



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية الحقوق و العلوم السياسية



ميدان التكوين
فريق شعبة التكوين في العلوم السياسية

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحوث

(القرار رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27)

أنا المعضي أدناه،

السيد (ة):
الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم:
المسجل (ة) بكلية:
والمكلف (ة) بإنجاز بحث: مذكرة ماستر / الشعبة: علوم سياسية / التخصص: إدارة الموارد البشرية
تحت عنوان:
.....

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه عليه القرار رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: ... 15 ... 06 ... 2025 ...

إمضاء المعضي (ة):



جامعة ابن خلدون-تيارت-

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

الولاء التنظيمي و علاقته بجودة الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية: بمديرية التجهيزات العمومية لولاية -تيارت-(الجزائر)
(2025-2020)

تحت إشراف:

الدكتورة: طيب فتيحة

إعداد الطالب:

- محمدي محمد

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر -ب-	- د. بوعزة فطيمة
مشرفا مقرر	أستاذ محاضر -أ-	- د. طيب فتيحة
ممتحنا	أستاذ مساعد -ب-	- د. بكيري عمر
مدعوا	أستاذ محاضر -أ-	- د. وضاحي ميلود

السنة الجامعية: 2025/ 2024م



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

الولاء التنظيمي و علاقته بجودة الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية: بـمديرية التجهيزات العمومية لولاية -تيارت- (الجزائر)
(2025-2020)

تحت إشراف:

الدكتورة: طيب فتيحة

إعداد الطالب:

- محمدي محمد

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر -ب-	- د. بوعزة فطيمة
مشرفا مقرا	أستاذ محاضر -أ-	- د. طيب فتيحة
عضوا ممتحنا	أستاذ مساعد -ب-	- د. بكيري عمر
عضوا مدعوا	أستاذ محاضر -أ-	- د. وضاحي ميلود

السنة الجامعية: 2024/ 2025م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

«وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ»

(هود الآية: 88)

شكر و تقدير

أقدم بجزيل الشكر و عظيم الامتنان و العرفان إلى : الأستاذة الدكتورة
المشرفة طيب فتيحة التي أرشدتني بتوجيهاتها السديدة و نصائحها
القيمة.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذين سنوسي شيخاوي و عادل
دسوس على دعمهما الدائم و نصائحهما القيمة و كل أستاذة كلية
الحقوق و العلوم السياسية الذين سهروا على تأطينا طيلة مرحلة
الدراسات العليا بدون استثناء و على رأسهم رئيس قسم العلوم السياسية
الدكتور: وضاحي ميلود.

الإهداء

أول شيء أبدا به هو الحمد لله الذي وفقني على انجاز و إتمام

مذكرتي

أهدي مذكرتي هذه للإنسانة الحنونة التي تعبت وسهرت وكانت

دائما إلى جانبي ورفيقة عمري "أمي" أطال الله عمرها .

أهديها إلى روح أبي الطيبة " خالد " الذي لم يشأ القدر أن يكون

معى، فأسأل الله أن يسكنه فسيح جنانه.

أهديها إلى أعز إنسانة في الوجود و أجمل هدية أهداني الله وأنعمها

علي فكانت النصف الذي يكمل حياتي

" زوجتي "

إلى من أنعمهم الله عليا ليكونوا شموع البيت و نورها، أبنائي

عبد اللطيف، عبد الله ، رضا و صهيب .

إلى من نشأت و ترعرعت بينهم و يسري في عروقنا دم واحد ، إلى

من عانقوا طفولتي و شاركوني في ذكرياتي، فكانت ابتسامتهم أجمل

هدية إخوتي وأخواتي

والى جميع أبنائهم حفظهم الله ورعاهم

إلى شهداء الوطن و شهداء

إلى شهداء غزة

إلى كل من عرفتهم خلال مشواري الدراسي ، إلى كل من مد لي

يد العون و لو بكلمة طيبة

مقدمة

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في أي منظمة، كونها عصب استراتيجي يحدد نجاح المنظمات و يؤثر في قدرتها على تحقيق الاستدامة من خلال إدارة العنصر البشري بكفاءة و فعالية ، و في ظل التحولات المتسارعة تواجه المنظمات المعاصرة تحولات من أجل الحفاظ على رأس المال البشري و تحقيق الأداء الفعال ،لذا انتقلت الإدارة من كونها مجرد وظيفة روتينية هدفها تحقيق توظيف و تقييم العاملين إلى ركيزة أساسية لبناء ثقافة تنظيمية فاعلة معززة للانتماء و محفزة للابتكار .

و في ذات السياق يبرز مفهوم الولاء التنظيمي كأحد العوامل المحورية و الحاسمة الرابطة بين سيكولوجية الفرد و جودة أدائه ليشكل عاملا جوهريا في تعزيز الاستقرار الوظيفي و تحفيز الأداء المتميز للموظفين. فالولاء التنظيمي لم يعد مجرد ذلك الشعور العاطفي بالانتماء ، بل أضحي عاملا استراتيجيا في تحسين الأداء و تحقيق أهداف المنظمة من خلال ترجمة سياسات إدارة الموارد البشرية إلى مخرجات ملموسة في الالتزام و التميز الوظيفي.

و بالمقابل، تعتبر جودة الأداء الوظيفي احد المؤشرات الجوهرية التي تعكس مدى فاعلية الموظفين في تأدية مهامهم بكفاءة و دقة عاليتين طبقا للمعايير و التنظيمات ، لقد أثبتت الدراسات أن طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي و جودة الأداء الوظيفي تتجلى في العلاقة التكاملية المعقدة التي تتداخل فيها عوامل نفسية و تنظيمية. و نظرا لأهمية الموضوع ، يستلزم إعادة النظر في أساليب التسيير و ممارسات إدارة الموارد البشرية ، بما يضمن التوازن للحفاظ على الكفاءات و تحقيق الأهداف المرجوة و بجودة عالية.

و من هذا المنطلق ، جاء هذا البحث ليسلط الضوء على علاقة الولاء التنظيمي بجودة الأداء الوظيفي، انطلاقا من الخلفيات النظرية وصولا إلى الدراسة الميدانية ، مما يؤدي إلى فهم أعمق للآليات المؤثرة بهدف اقتراح سبل التدخل الإداري لتعزيز كفاءة الموظفين داخل المنظمات الإدارية.

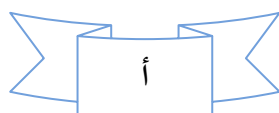
1- مبررات اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب علمية و موضوعية هي:

تتمثل المبررات العلمية فيما يلي:

- قلة الدراسات المتخصصة التي تربط الولاء التنظيمي بجودة الأداء الوظيفي ضمن البيئة الإدارية العمومية في الجزائر.

- الرغبة في إثراء حقل العلوم الإدارية بناء على توظيف الأطر التحليلية الحديثة التي تجمع بين المنظور التحليلي و البعد السلوكي.



- الحاجة الأكاديمية المتزايدة لفهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ، وكذا الجمع بين التحليل المفاهيمي و النماذج التطبيقية.

و أما المبررات الموضوعية تتمثل في:

- توافق الموضوع مع التخصص "إدارة الموارد البشرية"، مما يسمح بفهم معمق للعلاقة و طرح حلول واقعية.
- ارتباط الدراسة بمشكلات ميدانية حقيقية تعاني منها الإدارات العمومية من ضعف الانتماء و انخفاض جودة الأداء.

- الأهمية البالغة لعلاقة الولاء التنظيمي بجودة الأداء الوظيفي.

- للموضوع أولوية في أجندة الإصلاح الإداري التي تعتمد على المورد البشري كرافعة أساسية لتحسين جودة الأداء الوظيفي.

2- أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

- استقراء الخلفيات النظرية و اختبارها ميدانيا لتفسير العلاقة بين الولاء التنظيمي و جودة الأداء الوظيفي.
- التعرف على الولاء التنظيمي السائد في المنظمة و تأثيره على جودة الأداء الوظيفي لدى الموظفين .
- الوقوف على العوامل التنظيمية و النفسية المؤثرة في العلاقة بين الولاء التنظيمي و جودة الأداء الوظيفي في بيئة الإدارة العمومية الجزائرية.

3- أهمية الدراسة:

- لكل دراسة أهميتها و يستمد هذا البحث أهميته مما يلي :

أ- الأهمية العلمية:

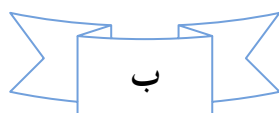
- يعد متغير الولاء التنظيمي من أهم المواضيع في حقل العلوم الإدارية خاصة و في مجال السلوك التنظيمي و هو جدير بالدراسة و البحث.

- تحاول الدراسة تقييم الولاء التنظيمي، بما يعزز فهم المتغيرات المؤثرة في جودة الأداء الوظيفي.

ب- الأهمية العملية:

- تزويد القيادة الإدارية بمديرية التجهيزات العمومية لولاية تيارت بمعلومات حول علاقة الولاء التنظيمي بجودة الأداء الوظيفي لتحسين مستوى جودة الأداء الوظيفي .

4- الأدبيات السابقة:



و هي مختلف الأدبيات المتواجدة في الكتب ، الرسائل و الأطروحات الجامعية ،المجلات العلمية ، التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي ، و تكون لها موضوع و إشكالية ، هدف و نتائج، و نذكر منها:

-كتاب: عبوي زيد منير، **التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته**، عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع 2006.

قدم تأصيلا نظريا لمفاهيم التنظيم الإداري و البيئة القانونية، و هو مرجعا أساسيا في فهم البنية المؤسسية.

- **الدراسة الأولى:**

دراسة وافية صحراوي بعنوان: **الثقافة التنظيمية و علاقتها بالضغط المهني و الولاء التنظيمي و فعالية**

الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، (2012 ، 2013).

تمحورت إشكالية الباحثة حول: هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والضغط المهني والولاء التنظيمي و فعالية

الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية؟

و تتمثل الفرضيات التي انطلقت منها الباحثة فيما يلي:

- مستوى الولاء التنظيمي منخفض لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

- مستوى فعالية الذات منخفض لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و أبعادها و الضغط المهني لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

- لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة هي:

* الولاء التنظيمي يتأثر بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية، إذ أن التنظيمات التي تبني ثقافة داعمة و تشاركية تحظى بولاء أعلى من موظفيها.

* الثقافة التنظيمية الإيجابية المبنية على القيم المشتركة، الدعم، والعدالة تقلل من مستويات الضغط المهني بين الموظفين، مما ينعكس إيجابيا على أدائهم.

* الضغط المهني المرتفع مرتبط بانخفاض مستوى الولاء التنظيمي، حيث يُظهر الموظفون الذين يعانون من ضغوط مفرطة نزوعًا أكبر نحو الانفصال التنظيمي.

- الدراسة الثانية:

دراسة دودو نوري بعنوان: "الولاء التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال"، دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور، الجلفة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2017.

انطلقت دراسة الباحث من إشكالية تمحورت حول العلاقة التأثيرية بين الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي، حيث سعى الباحث إلى الإجابة على السؤال المحوري التالي:

- هل توجد علاقة تأثير و تأثير بين الولاء التنظيمي للموظفين بجامعة زيان عاشور بالجلفة و أدائهم الوظيفي؟ و تتمثل الفرضيات التي انطلق منها الباحث فيما يلي:

- يؤثر الشعور بالأمن الوظيفي لدى الموظفين في جامعة زيان عاشور على زيادة الأداء الوظيفي للموظفين.

- يؤدي الاحترام و التقدير للموظفين بجامعة زيان عاشور إلى تحسين أدائهم الوظيفي باستمرار.

- ينمي الانتماء الوظيفي بجامعة زيان عاشور إلى تحسين أدائهم الوظيفي باستمرار.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي:

- وجود علاقة ايجابية بين الشعور بالأمن الوظيفي و الأداء الوظيفي.
- هناك تأثير متفاوت للولاء التنظيمي حسب المتغيرات (الجنس، الرتبة، سنوات الخدمة) و كان تأثيرا ايجابيا.
- تبين أن الولاء التنظيمي يعزز الاستقرار الوظيفي، مما انعكس ايجابيا على فعالية المؤسسة ككل.
- احترام الموظف و تقديره داخل بيئة العمل يعزز من مستوى أدائه و يزيد من دافعيته.

- الدراسة الثالثة:

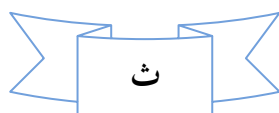
دراسة ترمول لطفي محمد بعنوان: الولاء التنظيمي الجسد للأداء الوظيفي بين النظري و الواقع الإداري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 12 (1)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على ضعف الأداء الوظيفي في الإدارة الجزائرية و ربطه بالولاء التنظيمي و انطلقت من تساؤل جوهري تمثل في :

كيف يساهم الولاء التنظيمي في تجسيد الأداء الوظيفي داخل التنظيمات الإدارية الجزائرية ؟ و قد تناول الباحث الظاهرة من منظور نظري و تحليلي، للربط بين الولاء التنظيمي و فعالية الأداء الوظيفي من خلال مقارنة و استعراض النماذج العالمية بواقع الإدارة الجزائرية.

قام الباحث ببناء فرضيات ضمنية أبرزها:

- ضعف الولاء التنظيمي في الإدارة الجزائرية هو احد الأسباب الجوهرية لتدني الأداء الوظيفي.



- تجسيد الولاء التنظيمي يؤدي إلى تحقيق فعالية تنظيمية دائمة.

- تطوير مفهوم المواطنة التنظيمية يكون من خلال زرع الولاء التنظيمي في المورد البشري مما ينعكس بدوره على المجتمع.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي:

- الولاء التنظيمي ينتج عن مزيج عدة ولاءات فرعية (المهني، الديني، الوطني، الشخصي)

- تلعب الثقافة التنظيمية دورا حاسما في مدى تحقق الولاء التنظيمي و نجاح الأداء.

- يعد الولاء التنظيمي المحرك الأساسي للأداء الوظيفي، و يساهم في خلق بيئة عمل فعالة و مستقرة.

- نقص الولاء التنظيمي في الإدارة الجزائرية راجع إلى عدة عوامل (ضعف القيادة الإدارية، غياب العدالة في نظام الحوافز، تفشي التنظيمات الغير رسمية).

- تحقيق الولاء يؤدي إلى:زيادة الالتزام و الانضباط، خفض معدل دوران العمالة، تحسين الانتماء المؤسسي، تعزيز صورة المنظمة في المجتمع.

- التعقيب على الدراسات السابقة:

رغبة في تأصيل العلاقة بين الولاء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي، وسعيا إلى تحديد موقع هذه الدراسة ضمن الأدبيات السابقة، تم تحليل مجموعة من الدراسات التي تطرقت بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلى الموضوع، من أبرزها: إسهامات "عبوي زيد منير النظرية" و "دراسة صحراوي وافية"، "دراسة دودو نوري"، بالإضافة إلى دراسة "ترمول محمد لطفي".

ركز عبوي زيد منير في كتابه عن تفاعل جملة من المتغيرات، كالثقافة التنظيمية، العدالة، التمكين، والتحفيز، واعتبر أن هذا الولاء يؤثر في سلوكيات الأفراد داخل التنظيم. ورغم أهمية هذا التأسيس النظري، إلا أن عبوي لم يفصل العلاقة بين الولاء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي، ولم يتطرق إلى كيفية تفاعل العوامل المؤثرة بشكل ديناميكي داخل المنظمات، مما يجعل من دراسته أرضية نظرية تستلزم تطويرا تطبيقيا ومنهجيا.

أما دراسة صحراوي وافية، فقد قدمت مقاربة ميدانية حول أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات العاملين في الإدارة العمومية، مسلطة الضوء على أهمية المتغيرات التنظيمية في تشكيل سلوك الأفراد. ورغم أنها تلامس جزئيا مفهوم الولاء التنظيمي، إلا أنها لم تجعل منه محورا رئيسيا للتحليل، كما لم تبرز جودة الأداء بوصفها متغيرا مستقلا، ولم تقارب العوامل النفسية كالرضا أو الدافعية، مما يحذر من شموليتها التفسيرية.

أما دراسة نوري نور الدين فقد تناولت العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي ميدانيا داخل جامعة زيان عاشور بالجلفة، وقد توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين. غير أن هذه الدراسة اقتصر على العلاقة المباشرة دون أن تدرج العوامل النفسية والتنظيمية كعوامل في التحليل، كما أنها لم تميز بدقة بين الأداء الكمي وجودة الأداء النوعي، مما يبرز محدودية قدرتها على تفسير آليات التأثير العميقة للولاء على الأداء.

أما دراسة ترمول محمد لطفي، فقد شكلت معالجة نظرية لمسألة الولاء التنظيمي داخل الإدارة الجزائرية، انطلاقا من منظور فلسفي - اجتماعي. ورغم أنها قدمت رؤية تحليلية مهمة للبعد السلوكي للولاء، إلا أنها لم تتضمن تحليلا منهجيا للعلاقة بين الولاء والأداء، وغياها كليا للنقاش حول العوامل النفسية والتنظيمية باعتبارها روابط بين الفرد والتنظيم، غير قادرة على تقديم تفسير قابل للتطبيق وهو ما جعلها دراسة نظرية.

وبناء عليه، فإن الدراسات السابقة، رغم أهميتها، تظهر فجوة معرفية واضحة تتجلى في غياب تصور متكامل يربط بين الولاء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي، في ضوء العوامل النفسية والتنظيمية المؤثرة. وتأتي هذه الدراسة الحالية لتسد هذه الفجوة من خلال تحليل مركب للعلاقة السببية بين المتغيرين، ودمج العوامل النفسية (كالتحفيز، الرضا الوظيفي) والتنظيمية (كالقيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية) في تفسير هذه العلاقة، مما يمنحها قيمة علمية مضافة، ويؤهلها للمساهمة في تطوير الممارسات الإدارية داخل بيئة الإدارة العمومية الجزائرية.

إشكالية الدراسة:

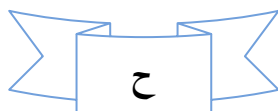
تعد المنظمات الإدارية كيانات حيوية ترتكز على المورد البشري باعتباره رأس مال و عنصر جوهري يحقق التميز والاستدامة، و نظرا للتحويلات المتسارعة والتحديات المتزايدة في سبيل تحقيق الأداء الفعال والحفاظ على المورد البشري، يبرز كل من "الولاء التنظيمي" و "جودة الأداء الوظيفي" كعاملين مترابطين. فالولاء التنظيمي يعكس ارتباط الموظف بالمنظمة من حيث القيم والانتماء والاستعداد لبذل جهد أكبر، بينما تعبر جودة الأداء الوظيفي عن الدقة والانضباط والكفاءة في انجاز المهام.

