسة القدرة على توضيح المواقف الخاصة بالعمل وشرحها بكل دقة وسهولة	70	4,24	0,93
يسهر العمال على الحفاظ على وسائل العمل وعتاد في المؤسسة	70	4,16	0,80
يستفيد الأفراد من الانتقادات الموجهة إليهم ولا يجدون حرج في تقبلها	70	4,15	0,78
يوجد دائما العديد من الأفكار الجديدة لدى الأفراد العاملين في المؤسسة حول تطوير نشاطاتهم	70	4,15	0,96
Valid N (listwise)	45	4.30	0.95

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
المثابرة والثوق	4,442	-7.078	70
كفايات الموظف	466,4	0.034	70
بيئة التنظيم	4,236	3.773	70

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.177	6	2,136	25,034	,009b
	Residual	3.870	64	0,106		
	Total	5.950	70			
a. Dependent Variable: الولاء التنظيمي						
b. Predictors: (Constant), الاداء الوظيفي						

Coefficients ^a									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	,632	,346		7,624	,000			
	الولاء التنظيمي	,390	,075	,632	4,480	,000	,625	,625	,625

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الولاء التنظيمي	Between Groups	,354	5	,177	,436	,340
	Within Groups	14,212	65	,406		
	Total	14,566	70			
الاداء الوظيفي	Between Groups	,672	5	,336	2,222	,243
	Within Groups	5,294	65	,151		
	Total	5,966	70			

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الولاء التنظيمي	Between Groups	0.125	5	,063	,152	,860
	Within Groups	14.441	65	,413		
	Total	14.566	70			
الاداء الوظيفي	Between Groups	0.107	5	,053	,318	,760
	Within Groups	5.860	65	,167		
	Total	5.966	70			

قائمة المراجع

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الولاء التنظيمي	Between Groups	,329	5	,443	1,138	,048
	Within Groups	13,237	65	,389		
	Total	14,566	70			
الاداء الوظيفي	Between Groups	,846	5	,282	1,872	,153
	Within Groups	5,120	65	,151		
	Total	5,966	70			

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الولاء التنظيمي	Between Groups	.334	5	,294	,730	,003
	Within Groups	14.232	65	,402		
	Total	14.566	70			
الاداء الوظيفي	Between Groups	.672	5	,071	,418	,340
	Within Groups	5.980	65	,169		
	Total	5.966	70			