و تبرز أهمية الربط بينهما في ظل تزايد الاهتمام برفع كفاءة المورد البشري وتحقيق الانسجام الداخلي الذي يعزز من فاعلية المنظمة. لذا، يعد فهم طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي كأحد المداخل الإستراتيجية لإصلاح المنظومات الإدارية وتعزيز بيئة العمل.

و من هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما علاقة الولاء التنظيمي بجودة الأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية في الجزائر؟

و تندرج تحت هذه الإشكالية تساؤلات فرعية هي:



- ما مستوى الولاء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية، ويمّ تتميز أبعاده الثلاثة (الانتماء، القيادة، الثقافة)؟

- إلى أي مدى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي؟

- إلى أي مدى تؤثر أبعاد الولاء التنظيمي على جودة الأداء الوظيفي؟
فرضيات الدراسة:

قصد مناقشة إشكالية الموضوع تم طرح مجموعة من الفرضيات التالية:
الفرضية العامة:

يتميز موظفو مديرية التجهيزات العمومية لولاية تيارت بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي، ما ينعكس إيجاباً على جودة أدائهم الوظيفي ويتعزز هذا الأثر بوجود عوامل نفسية و تنظيمية.
الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي.
الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي
حدود البحث:

تتمثل فيما يلي:

أ- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين الولاء التنظيمي و جودة الأداء الوظيفي من خلال تأثير الولاء التنظيمي على جودة الأداء الوظيفي مع التركيز على دور العوامل النفسية و التنظيمية المتمثلة في التحفيز و الرضا الوظيفي ، القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية ، و دورها في تقوية العلاقة بينهما.
ب- الحدود المكانية:

تم إسقاط الجانب النظري للدراسة على مديرية التجهيزات العمومية لولاية تيارت.

ت- الحدود الزمانية:

تمت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2024-2025 .

المناهج المستخدمة:

- 1- المنهج الوصفي: باعتباره المنهج الأكثر ملائمة للدراسة كونه طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم، و ذلك بجمع المعلومات المتعلقة بالإشكالية محل الدراسة و العمل على تحليلها و تفسيرها.
- 2- المنهج الإحصائي: كإطار منهجي مناسب للدراسة، نظرا لطبيعة البيانات الكمية التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، وحاجة الباحث إلى تحليلها باستخدام الأدوات الإحصائية.

الاقترابات المعتمدة:

- 1- الاقتراب القانوني: استخدم نظرا لخصوصية البيئة الإدارية الخاضعة للنظم و التشريعات ، و لفهم القيود و التحديات التنظيمية المؤثرة على الولاء التنظيمي و جودة الأداء الوظيفي في المنظمة.
- 2- الاقتراب النظمي: يسمح بتحليل العلاقة في إطار تفاعلي ومنهجي، حيث ينظر إلى الولاء التنظيمي باعتباره مدخلا رئيسيا ينعكس من خلال التزام الأفراد وانتمائهم للمنظمة، بينما تمثل العمليات العوامل النفسية والتنظيمية الداخلية مثل التحفيز، بيئة العمل، والثقافة التنظيمية، أما المخرجات فتتمثل في جودة الأداء الوظيفي.

الأدوات الموظفة في جمع البيانات:

1- الملاحظة:

تعتبر الخطوة الأولى و أهم عناصر البحث و أكثرها أهمية باعتبارها المحرك الأساسي لباقي عناصر البحث، و تعرف على أنها: "عملية مراقبة، أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية و البيئية ومتابعة سيرها و اتجاهاتها، و علاقتها بأسلوب علمي منظم وهادف، بقصد التفسير، وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة، وتوجيهها لخدمة أغراضا لإنسان، وتلبية احتياجاته.⁽¹⁾

استخدمت هذه الأداة أثناء الدراسة الاستطلاعية بمديرية التجهيزات العمومية لولاية تيارت لمحاولة فهم اثر الولاء التنظيمي على جودة الأداء الوظيفي لدى الموظفين فيها.

2- المقابلة:

تعد أداة هامة للحصول على المعلومات، وتستخدم في مجالات متعددة، حيث يمكن تعريفها بأنها: "عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين، بهدف الوصول إلى حقيقة أموقف معين يسعى الباحث لمعرفته من أجل تحقيق أهداف الدراسة.⁽²⁾

¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد المراحل والتطبيقات، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2 ، 1999 ، ص 54 .

² محمد عبيدات وآخرون ، المكان نفسه، ص 55 .

استخدمت هذه الأداة للحصول على المعلومات و المعطيات الخاصة بمديرية التجهيزات العمومية- تيارت-

3- الاستبيان:

تعد صحيفة الاستبانة أداة أساسية لجمع المعلومات و البيانات ، من مصادرها الأولية بحيث يقوم الباحث بإعداد مجموعة من الأسئلة ثم يجمع الإجابات عنها لتحليلها، و يمكن تعريف الاستبيان على انه:"عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة، التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء الباحثين حول ظاهرة أموقف معين، وتعد الإستبانة من أكثر الأدوات المستخدمة في جميع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية، التي تتطلب الحصول على معلومات، أو معتقدات، أو تصورات، أو آراء الأفراد"⁽¹⁾.

- المحور الأول: البيانات الشخصية.

- المحور الثاني: الولاء التنظيمي .

- المحور الثالث: جودة الأداء الوظيفي.

صعوبات الدراسة:

- محدودية الدراسات السابقة التي دجت بين العوامل النفسية و التنظيمية في الإدارة العمومية الجزائرية.

- تباين مستويات الفهم بين فئات العينة و خاصة لمفهومي الولاء التنظيمي و الثقافة التنظيمية.

تقسيمات الدراسة:

جاءت هذه الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي و جودة الأداء الوظيفي للموظفين و

دراسة ميدانية بمديرية التجهيزات العمومية لولاية تيارت، إضافة إلى الجانب النظري بتوظيف فصل متسلسل

منهجيا ومنطقيا حيث قسمت الدراسة إلى فصلين رئيسيين هما:

الفصل الأول:

هو عبارة عن إطار نظري و مفاهيمي للولاء التنظيمي و جودة الأداء الوظيفي وقد تضمن ثلاث مباحث،

حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى البنية المفاهيمية للولاء التنظيمي و جودة الأداء الوظيفي من خلال التطرق

إلى (المفهوم و الأهمية و الخصائص)، الأنواع و المحددات الخاصة بالولاء التنظيمي، ثم استعراض المفاهيم الأساسية

لجودة الأداء الوظيفي بالتطرق إلى المفهوم ، التقييم(المعايير والطرق والأهمية) ، أما المبحث الثاني فتناول الأطر

النظرية المفسرة للولاء التنظيمي و جودة الأداء الوظيفي، و ختم الفصل بتخصيص مبحث ثالث لعلاقة الولاء

¹ محمد عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ص 63.

التنظيمي بجودة الأداء الوظيفي من خلال إبراز اثر الولاء التنظيمي على جودة الأداء الوظيفي و العوامل النفسية و التنظيمية المؤثرة في العلاقة بينهما.

الفصل الثاني:

يعتبر هذا الفصل الجانب التطبيقي للبحث من خلال دراسة واقع الولاء التنظيمي في مديرية التجهيزات العمومية لولاية تيارت و تأثيره على جودة الأداء الوظيفي. لدى الموظفين فيها.

الفصل الأول

الإطار النظري و المفاهيمي للولاء التنظيمي و
جودة الأداء الوظيفي

تمهيد:

يعد موضوع الولاء التنظيمي و علاقته بجودة الأداء الوظيفي من المواضيع الحيوية و المهمة في ميدان العلوم الإدارية، نظرا لارتباطه المباشر بالعديد من السلوكيات التنظيمية التي تؤثر في أداء الأفراد و الجماعات داخل المنظمة و كونه يعالج الكثير من الظواهر السلبية، و قد حظي هذا الموضوع باهتمام متزايد من طرف الباحثين و الدارسين، خاصة لما له من تأثير على استقرار الموارد البشرية من جهة و من جهة أخرى بالنظر إلى الدور الذي يمكن أن يلعبه الولاء في رفع مستوى الأداء و تحسين المناخ التنظيمي والانضباط داخل بيئة العمل.

و نظرا لتعدد المفاهيم و النماذج المرتبطة بالولاء التنظيمي و جودة الأداء الوظيفي، و تباين وجهات النظر حول أبعادهما و مداخلهما كان من الضروري تسليط الضوء عليهما بأكثر دقة و تحليل .

و من هذا المنطلق ، تم تخصيص هذا الفصل للإطار النظري و المفاهيمي للولاء التنظيمي و جودة الأداء

الوظيفي من خلال تجزئته إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: البنية المفاهيمية للولاء التنظيمي و جودة الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: الأطر النظرية المفسرة للولاء التنظيمي و جودة الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: علاقة الولاء التنظيمي بجودة الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: البنية المفاهيمية للولاء التنظيمي و جودة الأداء الوظيفي .

أخذ مصطلحي الولاء التنظيمي و جودة الأداء الوظيفي اهتماما من قبل العلماء، و المفكرين و المختصين في علم الإدارة، بهدف الوصول إلى تعريف شامل و موحد، و تحديد أهميتهما و خصائصهما.

المطلب الأول: ماهية الولاء التنظيمي.

لقد تعددت الدراسات و البحوث التي تناولت مفهوم الولاء التنظيمي عند الكثير من الباحثين، حيث تم تناول مجموعة من النقاط الهامة في هذا المطلب ، تمثلت في ماهية الولاء التنظيمي.

الفرع الأول: المفهوم و الأهمية و الخصائص.

أولا-أ- مفهوم الولاء التنظيمي.

قبل التطرق إلى تعريف الولاء التنظيمي نقوم بتعريف كل مصطلح على حدة:

1. الولاء لغة: لفظ من: الملك و المولى: المالك و صاحب القريب و تولاه : اتخذه وليا و تولى أمره: تقلده. (1)

و في التنزيل المحكم : ﴿ وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴾².

الولاء أيضا كلمة "تستخدم للدلالة على الصفات و العواطف التي تربط الفرد بالجماعة أو الإخلاص لما يعتقد الفرد أنه الصواب كالأسرة أو العمل".(3)

التنظيم: هو العملية التي يتم بموجبها توزيع الواجبات على العاملين و التنسيق بين جهودهم بشكل يضمن تحقيق أقصى كفاءة ممكنة لبلوغ الأهداف المحددة مسبقا (4)

1.1. اصطلاحا:

الولاء التنظيمي كأى متغير سلوكي هو مصطلح غير محسوس و لا يمثل واقعا، بل يستدل عليه من خلال الظواهر و الآثار المرتبطة به سلوكيا و لا يمكن الحصول عليه جاهزا أو يتم فرضه بالإكراه، بل إنما هو حصيلة لتفاعلات الكثير من العوامل و المتغيرات السلوكية.

و يمكن إعطاء بعض التعاريف لمصطلح الولاء التنظيمي كما يلي:

¹ الفيروز أبادي ، القاموس المحيط، بيروت، دار الفكر للنشر و الطباعة و التوزيع: 2010، ص 1209 .
² سورة التوبة الآية 71 .
³ أحمد كركي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، لبنان ، مكتبة لبنان: ص 16 .
⁴ زيد منير عبوي ، التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته. عمان، دار أسامة للنشر و التوزيع: 2006، ص 20.

- يعرفه "بورتير" على أنه " هو قوة تطابق الفرد مع منظمته و إرتباطه بها، و أن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الولاء إتجاه المنظمة التي يعمل فيها يكون لديه إعتقاد قوي بقبول أهداف و قيم المنظمة، و استعداداه لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة، و أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المنظمة"⁽¹⁾
- كما يعرف "بوشنان" الولاء التنظيمي على أنه " إقتران فعال بين الفرد و المنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل⁽²⁾
- و يرى "روبينز"(robbins) أن الولاء التنظيمي هو " الحالة التي يكون فيها الموظف معروفا من خلال منظمة معينة و أهدافها ، و يرغب في الإستمرار في المنظمة"⁽³⁾
- 4- كما يعرف "رونالد ريجبو" الولاء التنظيمي بأنه مشاعر الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها و اتجاهاته نحوها و ترتبط بقبول الفرد لأهداف المؤسسة و قيمها و استعداداه لبذل مجهود نيابة عنها و رغبته في البقاء فيها⁽⁴⁾

2.1. - التعريف الإجرائي:

و بناء على التعريفات السابقة يمكن تعريفه إجرائيا كالاتي:

الولاء التنظيمي حالة وجدانية و شعورية إيجابية تعكس مدى إرتباط الفرد بالمنظمة التي ينتمي إليها و تبني قيمها و أهدافها و سعيه إلى تحقيقها و ذلك من خلال إيمان الفرد بقيم المنظمة و بذل أقصى جهد ممكن للاستمرار بها.

ثانيا: أهمية و خصائص الولاء التنظيمي .

أ : أهمية الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي من أبرز وأهم العوامل التي تلعب دورا جوهريا في بقاء المنظمات و الحفاظ على مواردها البشرية ، و تكمن أهمية الولاء التنظيمي فيما يلي:

* إن المنظمات في وقتنا الحاضر تعتمد في تحقيق أهدافها على الأفراد مما دعت إلى بذل الجهد والوقت وإنفاق المال لاختيار أفضل الأفراد كفاءة،وتقوم بتوفير فرص التدريب المناسب والحوافز المادية و المعنوية التي تساهم كثيرا في سدا احتياجاتهم المختلفة.

¹ عبد الباقي صلاح الدين، "السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص: 181 .

² عبد الرحيم عاطف زاهر ، هندرت المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة، الأردن، عمان، دار الذاتية للنشر و التوزيع ، ط 1، 2009، ص ص: 279-280 .

³ خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي، الأردن، عمان ،دار الحامد للنشر، 2007، ص: 87 .

⁴ شافية بن حفيظ، "مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة"، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية،(العدد 17)، ديسمبر، 2014،

وتسعى المنظمات من ذلك كله الحصول على ولاء هؤلاء الأفراد تجاهها و الإخلاص في خدمتهم من

خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهداف هذه المنظمات⁽¹⁾.

* يعتبر الولاء التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي مازالت في حاجة ماسة إلى هذه النوعية من الدراسات الميدانية خصوصا أنه لا يساعدنا في التنبؤ بسلوكيات الموظفين فحسب، بل تؤكد الدراسات أنه كلما ازداد الولاء التنظيمي عند الموظفين انخفض معدل دوران العمل وانخفضت نسبة الغيابات وتناقصت مشكلات التأخر عن الدوام وتحسن الأداء الوظيفي، وأن الموظفين ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يشعرون بدرجة عالية من الرضا والسعادة خارج العمل وبمستوى عالي من الارتباط العائلي⁽²⁾.

* الولاء مرتبط بسلوك الفرد ونشاطه كالتحول الوظيفي والغياب والفعالية في العمل، كما أنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي للأفراد والتوتر الوظيفي والاستقلالية وتحمل المسؤلية في العمل وصراع الأدوار⁽³⁾.

* إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عامل هام في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها، ومن خلال هذه الأهمية لقد بينت العديد من الدراسات والأبحاث أن هناك فوائد جمة للولاء التنظيمي لدى العاملين منها:

- يعتبر الولاء أحد المقومات الرئيسة والمؤثرة في خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.

- يساهم في تحقيق الأداء المتميز للعمل.

- يولد الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يحقق الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.

* إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة وتمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لعرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها⁽⁴⁾.

* إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح المنظمات و استمرارها و زيادة إنتاجها⁽⁵⁾.

* إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعد عاملاً هاماً في تقدم وازدهار المنظمات وكذا يمكن التنبؤ ببقاء العمال في المنظمة أو تركها⁽⁶⁾.

¹عبد الرحيم عاطف زاهر، مرجع سابق، ص 281 .

² عويد المشعان ، علم النفس الصناعي ، بيروت ، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع ، ط1، 2005 ، ص 798 .

³ صلاح الدين عبد الباقي ، " السلوك الفعال في المنظمات ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2004 ، ص 92 .

⁴ سعد بن عميان الدوسري ، ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2005 ، ص 80 .

⁵ موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، عمان، دار وائل ، 1999 ، ص 118.

⁶ سعد بن عميان الدوسري ، مرجع سابق ، ص 80 .

* إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد و الأداء في المنظمة. (1)

* وعلى اثر ما سبق يمكن القول أن المؤسسة الناجحة هي التي تسعى إلى تطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء ،
وتعتمد إلى اختيار موظفيها بنية الإبقاء عليهم وهذا يعني اختيار معايير دقيقة وتطبيق سياسات متوازنة للتدريب
والرقابة وتوفير حوافز فعالة تكفل حفاظ المؤسسة على الموظفين. (2)

أ.1: خصائص الولاء التنظيمي

- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية و العوامل التنظيمية و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل
بمعنى أن الولاء يصنع و يكتسب ليس فطرة في الفرد. (3)
- هو حالة شعورية قد تزداد و تنقص عند الموظفين بفعل تأثيرها بعوامل مختلفة و بالتالي فهو غير ثابت.
- استعداد الفرد بتقديم أقصى ما لديه و التضحية من اجل البقاء في المنظمة.
- العمل على تحقيق أهداف المنظمة و الإيمان بقيمتها.
- هو تجسيد حالة قناعة تامة للفرد لذلك يستغرق وقتا طويلا لتحقيقه.
- الولاء وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة و الشعور بالولاء لها
مستمر طالما استمرت المنظمة بأداء دورها في تحقيق أهداف و أغراض الأعضاء المنتمين إليها و العكس صحيح (4)
- الفرع الثاني: الأبعاد، الأنواع ، المحددات: انعكاساته و سبل تعزيزه .

أولاً: أبعاد الولاء التنظيمي:

- تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة و المحركة له و على العموم تشير الدراسات إلى
أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي و ليس بعدا واحدا و رغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد
أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد و التي تتلخص فيما يلي:
- **الولاء الإتجاهي:** يقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة و تزداد رغبته
فب البقاء و الاستمرار بها.

¹ مدحت محمد أبو ناصر ، بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة و الولاء التنظيمي، عمان ، دار حامد ، 2007 ، ص ص 49 ، 50.

² طارق السويدان ، محمد العدلوني ، حماسية الولاء ، كيف تحفز و تبني ولاء العاملين، الرياض، قرطبة للإنتاج الفني شركة الخليج ، 2003 ، ص 37.

³ منوية مزوار، "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية" رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد
بوقرة، بومرداس، 2013/2012 ، ص 38.

⁴ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2013 ص 427.

- **الولاء السلوكي**: فيقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة سلوكه السابق فالجهد و الوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها و بعنويتها.

- **الولاء الأدبي**: ويقصد به تبني الفرد القيم و أهداف المنظمة و اعتبارها جزءا من قيمه و أهدافه.

- **الولاء المحسوب**: ويقصد به رغبة الموظف في الاستمرار في العمل بالمنظمة بالرغم من وجود عمل بديل بمنظمة أخرى و بمزايا أفضل. (1)

و يرى بعض الكتاب من كتبوا في أدبيات علم الإدارة أوجدوا عدة أبعاد للولاء التنظيمي، و لكل واحد منهم وجهة النظر الخاصة به ، فقد ميز "ماير و آلن و سميث" (Meyer&Allen Smitch) بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي و هي: (2)

1- الولاء المؤثر أو العاطفي (Affective Commitment) و يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص التي تميز مثل الاستقلالية و الأهمية و الكيان و تنوع المهارات المطلوبة و التغذية الراجعة من الإشراف.

2- الولاء الأخلاقي (المعياري) (Normative Commitment) و هو الإحساس الذي يتولد لدى الموظف بالالتزام نحو البقاء في التنظيم، و بتعزيز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين.

3- الولاء المستمر (Continuous Commitment) و تعتبر درجة ولاء الفرد في هذه الحالة محكومة بالقيمة الاستمرارية و المادية التي يمكن أن يحققها الموظف من خلال إستمراره بالبقاء في المنظمة مقارنة مع ما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمة و الالتحاق بأخرى.

ثانيا: أنواع الولاء التنظيمي:

تناولت الأدبيات السابقة للولاء التنظيمي عدة أنواع مختلفة باختلاف الأسس النظرية التي تم اعتمادها.

- **الولاء السلوكي**:

يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي يقوم على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي ، وتحديد الخبرات المكتسبة على تطوير علاقة الفرد حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المؤسسة، نتيجة استفادتهم من بعض المزايا والمكافآت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.

¹ محمد احمد سليمان و سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا و الولاء الوظيفي (قيم و أخلاقيات الأعمال) ، عمان، دار زمزم ناشرون و موزعون، ط1، 2011، ص155 .

² شافية بن حفيظ، مرجع سابق، ص 197 .

- الولاء الموقفي:

ينظر علماء السلوك التنظيمي للولاء على انه بمثابة صندوق أسود حيث يحتوي هذا الصندوق على عوامل تنظيمية وشخصية ،مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية خبرات العمل ،بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المؤسسة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب ، والجهود التي تبذل في العمل ، ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمؤسساتهم.

- الولاء المستديم:

و يمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المؤسسة التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءا من مؤسساتهم وبالتالي يجدون صعوبة في تركها.

- الولاء التلاحي:

و يتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومؤسسته ، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسة ، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين إضافة إلى بطاقات الامتيازات التي تمنحها تلك المؤسسات كإعطاء البطاقات الشخصية⁽¹⁾

- الولاء الإغترابي:

وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المؤسسة التي يعمل فيها ، حيث اندماج الفرد مع مؤسسته غالبا ما يكون خارج عن إرادته ، وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد من جهة ، وضغوط سوق العمل من جهة أخرى.

و هناك تقسيم اقترحه كل من Allen, and Mayer سنة 1990 و المتمثل في :

- الولاء المستمر:

و هو مبني على التكاليف التي يرى العامل أن سببها هو تركه للمنظمة⁽²⁾ ، ومن جهة أخرى يعتبر قوة الفرد و رغبته الجامعة في البقاء و الاستمرار في المنظمة التي يعمل بها.⁽³⁾

- الولاء العاطفي (الوجداني):

وهو شعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها، وهذا النوع يتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف أو العامل

¹ عبد الرحمان احمد محمد الهيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، الرياض، 1998، ص 18 .

² محمد احمد سليمان و سوسن عبد الفتاح وهب، مرجع سابق ، ص 69 .

³ نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية ، الجزائر، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، 2011 ، ص 240 .

بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق بالعمل أو العاملين.

- الولاء المعياري:

يعبر عن شعور الفرد بالولاء الأدبي للبقاء في المنظمة ويكون غالبا المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابع من القيم التي اكتسبها بالمؤسسة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الأفراد انعكاس لما يشعر به ولما يعتقد أنه أخلاقيات الأعمال⁽¹⁾

ثالثا: محددات الولاء التنظيمي: انعكاساته و سبل تعزيزه.

يعتبر الولاء التنظيمي ركيزة جوهرية لنجاح و استمرار أي منظمة و هو أرقى شعور يمكن أن يحصل للفرد اتجاه منظمته لخدمتها.

أ: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.

يتشكل الولاء التنظيمي نتيجة لتفاعل عوامل داخل المنظمة ، فكلما زادت هذه العوامل زاد ولاء الفرد اتجاهها و تعززت رغبته في خدمتها بإخلاص ، و من بين هذه العوامل مايلي :

أ.1: **العوامل الشخصية:** "يتباينون فيما بينهم من حيث شخصيتهم وبالتالي على مستويات الولاء التي يمنحها الأفراد لمنظمتهم وكالاتي²:

العمر: العاملون ذوي الفئات الشابة أكثر ولاء لمنظمتهم.

الجنس: النساء أكثر ولاء للمنظمات من الرجال إلا أن هذه الصغير غير حاسم.

المؤهل: العاملون ذو المؤهلات العليا أكثر ولاء لمنظمتهم من أقرانهم ذوي المؤهلات الدنيا إلا أن هذا المتغير غير متفق عليه.

مدة الخدمة: العاملون من ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة أكثر ولاء لمنظمتهم ممن هم أقل خدمة.

المسؤولية الاجتماعية: العاملون من ذوي المسؤولية العائلية أكثر ولاء لمنظمتهم ممن لا يتحملون مثل هذه المسؤولية.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، مصر، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، 2008، ص 222 .

² عزيزة كبار، "الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي" مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2020/2019، ص 74.

1.1: العوامل التنظيمية:

- أسلوب القيادة: تعني القيادة التأثير على أعمال الآخرين وتحفيزهم. فإن القائد الجيد هو الذي يستطيع أن يسهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالتنظيم وإيمانهم بأهدافه وقيمه ، ويبعث فيهم رغبة صادقة في بذل مزيد من الجيد المبدع في سبيل تحقيق تلك الأهداف، ويغرس فيهم رغبة صادقة في المحافظة على العضوية فيها، وهو الذي يوقع عن صغائر الأمور وبثني عمى من يستحق الثناء ويتجاهل من يحاول استغلال المواقف ويمتلك القدر على تطوير الإنسان و مراعاة مشاعره و احترامه وتوفير فرص نجاحه.

ويعرف كيف يحفز العاملين لديه ويبث فيهم الثقة ويعاملهم بصدق وعدل وأمانة، ويتمتع بدرجة عالية من

الأخلاق الحميدة ويتصف بالنشاط والقدرة على الإبداع و مد يد المساعدة للآخرين كي يتقدموا.(1)

- إشباع الحاجات الأساسية للعاملين: من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون إلى إشباعها، فيم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم، ويسعون لأن يكونوا مقدرين محبين أنهم ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذواتهم، والتنظيم الذي لا يساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن - على الأغلب - أن يكون مكانا لاستقرارهم بل يسعى أعضاؤه لمبحث عن غيره يمكنهم ومن تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي له، ويدفعهم إلى مزيد من العمل الجاد المنتج لتحقيق أهدافه.(2)

- وضوح الأهداف: كلما كانت الأهداف واضحة كانت عملية الإدراك وفهم الأفراد للولاء وللمنظمة أكبر، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.(3)

- مشاركة العاملين في التنظيم: تعني مشاركة العاملين والموظفين قيامهم بعمليات استثمار مشروعاتهم مباشرة ، و إدارتها والسيطرة عليها ورقابتها ، فالمشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين فهم يتحدثون عن منظماتهم بقولهم "نحن "ويعتبرون أية مشكلة في العمل" مشكلتهم "وهم أكثر رغبة في العمل الجماعي وأكثر تقبلا له ، ويزداد شعورهم بالرضا وتقل مقاومتهم للتغير وترتفع روحهم . المعنوية ، وتزداد ثقتهم بالمنظمة مما ينعكس على التنظيم بمزيد من الأداء الفعال.(4)

¹ زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص ص 214-216 .

² زيد منير عبوي ، المكان نفسه ، ص 212 .

³ أحمد سويسبي، تأثير التنظيمية على الولاء التنظيمي بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الحلقة، 2017/2018، ص 143.

⁴ زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص 213 .

- نظام الحوافز:

يتطلب المناخ الجيد توفير حوافز معنوية ومادية مناسبة ، فتوافرها يؤدي إلى زيادة الرضا ومن ثم زيادة الولاء ، وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف⁽¹⁾.

- **المكانة الاجتماعية:** يقصد بالمكانة تلك المرتبة الاجتماعية لشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي .وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تصنفها الجماعة على شخص ما تعبيرا على شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية .و يرتبط الأفراد بعضهم ببعض في التنظيم حسب مرتباتهم ترتيب هرم يتحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم .ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها .وذلك لأن فقدان المكانة (أي ما يعرف بقلق المكانة) يعتبر حدثا سيئا بالنسبة لأي منهم، وسببا أساسيا لعدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل معها بشكل مناسب مما يولد لديهم بالقلق و الاضطراب ومن الأضرار إلى ترك التنظيم.⁽²⁾

1.2 العوامل الخارجية:

أن البيئة الخارجية (الأبعاد و المتغيرات الاقتصادية و السياسية) تأثيرا كبيرا على الولاء التنظيمي إلا أن التأثير يختلف باختلاف الولاء المتكون و المرحلة فإذا كان الولاء في مرحلة التكوين و لم يصل إلى مرحلة الاستقرار فانه سيكون مؤثرا ، على العاملين و على ولائهم في المنظمة ، إذ يمكن أن يترك العاملون منظماتهم باحثين عن فرص عمل بديلة ، أما إذا تحقق لهؤلاء استقرار بالمنظمة فان عوامل البيئة الخارجية لا تؤثر في ولائهم للمنظمة.⁽³⁾

2.2: آثار الولاء التنظيمي.

يجب أن يدرك المهتم بالولاء التنظيمي بأن للولاء آثارا إيجابية و آثارا سلبية حتى يستطيع أن يحقق النتائج المرجوة من الولاء ولا ينعكس عليه بسلب الولاء التنظيمي ولهذا نذكر آثار الولاء التنظيمي الإيجابية والسلبية:
أ- الآثار الإيجابية: وتتمثل في:

شعور الموظف بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كإخفاض معدل دوران العمل ، واستقرار العمالة والانتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل ، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة⁽⁴⁾

¹ موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، عمان، دار وائل ، 1999 ، ص 128.

² زيد منير عويي ، مرجع سابق ، ص 208 .

³ نجم عبد الله العزاوي ، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، عمان،الأردن،الطبعة العربية،2010، ص ص 428، 430 .

⁴ خطاب عايدة سيد، الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل، دراسة ميدانية على المرأة العاملة السعودية، جامعة الملك سعود ،مجلة العلوم الإدارية، (عدد 134)، 1998 ص

- الموظف الأكثر التزاما يحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي وبالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر فمن الممكن أن نتوقع أن الموظف الأكثر التزاما يبدي رضاه عن هذه التوقعات أكثر من غيره وبالتالي يشعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به ويوحد وجه نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في صالح التنظيم . (1)

- آثار الولاء التنظيمي تنعكس على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل ، حيث يتميز الفرد ذو الانتماء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية. (2)

- زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، والعمل بروح الفريق. (3)

- المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام لها، وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجتدين جدد ذوي مهارة عالية (4)

ب- الآثار السلبية: وتتمثل فيما يلي:

- الآثار السلبية للولاء التنظيمي تجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل.

- يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين

- إن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله. (5)

1.3: استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي .

حدد "التون" استراتيجيات مختلفة لتعزيز الولاء التنظيمي و هما إستراتيجية الولاء و إستراتيجية الضبط

وقد قارن بينهما من خلال مجموعة من المحكات و هي:

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ص 182 .

² احمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الإسكندرية ، مصر ، الدار الجامعية للنشر ، 2000 ، ص 231 .

³ خطاب سيد ، مرجع سابق ، ص 24 .

⁴ العتيبي سعود السواط ، طلق عوض الله ، الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه ، مسقط ، جامعة الملك عبد العزيز ، مجلة الإداري ، ع 70 ، 1997 ، ص 21 .

⁵ سلمان ، احمد عيسى ، تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس ، رسالة ماجستير ، 2004 ، ص

جدول رقم (01-01): استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي عند " والتون"

محرك و معيار المقارنة	إستراتيجية الضبط	إستراتيجية الولاء
الدافعية	تقوم على افتراضات نظرية X و التي تتلخص في أن أهداف الفرد تتعارض مع أهداف المنظمة. الفرد يتجنب المسؤولية طموح محدود -كسول بطبيعته-	تقوم على افتراضات نظرية Y و التي تتلخص في أن أهداف الفرد تتفق مع أهداف المنظمة. -العمل محب للفرد- يتجنب المسؤولية - لديه طاقة وقدرة على ممارسة العمل بابتكار وإبداع
توقعات الأداء	وضع حد أدنى لمعايير الأداء	تحديد النمو في الأداء وتوقعات الأداء بصورة موضوعية
جودة بيئة العمل	نرى إنها الإنتاجية	ينظر إليها على انها هامة لتحقيق أهداف التنظيم
المتطلبات	تحديد مستوى الأجور والمراتب (العائد المادي)	تحديد مستوى النمو والترقي في الوظيفة
التدريب و التنمية البشرية	التدريب على المهارات المقابلة الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة و المهارات الأساسية	التدريب يصمم لمساعدة العاملين لمواجهة الاحتياجات الخاصة ، و الإعداد للوظيفة التي يشغلها الفرد
تقويم الأداء	السلوك القائم على اختلاف الأجر	الهدف كأساس للتنمية وتحسين الأداء
اتخاذ القرار	أوتوقراطي	المشاركة والتمكين
نظام الضبط	قائم علة القوة- السلطة المركزية	قائم على إسقاطات مستقبلية والمشاركة والقيم

التعاون - التخطيط - حل المشكلة - الثقة المتبادلة - الاحترام المتبادل صدق الذات	التقبل - التوحد - ضبط السلوك عن طريق التعاقد ثقة أقل - العلاقة محددة وقائمة على أجزاء النسق التنظيمي	علاقات العمل
حل المشكلة من خلال المناقشة والبحت عن حلول	استخدام السلطة و القوة	الصراع الإداري
نظم الاتصال مفتوح - مشجع لحل مشكلات المشاركة	نظام الاتصال مغلق - الاتصال بعد أوامر الاتصال (المعلومات) إلى تفسير وفهم	نظم الاتصال

المصدر : الصالح السالم ماهر علي، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام و علاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، قسم التربية المقارنة و الإدارة التربوية ، جامعة دمشق ، 2014-2015، ص 78.

من خلال تحليل المعطيات الواردة في الجدول السابق يتجلى لنا بوضوح أن المنظمات التي تتبنى إستراتيجية الولاء تتميز بالتزام و ارتباط موظفيها مما يدفعهم لتحقيق أهدافها و البقاء ضمنها و في المقابل، فإن المنظمات التي تعتمد على إستراتيجية الضبط قد تواجه تحديات في الحفاظ على موظفيها ، مما يجعلهم عرضة للانتقال إلى منظمات أخرى فور توفر الفرصة المناسبة.

المطلب الثاني: المفاهيم الأساسية لجودة الأداء الوظيفي.

أولاً: مفهوم جودة الأداء الوظيفي.

حظي مصطلح جودة الأداء الوظيفي باهتمام العلماء، و المفكرين و المختصين في علم الإدارة، بهدف الوصول إلى تعريف موحد، باعتباره احد المفاهيم الأساسية المرتبطة بتحقيق الكفاءة و الفعالية في بيئة العمل.
أ.تعريف الجودة.

يقصد بالجودة لغويًا كون الشيء جيدًا و هو نقيض الرديء، و هي من جاد الشيء جوده أي صار جيدًا ، سواء أكان هذا الشيء ماديًا من الأدوات أو غير مادي من الأقوال و الأفعال. (1)

¹ محمد مكرم بن منظور: لسان العرب، بيوت، دار صادر: 2010، ص 270 .

و يرى كروسبي (ph.Crosby) أن الجودة هي " المطابقة للمواصفات و يقول بان الجودة هي مسؤولية الجميع ، و رغبات المستهلك هي أساس التصميم؛"

- الجودة هي أداء العمل بطريقة صحيحة بما يمكن العميل من حصوله على متطلباته؛⁽¹⁾
- كما تعني الجودة معيار الكمال الذي يجب ممارسته في كل الأوقات ، و هي جهد مستمر و متطور بحيث لا يوجد حد معين للجودة تستطيع أن تصل إليه حتى في اصغر الأعمال.⁽²⁾
- و يرى (Juran) أن " الجودة هي كفاءة الاستعمال " ؛

أ.1. تعريف الأداء الوظيفي.

لغة: "التأدية و التلاوة " ⁽³⁾

اصطلاحاً: الأداء الوظيفي بالنسبة لمعجم مصطلحات العلوم الإدارية يعني:

- القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل المدرب.
- أو هو قيام الموظف بأعباء واجبات الوظيفة على الوجه المقبول.
- يعرف كذلك بأنه قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله.
- و يعرف هاينز الأداء الوظيفي بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال .⁽⁴⁾
- كما يعرف "العيان و عسكر" الأداء الوظيفي بأنه " تفاعل سلوك الموظف حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده و وقته".⁽⁵⁾
- ويعرفه (Kuruppu et al2021) بأنه : انجاز مهمة معينة تقاس بمعايير الدقة، و الكفاءة، و التكلفة و السرعة .⁽⁶⁾

1.1. تعريف جودة الأداء الوظيفي.

أداء الأفراد والمؤسسات من خلاله، وتهدف دراسة جودة الأداء الوظيفي إلى فهم العوامل التي تؤثر على كفاءة

¹مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مصر، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2008 ، ص 63.

²ديان بوك، ريك جريجز، الجودة في العمل دليلك الشخصي لتأسيس و تطبيق معايير الجودة الكلية . الرياض، دار آفاق الإبداع للنشر و الإعلام، (د ط) ، 1995 ، ص 15

³ إبراهيم و آخرون، المعجم الوسيط ، دار مصطفى و الدعوة ، ط2 ، القاهرة ، 1889 ، ص 10 .

⁴ محمد نائل محمد ربيع، دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، جامعة القدس ، فلسطين، عمادة الدراسات العليا ، رسالة ماجستير، 2016 ، ص 28 .

⁵ قرامش وهيبه، مقومات الإبداع الإداري و دورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية ، جامعة الجزائر، مجلة محبر علوم وتقنيات النشاط البدني و الرياضي، العدد الثامن) ، جوان 2014 ، ص 14 .

⁶ C. L. Kuruppu, C. S. Kavirathne, and N. Karunarathna, " **The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka**", *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 21 (2), (2021) 4 – 12.

العمل وتحقيق الأهداف المرجوة، يتضمن ذلك النظر إلى الأداء على مستوى الفرد والمؤسسة، والتأكد من تحقيق الجودة والكفاءة للأهداف المحددة. (1)

ولذلك تُعنى جودة الأداء الوظيفي بمدى تحقيق الأفراد أو الفرق العاملة للأهداف المحددة بشكل مرض ومؤثر، وتشمل هذه الأهداف المعايير الزمنية والكمية والجودة والإنفاق، وبما أن جودة الأداء الوظيفي لها تأثير مباشر على أداء المؤسسة بشكل عام، فإنه من الضروري فهم تعريف هذا المفهوم بدقة ووضوح ، ويمثل الفهم الصحيح للتعريف دعامة أساسية لفهم الأبعاد والأهمية والتحديات والإستراتيجيات المتعلقة بجودة الأداء الوظيفي. (2)

وتعريف جودة الأداء الوظيفي يختلف من منظمة إلى أخرى ويمكن أن يعتمد على عدة عوامل؛ مثل طبيعة العمل، ومجال الصناعة، ولكن الهدف الأساسي هو تحقيق الأداء الفعال والمؤثر. (3)

وبناء على ما سبق يمكن تعريف جودة الأداء الوظيفي إجرائيا كما يلي:

1.2:التعريف الإجرائي لجودة الأداء الوظيفي. مدى تحقيق الموظفين لأهداف المنظمة بشكل فعال و كفاءة عالية الجودة بمزيج من المهارة و الالتزام و الانضباط في العمل لتحقيق نتائج من المستوى العالي و بدقة.

ثانيا: تقييم جودة الأداء الوظيفي (المعايير ، الطرق ، الأهمية).

يعد تقييم الأداء من الوظائف المحورية و الركائز الجوهرية التي تركز عليها الإدارة الحديثة في مختلف المنظمات ، إذ يشكل أداة إستراتيجية و منهجية لقياس مدى كفاءة الموظفين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم وفق المعايير المحددة ، مما يتيح للمنظمة من تشخيص جوانب الضعف لمعالجتها ، و رصد مكامن القوة و العمل على تنميتها و تعزيزها.

أ: تعريف تقييم الأداء الوظيفي.

يعرف تقييم الأداء على أنه: الإجراءات التي تساعد المجتمع ، مراجعة و مشاركة ، إعطاء و استخدام

المعلومات المتجمعة من الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل. (4)

و يعرف أيضا بأنه: "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم و يحتاج الأمر، إذن، أن

يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، و بشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها. (5)

¹ B.P.Jeloudarlu and S. Begzadeh, "Relationship between good organizational governance and the performance improvement of the employees at the Tax Affairs Organization in Ardebil Province." *International Journal of Management Accounting and Economics*, 3(7), (2016) 478-489.

² A. B. Ertekin and Y. Avanduk, "The relationship between job satisfaction and job performance: A study on the sports industry." *Journal of Educational Issues*, 7(2), (2021), 133-145. <https://doi.org/10.5296/jei.v7i2.18949>.

³ سهام بلخير حنان وعشيط ، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية: دراسة حالة جامعة البويرة ، البويرة ، الجزائر ، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي العقيد أكلي محمد اولحاج ، 2012 .

⁴ مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية، مصر ، المنظمة العربية للنشر و التوزيع ، 1992 ، ص 279 .

⁵ احمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 208 .

1: المعايير، الطرق، الأهمية.

1.1: معايير تقييم جودة الأداء الوظيفي: (1) يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضياً، وأنّ تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم فيها الأداء.

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية:

- **صدق المقياس:** أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.

- **ثبات المقياس:** يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً، أمّا عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه، إن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.

- **التمييز:** ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

- **سهولة استخدام المقياس:** ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

1.2: طرق تقييم جودة الأداء الوظيفي: تشير الدراسات السابقة إلى تعدد طرق تقييم الموارد البشرية في المنظمات نظراً للظروف و البيئات المختلفة، و لهذا نجد المنظمات تستخدم عدة طرق لضمان تكيفها مع الأهداف المنشودة، و من بين هذه الطرق نذكر:

- **الطريقة الإنشائية أو طريقة التقارير:** وهي الأكثر استعمالاً في القطاعات الإدارية، حيث كثير ما يقيم أداء الفرد في آخر السنة بتقرير يعده المسؤول المباشر، يبيد رأيه فيه حول أدائه. و قد يكون التقرير وصفيًا إنشائيًا أو مختصراً و قد يكون تفصيلياً. (2)

- **المقابلة:** هدف هذه الطريقة إلى استعراض الأداء الماضي للعامل و اطلّاعه على نتائج عمله و اكتشاف نواحي القوة و الضعف في الأداء و الاستفادة من الأولى و علاج الثانية، ومناقشة العامل حول طرق تحسين الأداء مستقبلاً، و اطلّاع وجهات النظر للعامل و شعوره اتجاه عمله و أقرانه و رؤسائه و ظروف لعمل و السياسات الإدارية بوجه عام، و توفير جو من الصراحة حيث يشعر العامل بان هناك مجال مفتوح لاقتراحات و الأخذ

¹ الهيتي خالد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، 2003، ص ص 203-204.

² منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، جامعة الشلف، ص 168.

بالآراء و أن هناك أذان صاغية لشكواه حيث يتعرف على أسبابها و يناقش بذلك طرق حلها و يرشده للحل المناسب. (1)

- **المقارنة** : و هي مقارنة الموظفين بعضهم ببعض و إما باستخدام أسلوب الترتيب البسيط أو أسلوب المقارنة المزدوجة. (2)

- **المقارنة المزدوجة**: يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس قسم و تكون وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل، و بتجميع المقارنات يمكن وضع ترتيبا تنازليا للعاملين. (3)

- **طريقة التوزيع الإجمالي**: تستند هذه الطريقة إلى ظاهرة التوزيع الطبيعي و مدلول هذه الظاهرة أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ شكل المنحى الطبيعي و يتم توزيع درجات التقييم بشكل إجمالي من قبل المقيم لإعطاء مجموعة الممتازين نسبة 10% من عدد الموظفين 20% لمجموعة أدائهم أعلى من المتوسط و 40% لمجموعة أدائهم متوسط و إعطاه 2% لمجموعة أدائهم تحت المتوسط و أخيرا 10% لمجموعة أدائهم ضعيف ، فالأساس في هذه الطريقة إجبار المقيم على إعطاء نسب محددة للمستويات (الدرجات) المختلفة. (4)

- **طريقة التدرج البياني**: تعتمد على عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن من رفع مستوى الأداء و يتم التقييم حسب المقياس البياني المحدد. (5)

- **طريقة قوائم المراجعة**: و تعتبر من احداث الطرق المتبعة في تقييم الأداء و تعني اختيار البديل الأفضل و المناسب من بين عدة بدائل، و من خلالها يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء ، و يقوم القائم بعملية التقييم بوضع علامة أمام كل سؤال مهم أو لا أو حسب رأيه الشخصي بالفرد تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد قيم لكل سؤال و تكون في سرية لا يعلم بها المقيم نفسه. (6)

- **الإدارة بالأهداف**: تقوم على مبدأ العاملين إلى معرفة و إدراك الأمور التي ينبغي أو المطلوب منهم القيام بها و الرغبة في مشاركة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم ، و رغبة العاملين المستمرة في الوقوف على مستويات أدائهم . (7)

¹ منير نوري، مرجع سابق، ص 166 .

² محمد صالح فالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ص 140 .

³ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعي، 2004، ص 130 .

⁴ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، ص 152 .

⁵ وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص 131 .

⁶ منير نوري، مرجع سابق، ص 355 .

⁷ خالد عبد الرحيم مطر الهبتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط3، 2010، ص 208 .

2.2: أهمية تقييم جودة الأداء الوظيفي:

- وتنبع أهمية تقييم الأداء من الفوائد التي يحققها سواء الأفراد أو المنظمات وأهم هذه الفوائد: (1)
- * يساعد في التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد وبالتالي يتيح إمكانية تكليف الفرد بالعمل الذي يتناسب مع إمكانياته ومؤهلاته .
 - * يشعر الأفراد بالمسؤولية تجاه أنفسهم والمنظمة في الوقت نفسه من خلال شعور الفرد بأن أداءه في العمل يؤثر على مستقبله وعلى مستقبل المنظمة .
 - * المساعدة في وضع نظام سليم وعادل للنقل والترقية والفصل من العمل .
 - * المساهمة في تحديد المكافآت التشجيعية والحوافز .
 - * المساهمة في وضع سياسة التدريب في المنظمة .
 - * وسيلة لتحقيق العدالة في المعاملة بين الأفراد في حال تم الاعتماد على أسس علمية و موضوعية .
 - * تحديد مدى مساهمة كل فرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحديد مساهمته في العملية الإنتاجية .

1.3: العوامل المؤثرة في جودة الأداء الوظيفي.

إن السلوك الإنساني هو المحدد الرئيسي للأداء الوظيفي للفرد وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه والأداء لا يظهر نتيجة لقوى ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء. (2)

وقد تباينت آراء مختلف الباحثين في تحديد طبيعة هذه القوى وتعددت حيث يرى البعض أن مستوى الأداء يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا هما القدرة على العمل والرغبة في العمل.

الرغبة في العمل × مستوى الأداء = القدرة على العمل.

وهناك من يرى أن الأداء هو نتيجة لمحصلة التفاعل في ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية، مناخ أو بيئة العمل والقدرة على إنجاز العمل. (3)

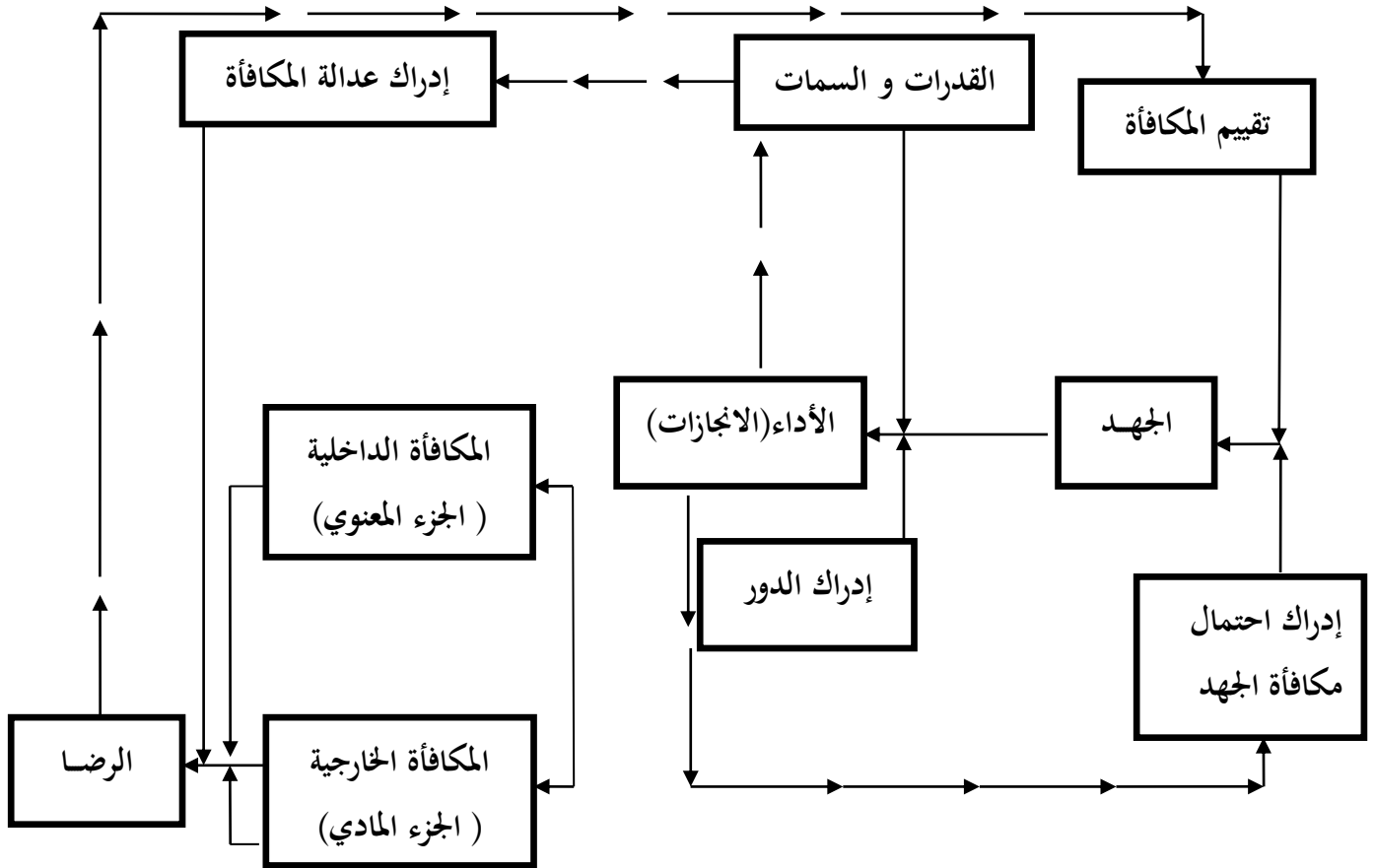
¹ سومر أديب الناصر، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات و مؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا ، دراسة ميدانية على شركات الغزل و النسيج في الساحل السوري، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2004، ص 95 .

² حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، متطلب لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية أكاديمية نايف العربية ، الرياض، 2003/2002 ص 52.

³ علي السامي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مصر، القاهرة، دار غريب للطباعة، 1985، ص 27 .

و قد وضع "بورتر Porter" و زميله "ادوارد لولر Lawler" سنة 1965 نموذج نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

شكل رقم (01-01) نموذج بورتر و لولر في الدوافع 1968

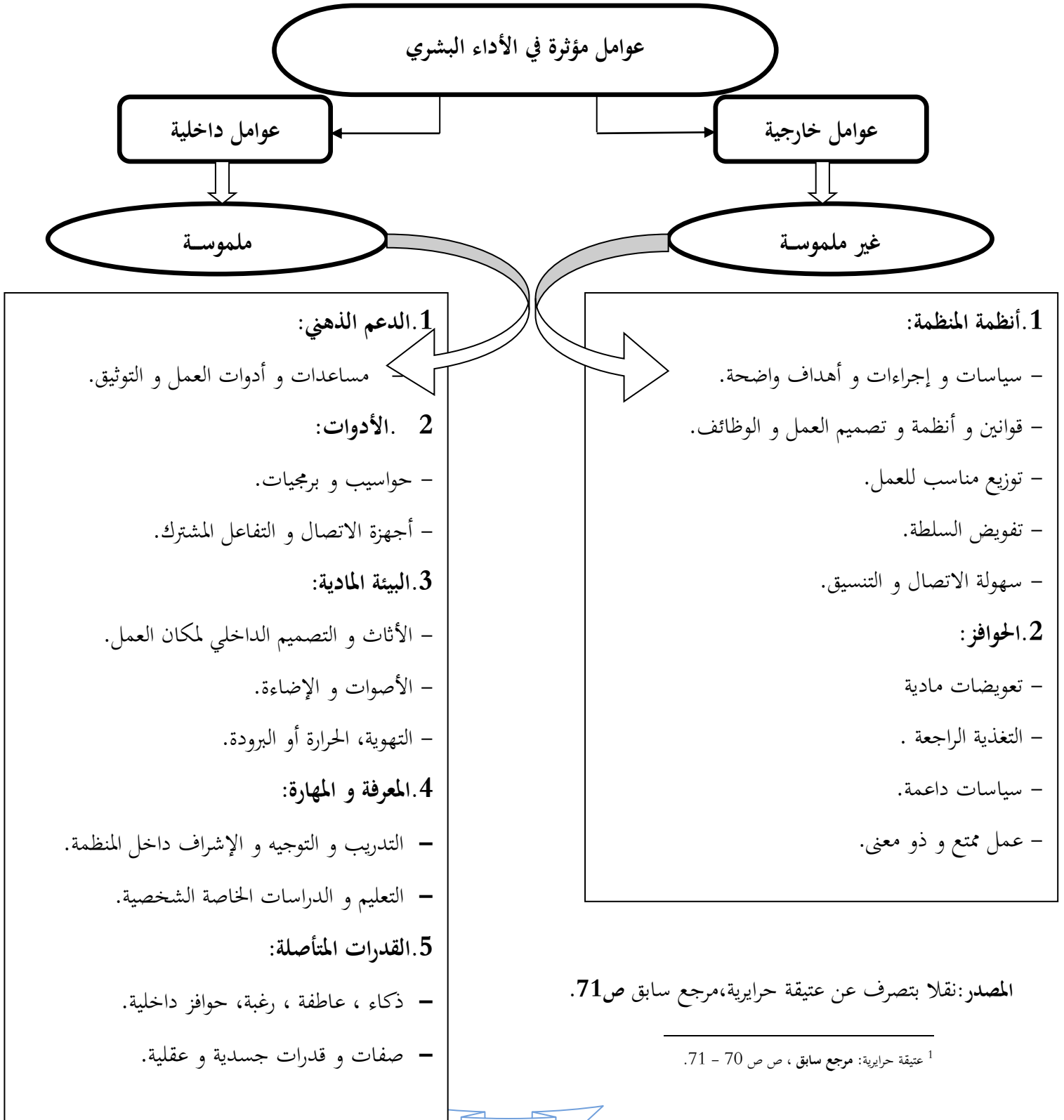


المصدر: علي السامي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مصر، القاهرة، دار غريب للطباعة، 1985، ص 27.

شكل العوامل المؤثرة على الأداء (فيصل عبد الرؤوف، الدخلة تكنولوجيا في الأداء البشري).

قام " ويل " بتصنيفها إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية مؤثرة في الأداء بالنسبة للمنفذ كما هي موضحة في النموذج التالي: (1)

شكل رقم (01-02) العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.



المبحث الثاني: الأطر النظرية المفسرة للولاء التنظيمي و جودة الأداء الوظيفي .

شهد كل من الولاء التنظيمي و جودة الأداء الوظيفي اهتماما واسعا في البحوث العلمية و اختلفت طرق تناول الباحثين لمفهومهما، حيث تنوعت المقاربات النظرية التي سعت إلى تفسيرهما مما افرز تصنيفات و أنواع مختلفة لهذين المفهومين حسب كل توجه نظري ، و من بين هذه المقاربات نذكر مايلي :

المطلب الأول: المقاربات النظرية المفسرة للولاء التنظيمي.

لقد تعددت الدراسات و البحوث التي تناولت مفهوم الولاء التنظيمي عند الكثير من الباحثين، حيث تم تناول مجموعة من النقاط الهامة في هذا المطلب ، تمثلت في ماهية الولاء التنظيمي .

أولا: مقارنة التبادل الاجتماعي.

وهذا الاتجاه يجعل المنظمة و أعضاؤها في علاقات متبادلة، فالتنظيم يطلب من أفراد الولاء لقيمه و أهدافه ، و تقديم أعلى كمية و أفضل نوعية ممكنة من الأداء و كذلك يطالبهم بالولاء له و عدم تركه إلى تنظيم آخر بعد أن تكلف المال و الجهد لإعدادهم و بالمقابل فإنّ العامل يطالب التنظيم بأن يسهم في إشباع حاجاته المختلفة، و أن يوفر لو المكانة و الأمان و الاستقرار.¹

ثانيا: المقاربة النفسية.

والذي يرى أن هناك ارتباطا فعالاً لولاء الأفراد بالمنظمة دون النظر بعين الاعتبار للعوامل المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحققها الأفراد نتيجة عملهم في التنظيمات، ذلك الارتباط الذي يتميز بأدائهم الجيد و قلة تغيبهم و بقائهم في التنظيم حتى سن التقاعد و زيادة الرضا الوظيفي و السلوك الإيجابي نحوه.

وهكذا فقد رأى كثير من الباحثين أنّ هناك رؤيتين للولاء التنظيمي هما²:

أ: الرؤية النظرية : تنظر للولاء التنظيمي عمى أساس أنّه وجهة نظر تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الموظف و المنظمة و حسب هذه الرؤية فإنّ الشخص ذو الولاء التنظيمي المرتفع هو الذي:

1- لديه إيمان عميق بأهداف و قيم المنظمة.

2- لديه استعداد لبذل جيد كبير في سبيل المنظمة.

3- لديه رغبة صادقة في البقاء في المنظمة.

¹ نوري نور الدين دودو، مرجع سابق، ص 44.

² المكان نفسه، ص 45.

ب: الرؤية الثانية : هي الرؤية السلوكية والتي تنص على أنّ الشخص يحاول الحفاظ على كل شيء ذا قيمة مثل النفوذ وهو قد يخسر هذا نتيجة تركه للمنظمة لذلك فهو يتصرف بتصرفات تضمن له استمرارية هذه الأشياء القيمة، وحسب هذه الرؤية فإنّ هناك ثلاثة عناصر تشكّل في مجموعها الولاء التنظيمي هي :

- **العنصر الوجداني** : ويقصد به شعور الموظف بالارتباط بالمنظمة.
- **العنصر الاستمراري**: وهو ارتباط يعتمد على مدى إدراك الموظف للربح والخسارة للاستمرار في المنظمة.
- **العنصر المعياري**: و يشير إلى شعور الموظف بالبقاء في المنظمة. (1)

ثالثا: مقارنة الثقافة التنظيمية.

تعد من أحدث المدارس في دراسة المنظمات (مدرسة الثقافة التنظيمية) التي قدمت إطارا جديدا لدراسة وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي.

يوجد من يصنّف هذه الاتجاهات إلى خمسة مدارس (اتجاهات) (2) :

أمّا الطجم فيشير إلى أنّه نظرت العديد من الدراسات والأبحاث إلى الولاء من زوايا مختلفة وفقا لاتجاهات كتأبها، وفي إطار ما قدمته تلك الدراسات من مفاهيم لذلك قام بإجراء تصنيف لعدد من المدخل التي تنتمي إليها تلك المفاهيم، ومنها المدخل السيكولوجي أو النفسي، المدخل التبادلي، المدخل الاجتماعي و السلوكي ، المدخل الموقفى (الاتجاهات) ، المدخل السلوكي، و النموذج الاستثماري للولاء.

أ: الاتجاه السيكولوجي:

يركز هذا الاتجاه على العلاقة بين الفرد والتنظيم، ويصف الولاء بأنّه توجه إيجابي نحو التنظيم وقد أشار إلى ارتباط هوية الفرد وذاته بالتنظيم شليدون (1971) ، و قد أشار إلى أن مفهوم الولاء بأنه مدى قوة ارتباط الفرد و تفاعله مع التنظيم. (3)

1. أ: الاتجاه التبادلي:

ينظر للولاء تحت هذا المفهوم على أنّه نتيجة أو حصيلة العلاقة التبادلية بين الإسهامات والمنافع التي تحدث بين التنظيم والعاملين، وقد أشار إلى أنّ السلوك الملتزم سلوك مقبول اجتماعيا ويتجاوز للمعياري أو الرسمية المتعلقة بموضوع الولاء وينز(1971).

¹ العجمي راشد شبيب: تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي و إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، مجلة الإداري ، د.ن ، العدد 72 ، 1998 .

² عبد الله بن سلمان السلامة: الخصائص الشخصية و الوظيفية و أثرها على الولاء التنظيمي ،، قسم العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، رسالة ماجستير، (غير منشورة) 2000 ، ص ص 59-60 .

³ نوري نور الدين دودو، مرجع سابق، ص 47.

وقد اتبع هذا الخط من التفكير الذي يقول إنّ الولاء يمكن فهمه بطريقة أفضل باعتباره وسيلة للتبادل والمقايضة و كظاهرة تراكمية ، وعبارة أخرى إنّ مستوى الولاء الفردي هو دالة المكافآت الفعلية أو المتوقعة و الاستثمارات السابقة - مادية أو نفسية - مقابل الولاء المنشود، فكلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة الولاء بالتنظيم، من هنا فإن الطريقة التبادلية ينتج عنها قياس لولاء قائم على اعتبارات نفعية، لكن يعاب على هذه الطريقة إهمالها الميل والقابلية والاستعداد السلوكي للعاملين بيرى و انجل(1983).¹

1.1: الاتجاه الاجتماعي و السلوكي:

لقد حدد كنتر (1972) الولاء من ناحية اجتماعية وعرفه بأنه الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة للعمل و الولاء للنظام الاجتماعي، كذلك تمسك الشخصية بعلاقات اجتماعية تكون بمثابة تعبير عن الذات، كما عبر سلانيك (1977) عن الولاء من ناحية السلوكية ، إذ أشار إلى أن الولاء هو الحالة التي يصبح الفرد فيها محمدا بأفعاله النابعة من تفكيره و معتقداته التي قد تؤيد و تحدد نشاطاته و ارتباطاته.²

1.2: الاتجاه الموقفى:

تتمثل النظرة الموقفية في أعمال عدد من الكتاب التي ترى الولاء عبارة عن اتجاهات تعكس طبيعة العلاقة بين الفرد والتنظيم ونوعيتها، ولقد نظر هؤلاء الكتاب إلى الولاء على أنه مدى قوة ارتباط ذات الشخص و هويته بالتنظيم، ويتصف هذا الولاء بالاعتقاد في أهداف المنظمة وقيمها والاستعداد لبذل جهود مضاعفة لخدمة التنظيم و الرغبة القوية في البقاء فيه بوكنان (1974) ستيرز (1977). ماودي و آخرون (1982)، ماك كول (1995).

2.2: الاتجاه السلوكي:

يهتم المنهج السلوكي للولاء قبل كل شيء بالعملية التي يطور فيها الفرد ولاءه ليس بالتنظيم فقط و إنما بما يفعل و يؤيده ، و يندرج تحت المنهج السلوكي نوعان من النظريات أولها مفهوم المراهنات الجانبية لكاتب يرى أن الفرد يصبح مشغولا و أسيرا لأداء بعينه ، و ذلك بسبب الاستثمار الذي قد يفقده لو توقف أو أهمل الفرد هذا العمل أو الأداء بكير(1964) ، و ثانيهما ما أشار إليه أن الولاء هو الحالة التي يصبح فيها الفرد مقيدا بإطار سلوكه و يزداد من خلالها اعتقاده بالمحافظة على هذا السلوك.³

¹ نوري نور الدين دودو، مرجع سابق، ص 47.

² نوري نور الدين دودو، المكان نفسه، ص 47.

³ نوري نور الدين دودو، المكان نفسه ، ص 48.

المطلب الثاني: النظريات المفسرة لجودة الأداء الوظيفي.

يعد مفهوم جودة الأداء الوظيفي محورا مركزيا في الفكر الإداري ، و نظرا للتغيرات التي شهدتها نظريات التنظيم و الإدارة عبر الزمن عرفت تطورا ملحوظا يعكس التحول في فهم طبيعة العمل و العوامل المؤثرة فيه عبر الزمن فقد بدأت هذه النظريات في ظل الفكر الكلاسيكي الذي ركز على التنظيم الصارم و التخصص و الانضباط لتحقيق أداء فعال، و مع تصاعد الاهتمام بالعوامل النفسية و الاجتماعية في بيئة العمل ظهرت نظريات ما بعد الكلاسيكية التي أعطت صياغة جديدة لتعريف الأداء الجيد على ضوء الرضا الوظيفي و الدوافع الإنسانية، أما في الفكر الإداري الحديث فقد برزت نظريات أكثر شمولاً و عمقا ، تناولت جودة الأداء من زوايا مختلفة و متعددة جمعت بين التحفيز، التوقعات و القيادة.

أولاً: الكلاسيكية:

تعتبر النظريات الكلاسيكية نقطة الارتكاز لبزوغ العديد من النظريات في مجال التنظيم و التسيير، باعتبارها أول ما تم تقديمه في مجال الفكر الإداري و التنظيمي بمساهمتها إلى حد كبير في إرساء قواعد التنظيم و مبادئه.

1. أ : نظرية البيروقراطية: لـ " ماكس فيبر "

برزت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين، على يد " ماكس فيبر " و البيروقراطية تعني بناء اجتماعي يتكون من التدرج الهرمي للمكانات ولأدوار، و تتصف بوجود العديد من الإجراءات والقواعد الواضحة التي تنظم أفعال أعضائها وتتطلب نظاما دقيقا.(1)

يعتمد هذا النظام على وحدة الإجراءات و توزيع المسؤولية بطريقة هرمية، وهي في معناها سلطة المكتب أو سلطة الإدارة العليا، و أسلوب لتصميم المنظمات بطريقة تجعلها تتمتع بالكفاءة حيث يطلب من العاملين فيها أداء وظائف محددة وبدقة، وتقوم البيروقراطية حسب " ماكس فيبر " وهي:

- توزيع الأعمال على أساس التخصص.

- التركيز على خبرة العاملين.

- الاعتماد عمى عدة مستويات هرمية الشكل.(2)

- تدريب الموظفين تدريبا دقيقا على أعباء ووظائفهم حتى يكون العامل ذو كفاءة عالية.(3)

¹ طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم ، القاهرة ، مصر، دار غريب للنشر و التوزيع ، 2007 ، ص 98.

² صفاء نواف بني حمدان: الإدارة و العلاقات الإنسانية ، الأردن، عمان، دار حامد للنشر و التوزيع ، ط 1، 2014، ص 34.

³ بوبكري فريد: دور التدريب في إدارة المخاطر و الأزمات ، جيجل ، الجزائر جامعة محمد الصديق بن يحيى، شهادة ماجستير علم الاجتماع ، 2013، ص 32 .

و من خلال هذه المبادئ و الأسس يتضح أن البيروقراطية ركزت على التدريب في التخصص في العمل و الوظائف يعتمد على تدريب الأفراد تدريب معمق على تلك الوظائف لكي يستطيعوا تولي مناصبهم بكل كفاءة ، وحتى خبرة الموظفين لا تأتي إلا عن طريق التدريب والممارسة الفعلية للموظفة.

إذ حسب "ماكس فيبر" فإن للتدريب دور مهم في تحسين جودة الأداء وتطوير كفاءة الأفراد ومنحهم مناصب عليا في المنظمة .وتعرضت هذه النظرية للانتقاد بسبب اعتبارها للفرد كآلة و غلق المجال أما الإبداع و الابتكار بسبب الروتين الذي يخلقه تكرار نفس الأنشطة يوميا دون اعتراض منه للأوامر الموجهة إليه من القيادة العليا.

ثانيا: أ: النيوكلاسيكية.

1. أ : مدرسة العلاقات الإنسانية: لـ " إلتون مايو"

ظهرت في الو.م.أ قبل الحرب العالمية الثانية استمدت أفكارها من تجارب الهاوثورن التي أجريت في شيكاغو عند منتصف العشرينات وحتى أوائل الأربعينات من القرن العشرين، تحت رعاية شركة " وسترن الكتريك" و بإشراف " إلتون مايو" 1880-1949. (1)

مقابل ذلك نجد التون مايو قدم انتقادات لمدرسة الإدارة العلمية و ذلك لتركيزها على الظروف المادية كأساس للتحليل، حيث اكتشف أنّ العوامل المادية ليست وحدها العامل المؤثر الرئيسي في انخفاض و ارتفاع أداء العامل معتبرا ذلك إهمالا بالغا للجانب الإنساني في الأداء. (2)

انصب اهتمام هذه المدرسة على العامل في المنظمات بسبب اشتداد مشاكل العمال وسوء الأوضاع و العلاقات الغير ودية التي سادت بين العمال من جهة و أرباب الأعمال من جهة أخرى ، حيث كثرت الاضطرابات و الإضرابات و التوقف عن العمل و ضعف الإنتاج و انخفاض الروح المعنوية. (3)

- و بعد القيام بتجارب الهاوثورن توصلت هذه المدرسة إلى عدة نتائج منها :
- أن العمل لا يؤدي الى نتيجة ملحوظة إلا إذا كانت هناك حوافز .
- وجود علاقات وتنظيمات غير رسمية ترفع من الإنتاج والروح المعنوية للعمال .
- تهيئة العامل و خلق ظروف العمل الفيزيولوجية المناسبة بين العاملين يحسن من أدائهم.

¹ إبراهيم لطفي طلعت ، مرجع سابق ، ص ص 100-101.

² عبد الله محمد عبد الرحمن ، علم الاجتماع النشأة و التطورات الحديثة ، بيروت، دار النهضة العربية، 1999، ص 80 .

³ محمود الفاتح محمود البشير المغربي: أصول الإدارة و التنظيم، عمان، الأردن، دار الجنان للنشر و التوزيع، ط2016، ص52.

و بهذا تؤكد على ضرورة التدريب لأنه من خلال التدريب تشكل علاقات غير رسمية بين العمال مما يخلق جو مريح للعاملين فيما بيني، كما يعتبر التدريب و سيمة ليندمج الفرد في عمله و تعزيز شعوره و مكانته في المنظمة وبالتالي يصبح العامل أكثر إبداعاً و أداءً عما كان عليه قبل عملية التدريب و بهذا تكون المؤسسة قادرة على تحقيق أهداف العاملين و تلبية احتياجاتهم النفسية و المادية في وقت واحد.

كما أوضحت هذه النظرية أن للعاملين أهدافاً و تطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة و قد تتعارض معها لذلك فإنه يصبح لزاماً على الإدارة أن تناقش هذه الأهداف و التطلعات مع العاملين و أن تسعى إلى تحقيقها عن طرق تفويض بعض السلطة إلى العاملين و إشراكهم في اتخاذ القرارات التي تمهم عند ذلك يشعر العاملون بإنسانيتهم و لقواتهم، و هذا الشعور في حد ذاته يحفزهم لمزيد من الإنتاج و العطاء.⁽¹⁾

و قد أثبتت هذه الدراسات مدى التأثير المباشر على أداء العمال داخل المؤسسة رغم أن توفر الظروف المادية وحدها غير كافي لتحسين أداء العمل فالجانب الإنساني يلعب دور إيجابياً و كلا الجانبين مكملان لبعضهم.⁽²⁾

ثالثاً: الحديثة.

أ. 1 : نظرية هرم الحاجات: ل" أبراهام ماسلو"

و يعتبر صاحب هذه النظرية " أبراهام ماسلو " (1908-1970) من رواد المدرسة السلوكية ، و هو أول من جاء بفكرة تصنيف الحاجات الإنسانية بهدف تقسيم مصادر دافعية العمل، وهي بمثابة الدراسة النظرية و العملية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تكمن في الدوافع الاقتصادية و الاجتماعية ، بل توجد دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد، حيث قسم الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبت على شكل هرمي و تدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم باعتبارها أهم الحاجات إلحاحاً و وصولاً إلى تحقيق الذات و هي الحاجات أقل إلحاحاً.³

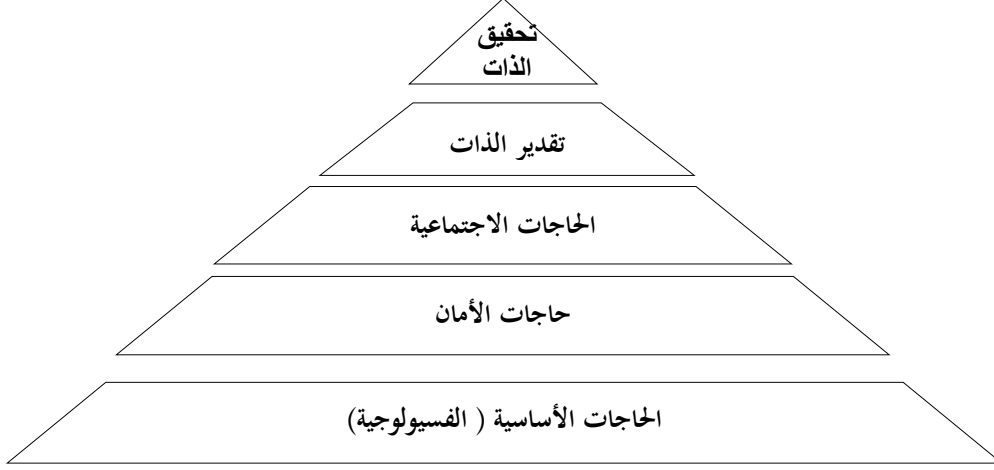
و قد ركزت النظرية في تحليلها للدافعية على مفهوم الحاجات فقد اقترح تصنيف الحاجات في شكل هرمي، و الشكل الآتي يوضح هرم تدرج الحاجات لماسلو الذي قدمه سنة 1954:

¹ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، دار وائل للنشر، ط2002، ص1 41 .

² عبد الله محمد عبد الرحمن: مرجع سابق، 2002 ص 116 .

³ عبد الفتاح بوخمحم ، إدارة الموارد البشرية، قسنطينة، مطبوعات جامعة منتوري، فيفري 2001، ص 118.

الشكل رقم (01-03): يمثل هرم ماسلو للحاجات



المصدر: عبد الفتاح بوخمخم ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، فيفري 2001، ص

.118

و يمكن وضع تصور لهذه الحاجات و طريقة إشباعها من خلال المنظمة وفقا لما يلي:⁽¹⁾

- **الحاجات الفسيولوجية:** من خلال التشبع بالأجر الكافي ، و الامتيازات العينية المتنوعة.
- **حاجات الأمان:** و التي تتحقق بتوفير ظروف العمل الملائمة ، الوظيفة الدائمة ، و التأمينات المختلفة ، التقاعد المضمون .
- **الحاجات الاجتماعية:** تشبع بتنمية روح الفريق ، اللقاءات الدورية مع المرؤوسين ، تنظيم العمل بالطريقة التي تمكن الأفراد من الاتصال.
- **حاجات التقدير:** و يمكن تحقيقها عن طريق الاعتراف بالإنجازات، تكليف الأفراد بأنشطة فعلية ، الاشتراك في اتخاذ القرارات ، تفويض سلطات أكثر ، استفادة الأفراد من برامج تدريب تحسن المستوى لتمكينهم من رفع مهاراتهم و الترقيات .

¹عبد الفتاح بوخمخم ، "مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي"، مجلة العلوم الإنسانية ، (العدد15)، جوان 2001 ، ص 140.

- حاجات تحقيق الذات: و تشبع بترقية المنظمة للاختراع و الابتكار، إسناد مهام إلى الأفراد تمكنهم من استخدام قدرتهم الفكرية و الفنية ، تمكين الأفراد الاستفادة من برامج التدريب للحصول على المعلومات الضرورية التي تساعدهم على تحقيق استغلال مهاراتهم .
- و منه تقوم النظرية على مجموعة من المبادئ تتعلق ب:(1)
- ترتيب الحاجات الفردية ترتيب تصاعدي حسب أولويته.
- أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر بدرجة كبيرة على سلوك الفرد و تدفعه للعمل.
- إن إشباع الحاجات يتم وفق هرمية الشكل ، فيبدأ الفرد بإشباع الحاجات الفسيولوجية ثم يندرج نحو الباقي.
- أولت نظرية تدرج الحاجات أهمية بالغة لعنصر دورات التدريب التي تعد عاملا مساعدا على إشباع الحاجات المورد البشري في المنظمة ، و هي بالتالي تحرك الدافع لدى الفرد و تحرك القوى الموجهة لتصرفاته ، من أجل أن يقوم بتأدية عمله بكفاءة كما تسمح له برفع مستوى أدائه و رفع مهاراته، و كذا الحصول على الكم اللازم من المعلومات و المعارف المختلفة التي تساعده على الارتقاء في سلم الوظائف ، و هذا من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمنظمة.

1.1 : نظرية التوقع: ل" فيكتور فروم "

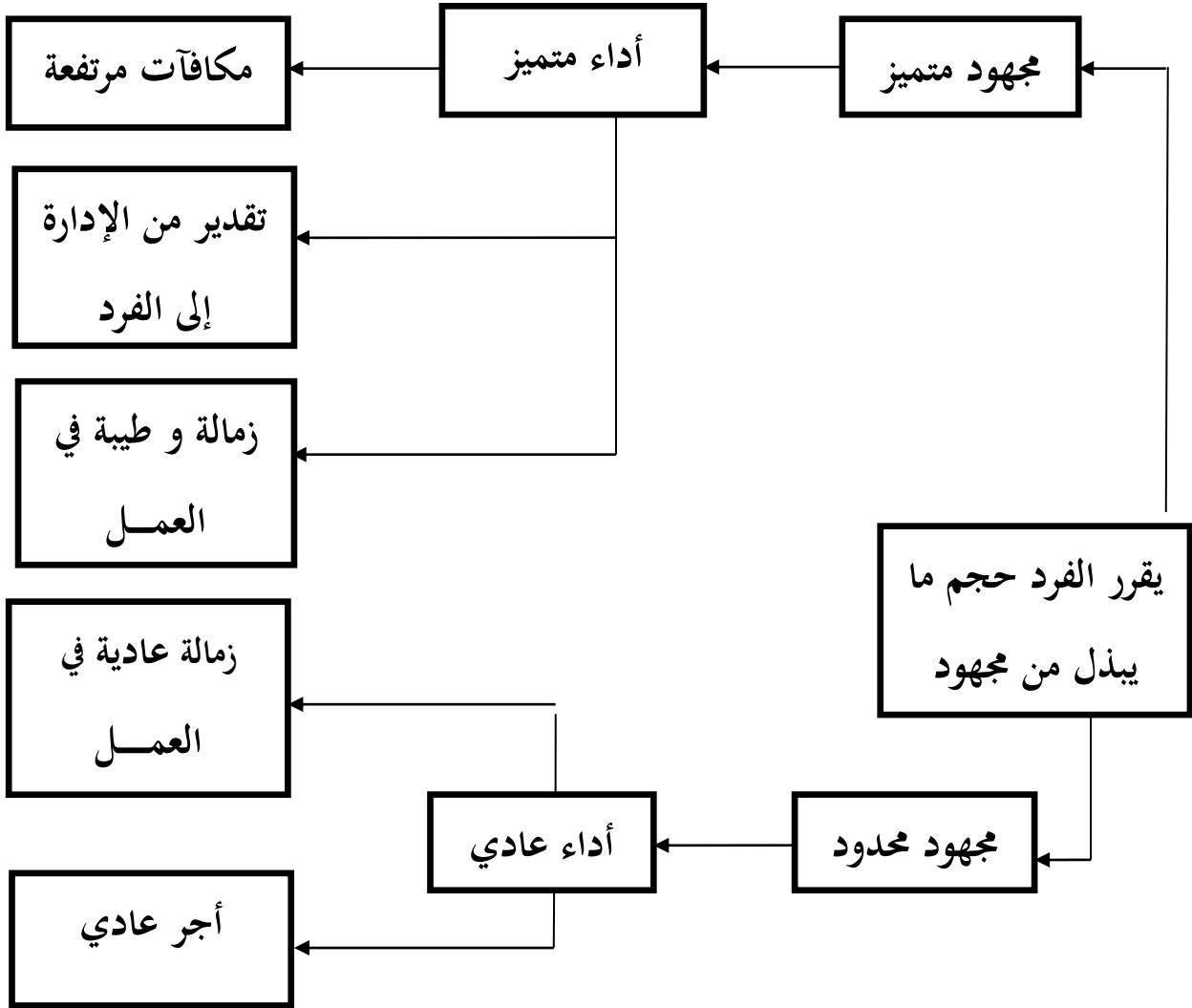
- وضعت هذه النظرية على يد "فيكتور فروم" سنة 1964 لتفسير سبب اتخاذ الأفراد في الشركات مسارات معينة دون الأخرى لا سيما القيادة واتخاذ القرار و ترتكز هذه النظرية على ثلاث أسس هي:
- **التكافؤ:** ويعني أن دافع الفرد للقيام بهذا التصرف أو ذلك، يرتبط بمدى رغبته بالمكافأة وجاذبيتها.
- **التوقع:** تقييم إمكانية تحقيق الجهد المبذول للأداء المأمول، يقترن التوقع بعوامل مثل امتلاك المهارات المناسبة لأداء المهمة و الوظيفة و وفرة الموارد اللازمة.
- **الوسيلة:** الاقتناع أو الاعتقاد بان الأداء سيفضي بالمكافأة.(2)
- وتؤكد هذه النظرية عن أن تربط المؤسسات المكافآت بالأداء بشكل مباشر، لأن العامل عندما يعرف انه أثناء أدائه لمهامه سيحصل على مكافآت حتما سيبدل جهدا مضاعفا للحصول على قدر أكبر من المكافآت.
- فالفرد يحدد اختياراته بناء على تقدير مدى مطابقة النتائج المتوقعة من سلوك معين لنتائج مرجوة، فالتوقع هو الدافع للفرد لرفع جودة الأداء و تحقيق نتيجة معينة، وهدفت هذه النظرية إلى تحسين الأداء بتشجيع الدوافع التي

¹ سليم إبراهيم الحسينية ، السلوك التنظيمي و العلوم السلوكية، عمان: مؤسسة الوراق ، 2013 ، ص 84 .

² نظرية التوقع ، 25-04-2025 / 19:44 www.hbrarabic.com

تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية و الإشارة و المشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على العامل و التنظيم، و تتعامل أيضا مع عدد من العوامل الايجابية، الميزات، الفوائد، الشكر، الثناء، الاعتراف بالفضل و الرضا المهني.⁽¹⁾

الشكل رقم (01-04) يوضح تطبيق نظرية التوقع في مجال العمل.



المصدر: www.hbrarabic.com

¹ رونالد ريجيو: ترجمة فارس حلمي، مدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، 1999، ص ص 250-251.

المبحث الثالث: علاقة الولاء التنظيمي بجودة الأداء الوظيفي .

تعتبر العلاقة بين الولاء التنظيمي و جودة الأداء الوظيفي إحدى القضايا الجوهرية التي ألهمت العلماء و الباحثين للاهتمام بها لما لها من أثر كبير في ضمان استقرار المنظمات و رقيها، كما أنها تعد مدخلا استراتيجيا لتحسين فاعلية الأداء و توجيه السياسات الإدارية عبر آليات تعزز الولاء مما ينعكس على التميز المؤسسي . و في ذات السياق يعد الولاء التنظيمي البنية النفسية و السلوكية الداعمة للأداء الفعال من خلال مساهمته في التقليل من معدا الدوران الوظيفي و التغيب ، تحمل المسؤولية ، و الدفع للعمل الجماعي كفريق واحد متماسك و رفع مستوى الرضا ، و كلها تعتبر مؤشرات ترتبط جوهريا بجودة الأداء الوظيفي .

المطلب الأول: أثر الولاء التنظيمي على جودة الأداء الوظيفي.

استنادا إلى الأدبيات السابقة و الكتب التي تناولت العلاقة بين الولاء التنظيمي و أداء العاملين من جهة و اثر الولاء على جودة الأداء من جهة أخرى ، توصل بعض الكتاب و الباحثين إلى إن مستوى الولاء التنظيمي يؤثر على جودة الأداء الوظيفي و اعتبروا أن العلاقة بينهما سببية قائمة على أن الفرد الذي يزيد ولاءه للمنظمة يرتفع أدائه.

- دراسة قام بها " لوتانز و اخرون " على العاملين اليابانيين والكوريين والأمريكيين توصل غلى أنه هناك علاقة إيجابية ذات دلالة بين الولاء التنظيمي والأداء، وهذا يعني أن الأداء الجيد مرتبط بالولاء المرتفع، وقد أوضح أيضا أن سبب اختلاف في ارتفاع أداء العاملين اليابانيين يعود إلى أنهم يتمتعون بمستويات عالية من الولاء لمنظمتهم أكثر من الأمريكيين ، بحيث أن اليابانيين يملكون معدلات دوران عمل حوالي ما يملكه نظرائهم من العاملين الأمريكيين. (1)

- أيضا أكد " حرحوش، السالم " أن الأداء يعد من المخرجات المهمة للولاء التنظيمي، ويرى أن العامل الذي يتمتع بمستوى عالي من الولاء يزداد حماسه للعمل وإقبالا عليه، كما يزداد خصصا لمنظمة كمحصلة تزداد إنتاجية، ذلك لان أحد المرتكزات الأساسية للولاء التنظيمي هي القيم الاعتبارية والاجتماعية التي تربط الفرد بالمنظمة ، أن ترسيخ هذه . التأكيد عليها يؤدي إلى زيادة الأداء. (2)

كما أن الولاء التنظيمي يؤثر على جودة الأداء الوظيفي من خلال عدة آليات هي:

- يزيد من الالتزام الوظيفي مما ينعكس على الأداء و جودة انجاز المهام.

¹ راكان متعب صقر الشعلان، " الولاء التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء"، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير 2001، صص 45 45

² سالم رشيد عزيمه، "علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين" مجلة الفتح، (العدد الحادي والثلاثون)، 2008، ص 16 .

- يقلل من دوران العمل و الغياب مما يضمن استمرارية في جودة الأداء.
- يقلل من الرقابة الخارجية و يعزز الدافعية و بالتالي يزيد من جودة الأداء.
- يجعل الموظفين يعملون و يتعاونون بروح الفريق مما يرفع كفاءة الأداء الجماعي.
- يدفع الموظفون إلى تعلم مهارات جديدة و التطوير من أدائهم.
- يصبح الموظفون قادرين على تحمل المسؤولية و بذل جهد إضافي ، و تقديم مبادرات غير رسمية من خلال حل مشاكل خارج نطاق العمل.
- الولاء التنظيمي يحد من السلوكيات السلبية كالتأخر ، الغياب ، مقاومة التعليمات.
- فعندما يكون هناك ولاء تنظيمي هذا معناه أن المنظمة سوف تلقى صدى في المجتمع و خاصة من طرف طالبي العمل، فعندما تتحدث الموارد البشرية التي تعمل فيها بخير و حب فإنها تقوم بإشهار مجاني لهذه المنظمة، و هذا ما يشجع على المنظمة استقطاب أفضل و أجود يد عاملة و التي تجد فيها الخبرة و الكفاءة و حتى هذه الموارد الجديدة تكون مهياً لتقبل الثقافة التنظيمية لأنها قبل دخولها لهذه المنظمة قد تعلقت بها و أصبحت تملك جزء بسيط من الولاء لهذه المنظمة. (1)
- يؤثر الولاء التنظيمي على العديد من الظواهر الإدارية و هذا ما يدفع إلى تحسين الأداء و الانجاز و بالتالي الرفع من جودة الأداء.
- يخلق الولاء التنظيمي شعوراً بالأمن الوظيفي مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي للموظفين.
- و مع استمرارية العلاقة وديمومتها (موظف/ وظيفة) يتولد الولاء التنظيمي. ليصبح الموظف أو العامل جزءاً لا يتجزأ عن بيئته الوظيفية. فيصبح الأداء وجودته تعبيراً عن الرضا والولاء للمؤسسة الوظيفية. (2)
- يرتبط الأداء الوظيفي وجودته، وكمه وكيفه بكل من بعدي الولاء والرضا الذين لا يمكن أن يستمر العطاء الوظيفي بدونهما. ولا يمكن أن تستمر أي منظمة بدونهما.
- وتأسيساً على ما سبق، يمكن دراسة العلاقة بين الولاء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي من خلال الاقتراب النظري الذي ينظر إلى المنظمة كنظام اجتماعي مفتوح، يتأثر بعوامل داخلية وخارجية، حيث يشكل الولاء أحد

¹ لطفى محمد ترمول ، الولاء التنظيمي المجدد للأداء الوظيفي بين النظري و الواقع الإداري ، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد 12 (1) ص 228 .

² سمية عيسى مرغيش، الأداء الوظيفي من خلال بعدي الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي ، مقارنة نظرية ، الجزائر: جامعة الوادي ، الجزائر، مجلة العلوم النفسية و التربوية ، المجلد 6 (2) ص 196.

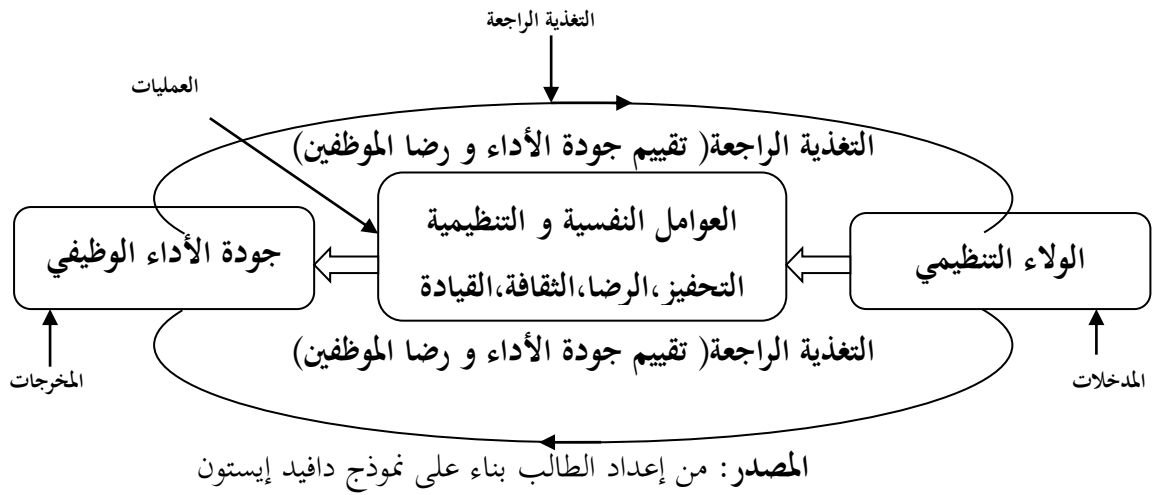
المدخلات النفسية والسلوكية الأساسية التي تؤثر على العمليات التنظيمية، وتنعكس على مخرجات النظام المتمثلة في جودة الأداء.

وفقا للمدخل التنظيمي، يمكن تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي ضمن نموذج يتكوّن من:
المدخلات: الولاء التنظيمي .

العمليات: التفاعل بين العوامل النفسية (الرضا الوظيفي، التحفيز) و التنظيمية(الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية)
المخرجات: جودة الأداء الوظيفي.

التغذية الراجعة: تتمثل في النتائج التي تعكس مدى نجاح أو فشل العلاقة بين الولاء والأداء، ومن خلالها تعدل المنظمة مدخلاتها وعملياتها.

الشكل رقم (01-05) النموذج التحليلي المعتمد.



سمح الاقتراب النظري بفهم معمق للعلاقة التفاعلية بين عناصر التنظيم من مدخلات وعمليات

ومخرجات، و منح الطالب إمكانية تحليل ديناميكي شامل للعوامل المؤثرة في جودة الأداء الوظيفي، انطلاقا من الولاء التنظيمي، ومرورا بالعوامل المؤثرة، وصولا إلى النتائج، مع الاستفادة من التغذية الراجعة في صياغة تدخلات تصحيحية لتحسين الأداء المستقبلي.

وبناء على ما سبق، يؤكد الاقتراب النظري أن الولاء التنظيمي ليس مجرد شعور أو اتجاه، بل هو مدخل جوهري لنظام متكامل يمر عبر عمليات داخلية معقدة، ليؤدي في النهاية إلى رفع جودة الأداء الوظيفي. ويمكن التغذية الراجعة من رصد الفجوات التنظيمية، وتحقيق التحسين المستمر عبر التفاعل مع التغيرات والمستجدات.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في العلاقة بين الولاء التنظيمي و جودة الأداء الوظيفي.

لا تتشكل العلاقة بين الولاء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي في فراغ، بل تتأثر بمجموعة من العوامل

النفسية والتنظيمية التي تتدخل في تحديد طبيعة هذه العلاقة. وفيما يلي أبرز هذه العوامل:

الفرع الأول: العوامل النفسية

هي العوامل المرتبطة بالجوانب الشعورية و الذاتية للفرد، توجهه و تؤثر على سلوكياته و دوافعه و مواقفه الفردية ، و تشمل:

أولاً: الخوافز: تعتبر من العوامل النفسية المرتبطة ارتباطاً مباشراً بدوافع الفرد الداخلية و تؤثر بشكل كبير على الولاء التنظيمي و السلوك الإنتاجي.

أ. **تعريف الخوافز:** يعرفها الوافي على أنها " مجموعة العوامل التي تؤدي إلى إثارة الفرد من اجل بذل جهد يقضي إلى تنفيذ مهام محددة تؤدي إلى رفع مستوى العامل و التميز في الأداء.(1)

و يرى "برلسون" و "ستاينز" أن التحفيز **Motivation** هو ممارسة المدير لوظيفة التأثير في مجموعة الدوافع و الرغبات و الحاجات و التمنيات و القوى المماثلة لدى المرؤوسين لغرض إشباعها و بدرجات معينة، و دفع الأفراد، من خلال ذلك الإشباع إلى المشاركة في أعمال المنظمة و تحقيق الانجاز بمستوى أعلى من الأداء.(2)

للخوافز دور فعال في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم. وهذه الخوافز تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية يتوقف تأثيرها على قدراتها في إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له. كما يتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف التنظيم و أهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية و الرضا و تحقيق الذات.(3)

- تمثل الخوافز القوة الداخلية الدافعة المؤثرة مباشرة في مستوى التزام الفرد نحو المنظمة .
- الموظفون المحفزون يظهرون مستوى عالي من الولاء ، مما ينعكس على أدائهم من حيث الجودة .
- يعتبر التحفيز معززا للعلاقة بين الشعور بالانتماء و السلوك الوظيفي الفعال.

¹ محمد عافت شامان العزبي، أثر الخوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت، جامعة أهل البيت ، كلية المال و الأعمال ، رسالة ماجستير، 2017 ، ص 12.

² خليل محمد حسن الشماع، خصير كاظم حمود ، نظرية المنظمة، عمان : دار المسيرة ط 3 ،، 2007 ، ص 274.

³ نوري نور الدين دودو ، الولاء التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال ، دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور، الجلفة ،، جامعة الجزائر 2 ، الجزائر ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع 2017 ، ص 62.

- الموظف المحفز يكون أكثر نشاطا و مرونة و ابتكارا في أداء مهامه ، يبذل جهودا إضافية و يحقق نتائج عالية مما يؤدي إلى الجودة في أدائه.

ثانيا : **الرضا الوظيفي**: من أبرز العوامل الجوهرية النفسية المؤثرة ، إذ يعكس شعورا لموظف اتجاه وظيفته مما ينعكس على الولاء و جودة الأداء.

أ. **تعريف الرضا الوظيفي**: يعرف الرضا الوظيفي على انه " عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم، وتتولد هذه الأخيرة من إدراكه لما تقدمه لهم هذه الوظائف مقابل الجهود التي يبذلونها"⁽¹⁾.

كما عرفه أشرف عبد الغني بأنه " تقبل العامل لعمله من جميع ظروفه وشروطه ونواحيه، و أن هذا الرضا يعكس شعور العاملين تجاه ما يقومون به من أعمال، و أن حالة الرضا هذه تؤدي إلى مزيد من النتائج والانجاز المصحوب بالتوتر الايجابي، إما عدم الرضا ف يؤدي إلى التوتر السلبي وضعف الحافز للعمل والإنتاج.

يعني الرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد لفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له فكلما قل الفرق بينهما ازداد الرضا الوظيفي لديه، و يرى هيرزبرغ أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي الوظيفة عليه بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية وإمكان التقدم في الوظيفة ، أما عدم الرضا الوظيفي فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف.⁽²⁾

- يعتبر الرضا الوظيفي متغيرا جوهريا يربط بين الولاء التنظيمي و جودة الأداء الوظيفي، فالموظف الذي يشعر بالرضا عن عمله يقدم أداء متميز و يميل للبقاء في المنظمة.

- يمثل الرضا الوظيفي احد المؤشرات النفسية لدى توافق توقعات الموظف مع واقعه المهني و بيئة عمله.

- يعد الرضا الوظيفي مؤثرا بشكل مزدوج ، فالموظف الراضي يتسم بولاء أكبر و في الغالب يقدم أداء متميز.

- شعور الموظف بالرضا يزيده من التركيز و الانضباط و بالتالي تنخفض ضغوطه النفسية مما يسهم في تقليل الأخطاء و الغيابات و هذا يؤدي إلى تحسين جودة أدائه.

- الرضا الوظيفي مرآة عاكسة لتأثير الظروف التنظيمية على مشاعر الموظف و بالتالي على سلوكه.

¹ نوري نور الدين دودو ،مرجع سابق ، ص 187 .

² نوري نور الدين دودو ، المكان نفسه ، ص 62 .

الفرع الثاني:العوامل التنظيمية:و ترتبط بالبنية الإدارية و الثقافة و السياسات داخل المنظمة ، فهي المشكل للإطار الذي يعمل ضمنه الفرد و تشمل:

أولا :القيادة الإدارية: تعتبر من أهم العوامل التي تندرج ضمن التنظيم ، إذ ترتبط بأسلوب الإدارة و التوجيه و صنع القرار ، بحيث تلعب دورا محوريا و جوهريا في دعم الولاء و تعزيز الأداء.

أ. تعريف القيادة الإدارية:

اختلف المفكرون والباحثون في تعريف القيادة إلى أن أغلبهم أكدوا على أهمية سلوك القائد مع المرؤوسين أي أن القيادة هي تلك المهارات الفنية،والقدرات الإبداعية لتوجيه أنشطة التنفيذ نحو أهداف المنظمة، أي أن القائد يجمع بين مهام والتنفيذ ومهام التخطيط والتوجيه والقيادة الإدارية بهذا تصبح عقل لإدارة وعينها عقل يرسم تفاصيل الحركة ولأداء ومشاركا في تنفيذها و مسؤولا عنها وعين تراقب أداء العاملين وتصحيح أخطائهم وتوجيههم نحو أهداف المنظمة وتصويب مسارهم نحوها.(1)

وعرفها آخرون على أنها فن التعامل مع الناس.(2)

تعني القيادة التأثير عمى أعمال الآخرين وتحفيزهم .فإن القائد الجيد هو الذي يستطيع أن يسهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالتنظيم وإيمانهم بأهدافه وقيمه، ويبعث فيهم رغبة صادقة في بذل مزيد من الجيد المبدع في سبيل تحقي تلك الأهداف، ويغرس فيهم رغبة صادقة في المحافظة على العضوية فيها، وهو الذي يوقع عن صغائر الأمور ويثني عمى من يستحق الثناء ويتجاهل من يحاول استغلال المواقف .ويمتلك القدر على تطوير الإنسان و مراعاة مشاعره و احترامه وتوفير فرص نجاحه .

ويعرف كيف يحفز العاملين لديه ويبث فيهم الثقة ويعاملهم بصدق وعدل وأمانة، ويتمتع بدرجة عالية من الأخلاق الحميدة ويتصف بالنشاط والقدرة عمى الإبداع بمد المساعدة للآخرين كي يتقدموا(3).

- للقيادة اثر كبير على العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، و على مستوى كل من التحفيز و التقدير ، و بالتالي تنعكس على كل من الولاء و الأداء.

- تلعب القيادة دور العامل التنظيمي الذي ينسق بين البعدين النفسي و التنظيمي لتوجيه السلوك الوظيفي.

- تلعب القيادة دورا هاما في تعزيز الثقة، و وضوح الأدوار ، و تحفيز الأفراد ، مما ينعكس في أداء منضبط، عالي الجودة يتجاوب مع متطلبات المنظمة.

¹ شهر زاد محمد شهاب، القيادة ودورها في تأخير الروابط العلاقات العامة، دراسات تربوية، العدد 11، تموز، 2010، ص 11.

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة، ط 2009، ص 1، ط 20.

³ نوري الدين دودو، مرجع سابق، ص 65.

- يشكل القادة قوة موجهة للموارد و السياسات و يعتبرون القدوة و بالتالي يؤثرون على المناخ النفسي و الاجتماعي في العمل.
- القيادة الجيدة تعزز الولاء من خلال التواصل و التحفيز ، كما أنها تؤثر على الأداء من خلال التنظيم و التوجيه.
- ثانيا : الثقافة التنظيمية:** تعد من العوامل التنظيمية الجوهرية، باعتبارها أنها تمثل مجموعة من المعتقدات و القيم الموجهة لسلوك الأفراد داخل المنظمات.
- أ. تعريف الثقافة التنظيمية:**
- يعرفها " شين " في كتابه " الثقافة التنظيمية والقيادة " بأنها: مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها وفهمها". (1)
- ويمكن تعريفها بأنها: مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد" (2)
- تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين الجدد لتحديد طريقة تفكيرهم و إدراكاتهم وشعورهم نحو عناصر بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم و إنتاجيتهم. (3)
- الثقافة التنظيمية موجهة للسلوك الجماعي للأفراد و تؤثر في مدى شعورهم بالثقة وبالانتماء و الرضا ، و تعد عنصرا رئيسيا في خلق و دعم بيئة عمل مناسبة للأداء الفعال .
- تشجع على التعاون ، و التطوير المستمر و الالتزام ، مما يسهم في رفع جودة الأداء و تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية.
- أثرها على الولاء يكون بدرجة أكبر من الأداء، و بالتالي تعزز الانتماء و القيم المشتركة.
- للثقافة التنظيمية دور كبير في تنمية الولاء و تحقيق استقرار المنظمات و هذا ما ينعكس على جودة الأداء.
- يرى الباحثين المهتمين بموضوع علاقة الولاء التنظيمي بجودة الأداء الوظيفي أن الاتجاه النفسي للعاملين في ولائهم يؤثر على أدائهم و على جوانب أخرى في سلوكهم داخل المنظمة لاعتقادهم أن العلاقة بين الولاء و الأداء هي علاقة سببية بين الولاء كمتغير سببي و الأداء كمتغير تابع يشكل الأثر و النتيجة.

¹ Patrick (G.) , Francis(G.) et (ETAL), **Organisation et Comportements** (nouvelles Approches – Nouveaux enjeux),: Dound, Paris, 2005, p 141.

² عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص 243

³ جمال الدين المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)، الإسكندرية، دار الجامعة، 2002 ، ص 347

و لقد أشار لوثاني و آخرون "1985 Luthany" في دراسة أجراها على العاملين اليابانيين و الأمريكيين إلى أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي . معناه أن الأداء الجيد مرتبط بالولاء المرتفع ، و قد أوضح أيضا أن سبب الاختلاف في ازدياد أداء العاملين اليابانيين لمنظمتهم أكثر من العاملين الأمريكيين ، و يؤكد ذلك بقوله أن ما يدعو لتأكيد الفكرة العامة هذه أن العاملين اليابانيين يملكون معدلات دوران العمل حوالي نصف ما يملكه من العاملين الأمريكيين . كما أن الأداء الوظيفي يعد من المخرجات المهمة للولاء التنظيمي ، ذلك لان علاقته بالأداء أخذت اهتماما واسعا في الدراسات الحديثة خصوصا المقارنة، فالموظف الذي يتمتع بمستوى عالي من الولاء يزداد حماسة للعمل و إقباله عليه كلما يزداد إخلاصه للمنظمة و كمحصلة تزداد إنتاجية ذلك لان أحد المرتكزات الأساسية للولاء التنظيمي هي القيم الاعتبارية و الاجتماعية التي تربط الفرد بالمنظمة، و أن ترسيخ هذه و التأكيد عليها يؤدي إلى زيادة الأداء . (1)

¹ سالم رشيد عزيمة ، علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في وحدات رياضية في كلية جامعة بغداد ، مجلة الفتح ، 2007 ، ص 31 .

خلاصة

تشكل العلاقة بين الولاء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي محورا حيويا في ميدان العلوم الإدارية، نظرا لتأثيرها العميق على استقرار المنظمات وفعاليتها. فقد عني هذا الفصل بتحديد الإطار المفاهيمي لكل من الولاء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي، من خلال استعراض المفاهيم، الخصائص، الأبعاد، الأنواع، والمحددات، مع إبراز دور كل منهما في تعزيز فعالية المؤسسات و ضمان استمراريتها. وقد أبرزت النظريات الإدارية المختلفة، سواء الكلاسيكية أو الحديثة، كيف أن الولاء التنظيمي لا يتولد عشوائيا، بل هو نتيجة لتفاعل عوامل نفسية وتنظيمية متعددة، منها القيادة، الثقافة التنظيمية، الحوافز، والرضا الوظيفي. كما أظهرت هذه النظريات أن جودة الأداء ترتبط ارتباطا مباشرا بمستوى الولاء الذي يبديه الموظف تجاه منظمته، حيث يعكس هذا الولاء التزاما وجدية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وفي الأخير، بين الفصل أن تعزيز الولاء التنظيمي يعد استراتيجية فعالة للارتقاء بجودة الأداء الوظيفي، إذ يؤدي إلى خفض معدل الغيابات، وتحسين الرضا، وتعزيز روح الفريق، مما يسهم في خلق بيئة عمل مستقرة تحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية بمديرية التجهيزات العمومية

لولاية - تيارت -

تمهيد

من أجل إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، من مفهوم الولاء التنظيمي وعناصره، وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي للعاملين، والعوامل المحددة لهذا الأداء، وطرق قياسه، جاء هذا الفصل كجانب تطبيقي للبحث من خلال دراسة الولاء التنظيمي و علاقته بجودة الأداء الوظيفي في مديرية التجهيزات العمومية لولاية - تيارت - وتأثيره على جودة الأداء الوظيفي للعاملين فيها وذلك من خلال ثلاثة مباحث كالآتي:

المبحث الأول: التعريف بمديرية التجهيزات العمومية لولاية - تيارت -

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج

المبحث الأول: التعريف بمديرية التجهيزات العمومية لولاية - تيارت-

يقع مقر مديرية التجهيزات العمومية لولاية تيارت، بدائرة تيارت، بلدية تيارت، و تعتبر احد المصالح الخارجية لوزارة السكن و العمران و المدينة، بناء على المرسوم التنفيذي رقم: 13-13- مؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1434 الموافق 15 يناير سنة 2013، يحدد قواعد تنظيم و تسيير المصالح الخارجية لوزارة السكن و العمران

المطلب الأول: مهام و اختصاصات المديرية

تتكفل مديرية التجهيزات العمومية بتنفيذ سياسة الدولة على المستوى المحلي في مجال إنجاز التجهيزات العمومية، و تكلف بهذه الصفة بما يأتي:

- ضمان التحكم في الأشغال بصفة صاحب المشروع مفوض لبرامج التجهيزات العمومية،
- المشاركة في تحديد الاحتياجات من التجهيزات العمومية بالتوافق مع برامج السكنات،
- ضمان متابعة و تقييم إنجازات برامج التجهيزات العمومية،
- المساهمة في تحديد إجراءات حماية الإطار المبنى،
- المشاركة في تحضير الملفات التنظيمية المتعلقة بصفقات الأشغال و الدراسات،
- ضمان جمع و استغلال المعطيات المتعلقة بالدراسات و الانجاز في مجال التجهيزات العمومية،
- ضمان تسليم المشاريع المنجزة لأصحاب المشاريع،
- القيام بتحديد النسيج الحضري الموجود و اقتراح عمليات لتكيفه، بالاتصال، مع الهياكل المعنية،⁽¹⁾

المطلب الثاني: القوانين و المراسيم و الأوامر التي تخضع لها المديرية

تخضع المديرية محل الدراسة إلى إطار قانوني وتنظيمي محدد، يستمد شرعيته من جملة من النصوص التشريعية والتنظيمية الصادرة عن السلطات العمومية يتمثل في:

- 1- قانون الوظيفة العمومية المتمثل في: أمر رقم 06-03- مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- 2- مرسوم تنفيذي رقم: 09-241- مؤرخ في 29 رجب عام 1430 الموافق 22 يوليو سنة 2009، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك التقنية الخاصة بالإدارة المكلفة بالسكن و العمران.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 13-13- يحدد قواعد تنظيم و تسيير المصالح الخارجية لوزارة السكن و العمران، مؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1434 الموافق 15 يناير سنة 2013، المجلد الرسمي، (العدد 03)، 16/01/2013 الموافق ل: 4 ربيع الأول عام 1434، ص 28.

- 3- مرسوم تنفيذي رقم : 08-05- مؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 ، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين و سائقي السيارات و الحجاب .
- 4- مرسوم تنفيذي رقم : 08-04- مؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 ، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الادارات العمومية المعدل و المتمم.⁽¹⁾

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية

تضم مديرية التجهيزات العمومية أربع مصالح:

- مصلحة الدراسات و التقييم،
 - مصلحة التسيير و متابعة العمليات المنجزة،
 - مصلحة الصفقات العمومية،
 - مصلحة الإدارة و الوسائل،
- الأقسام الفرعية التابعة لها:
- 1- القسم الفرعي الإقليمي لدائرة -تيارت-
 - 2- القسم الفرعي الإقليمي لدائرة -قصر الشلالة-
 - 3- القسم الفرعي الإقليمي لدائرة -حمادية-
 - 4- القسم الفرعي الإقليمي لدائرة -مهدية-
 - 5- القسم الفرعي الإقليمي لدائرة - الدحموني-
 - 6- القسم الفرعي الإقليمي لدائرة - الرحوية-
 - 7- القسم الفرعي الإقليمي لدائرة - واد ليلي-
 - 8- القسم الفرعي الإقليمي لدائرة - مغيلة-
 - 9- القسم الفرعي الإقليمي لدائرة - مشرع الصفا-
 - 10- القسم الفرعي الإقليمي لدائرة - مدروسة-
 - 11- القسم الفرعي الإقليمي لدائرة - عين كرمس-
 - 12- القسم الفرعي الإقليمي لدائرة - فرندة-

¹ www.djfp.gov.dz

13- القسم الفرعي الإقليمي لدائرة - السوق -

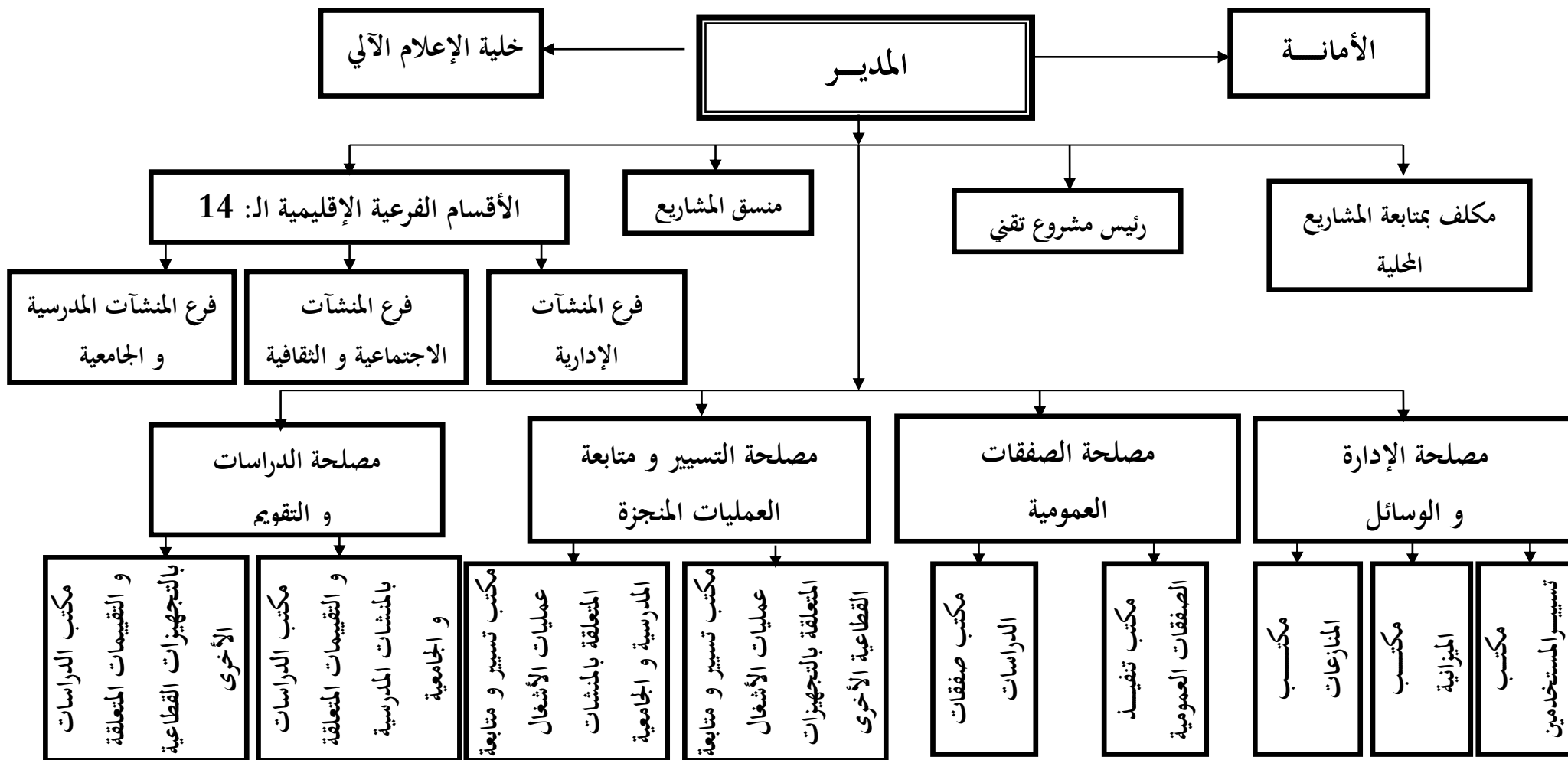
14- القسم الفرعي الإقليمي لدائرة - عين الذهب -

تمتلك مديرية التجهيزات العمومية عدد معتبر من الموظفين باختلاف مراكزهم و مراتبهم كالتالي:

أ- الموظفون المرسمون في مناصبهم: 183 موظف.

ب- الموظفون المتعاقدون: 58 موظف.

الشكل رقم : (01-02) الهيكل التنظيمي و الإداري¹



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق من مكتب تسيير المستخدمين.

¹ مكتب تسيير المستخدمين.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: عينة الدراسة

تهدف هذه الدراسة الموسومة بـ «الولاء التنظيمي وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمديرية التجهيزات العمومية لولاية تيارت» إلى التعرف إلى طبيعة العلاقة بين مستوى ولاء الموظفين لمديرتهم وبين جودة أدائهم اليومي، مع استقصاء أثر بعض العوامل النفسية والتنظيمية الوسيطة (التحفيز، الرضا، القيادة، الثقافة).

ولأجل ذلك تم الاعتماد على عينة قصدية تضم موظفين دائمين ومتعاقدين يشغلون مختلف المستويات الوظيفية (إطارات، تقنيون، أعوان...). اختيرت العينة عمدًا من داخل المبنى الرئيس وأربعة أقسام فرعية لضمان تمثيل واقعي لبيئة العمل وتنوع الخلفيات الديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل، سنوات الخبرة).

الجدول رقم (01-02): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

العدد	البيان
80	الاستبيانات الموزعة
70	الاستبيانات المسترجعة
2	الاستبيانات المستبعدة (ناقصة/غير صالحة)
68	الاستبيانات الصالحة للتحليل

بلغت نسبة الاسترجاع 87,5% ، وهي نسبة مرتفعة نسبيًا في الدراسات الميدانية التي تجرى داخل إدارات عمومية، وتعد مؤشرًا إيجابيًا على اهتمام الموظفين بموضوع الولاء التنظيمي وحرصهم على تحسين جودة الأداء.

ملاحظة توضيحية: بلغ حجم العينة النهائي 68 استبانة صالحة، وهو ما انعكس على جميع الإحصاءات

الوصفية والاستدلالية الواردة لاحقًا. (N = 68)

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

اعتمادًا على الطابع الوصفي التحليلي للدراسة، استخدم الاستبيان المغلق أداة رئيسة لجمع البيانات لأسباب موضوعية، بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة. حيث صمم الاستبيان بعد مراجعة الأدبيات الحديثة حول الولاء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي، واستخدم مقياس ليكرت الخماسي (1 = لا أوافق بشدة ... 5 = أوافق بشدة) لقياس درجة الاتفاق.

بنية الاستبيان (25 فقرة):

1. البيانات الشخصية (5 فقرات): الجنس - الفئة العمرية - المؤهل - سنوات الخبرة - الصفة الوظيفية.
2. الولاء التنظيمي 13 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد:
 - الانتماء التنظيمي (5 فقرات)
 - القيادة الإدارية (4 فقرات)
 - الثقافة التنظيمية (4 فقرات)
3. جودة الأداء الوظيفي (12) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد:
 - جودة الإنجاز (4 فقرات)
 - التحفيز (4 فقرات)
 - الرضا الوظيفي (4 فقرات)
4. أسئلة مفتوحة (فقرتان) لإتاحة المجال أمام اقتراحات المبحوثين.

صلاحية الأداة وثباتها

عرضت المسودة الأولية على ثلاثة أساتذة مختصين للتدقيق اللغوي والمنهجي. حيث حسب معامل ألفا كرونباخ لفقرات الاستبيان:

- الولاء التنظيمي = 0.865
- جودة الأداء الوظيفي = 0.826
- الاستبيان كاملا = 0.914
- وتشير هذه القيم إلى ثبات داخلي مرتفع يجيز استخدام الأداة لأغراض القياس.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة

عولجت البيانات باستخدام برنامج **SPSS V27** تبعا للمستويين الآتيين:

1. الإحصاء الوصفي

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير اتجاه العينة نحو كل فقرة ومحور.
- تم تحديد مستويات التفسير كالاتي:

(≥ 4.20) مرتفع جدا | ($3.40-4.19$) مرتفع | ($2.60-3.39$) متوسط | ($1.80-2.59$) منخفض | (≥ 1.79) منخفض جدا.

2. الإحصاء الاستدلالي

- معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين محاور الولاء التنظيمي وأبعاد جودة الأداء.
- اختبار الثبات (Cronbach's Alpha) كما سبقت الإشارة.
- الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر كل بعد من أبعاد الولاء على جودة الأداء:

$$Y = a + bX$$

حيث $Y =$ جودة الأداء الوظيفي، و X يمثل بعد الولاء المقاس، مع تفسير النتائج وفق:

- معامل الارتباط R
- معامل التحديد R^2
- قيمة F ودالتها ($\text{Sig} \leq 0.05$)
- الثابت ومعامل الانحدار غير المعياري B .

3. شروط الدلالة

- اعتمد مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للحكم على قبول أو رفض الفرضيات الصفرية.
 - فسرت القيم الاحتمالية Sig على أنها دالة إذا كانت ≥ 0.05 (95 % ثقة).
- بهذه الإجراءات المنهجية الشاملة اختيار عينة ممثلة، أداة قياس محكمة وثابتة، ومعالجات إحصائية وصفية واستدلالية ملائمة أتيج للدراسة أساس علمي صلب يعزز موثوقية النتائج ويفسح المجال أمام توصيات تطبيقية تستجيب لخصوصيات البيئة الإدارية الجزائرية.

المبحث الثالث: عرض و تحليل النتائج

المطلب الأول: تحليل نتائج استمارة الإستبيان

أولا: نتائج ثبات أداة الدراسة

للتأكد من صلاحية أداة الاستبيان في قياس متغيرات الدراسة بدقة، تم التحقق من مدى اتساقها الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وهو أحد أبرز المؤشرات الإحصائية المستخدمة في البحوث الاجتماعية والإدارية. ويعد هذا المعامل مقبولا إذا تجاوز 0.90، ويعبر عن تجانس فقرات الأداة ومدى ترابطها في قياس المفهوم نفسه.

وفي هذه الدراسة، بلغ معامل الثبات لأداة الاستبيان الخاصة بموضوع " : الولاء التنظيمي و علاقته بجودة الأداء الوظيفي دراسة ميدانية: مديرية التجهيزات العمومية لولاية تيارت (2020-2025) " ما يلي:

الجدول (02-02): نتائج معامل ثبات أداة الإستبيان

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات (α)
محور الولاء التنظيمي	13	0.865
محور جودة الأداء	12	0.826
الاستبيان ككل	25	0.914

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS V27

تشير قيمة معامل الثبات (0.914) إلى أن أداة الاستبيان ككل ذات اتساق داخلي جيد، مما يعني أن فقراتها مترابطة ومتناسكة، وتصلح لقياس مختلف جوانب الولاء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي للمديرية محل الدراسة. وبالتالي، يمكن الاعتماد على نتائج التحليل الكمي بثقة علمية.

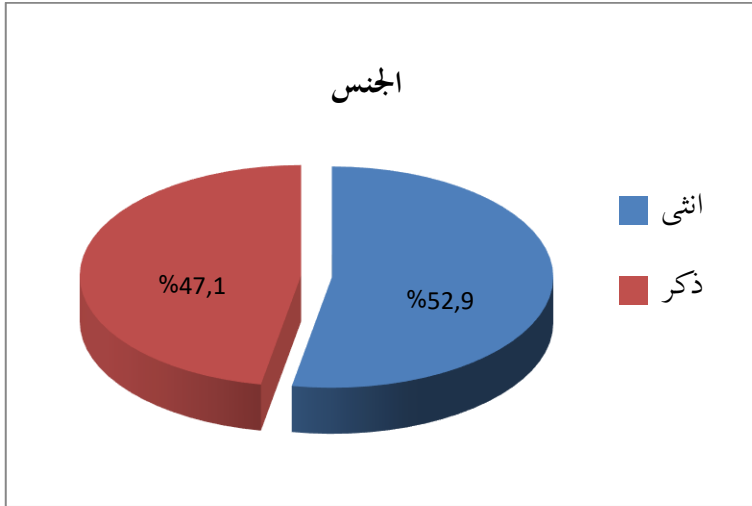
ثانيا: تحليل بيانات استمارة الاستبيان

بعد ضبط الدراسة منهجيا واختيار العينة ، وأدوات الدراسة المناسبة والتأكد من صلاحيتها للدراسة مع اختيار الأساليب الإحصائية لمعالجة فرضيات الدراسة المطروحة، سيتم محاولة عرض لنتائج الدراسة الميدانية وتحليلها حسب الفرضيات، وهي كالتالي:

المعلومات الشخصية.

1- توزيع أفراد العينة من حيث الجنس

الجدول رقم (02-03): توزيع أفراد العينة من حيث الجنس الشكل رقم (02-02): الجنس



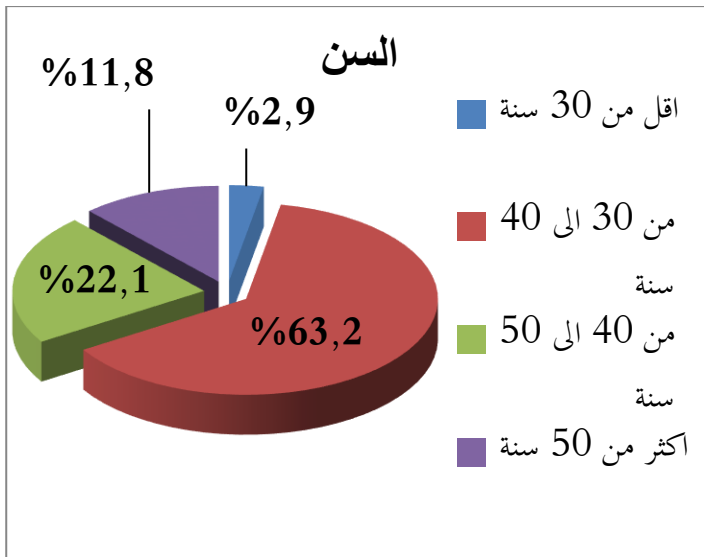
الجنس	التكرار	النسبة %
أنثى	36	52,9%
ذكر	32	47,1%
المجموع	68	100,0%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS V27

نلاحظ أن نسبة الذكور الموظفين في مديرية التجهيزات العمومية تمثل 47,1% وهي اقل من نسبة الإناث التي بلغت 52,9 وهذا ما يدل إلى توجه المؤسسة إلى ترقية دور المرأة في المجتمع الجزائري.

2- توزيع عينة الدراسة حسب السن

الجدول رقم (02-04): عينة الدراسة حسب السن الشكل رقم (02-03) عينة الدراسة حسب السن



السن	التكرار	النسبة %
أكثر من 50 سنة	8	11,8%
من 40 إلى 50 سنة	15	22,1%
من 30 إلى 40 سنة	43	63,2%
اقل من 30 سنة	2	2,9%
المجموع	68	100,0%

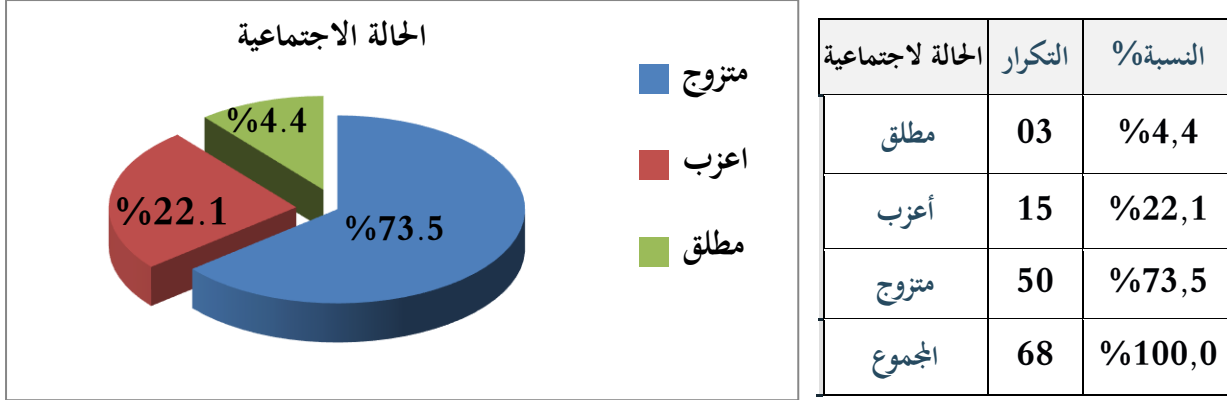
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

V27

يلاحظ أن مديرية التجهيزات العمومية تملك أعلى نسبة من العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 63,2% إضافة إلى ما يعادل 22,1% كنسبة تمثل من هم من 40 إلى 50 سنة، و بنسبة 11,8% لأصحاب 50 سنة فما فوق، بينما أدنى من العاملين تمثل 2,9% من هم اقل من 30 سنة .

3- توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (02-05)::عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية الشكل رقم (02-04): الحالة الاجتماعية

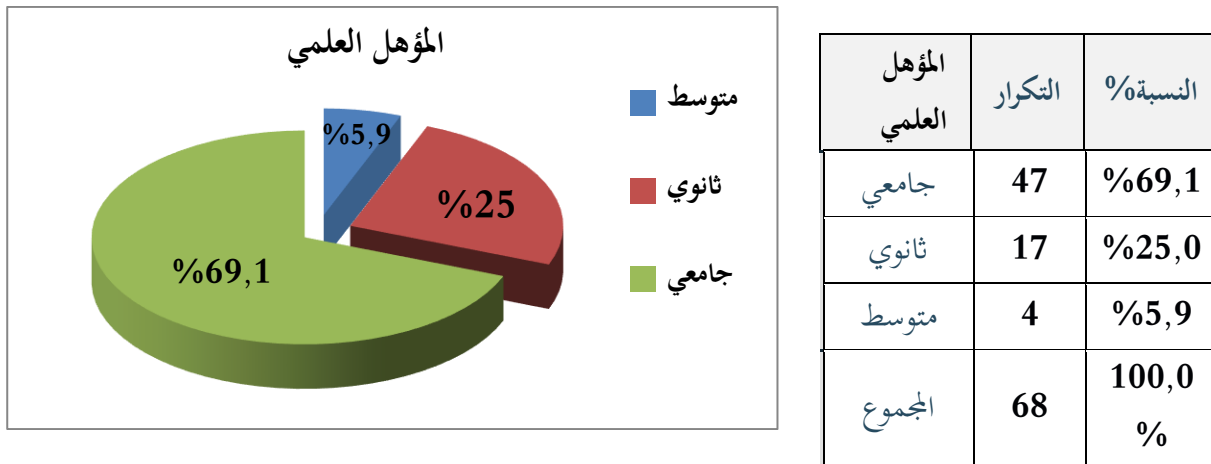


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS V27

نلاحظ أن نسبة الموظفين المتزوجين في مديرية التجهيزات العمومية تمثل 73,5% وهي أعلى من نسبة و بلغت نسبة العزاب 22,1% و تمثلت نسبة المطلقين في 4,4% كأدنى نسبة .

4- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (02-06)::عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي الشكل رقم (02-05): المؤهل العلمي



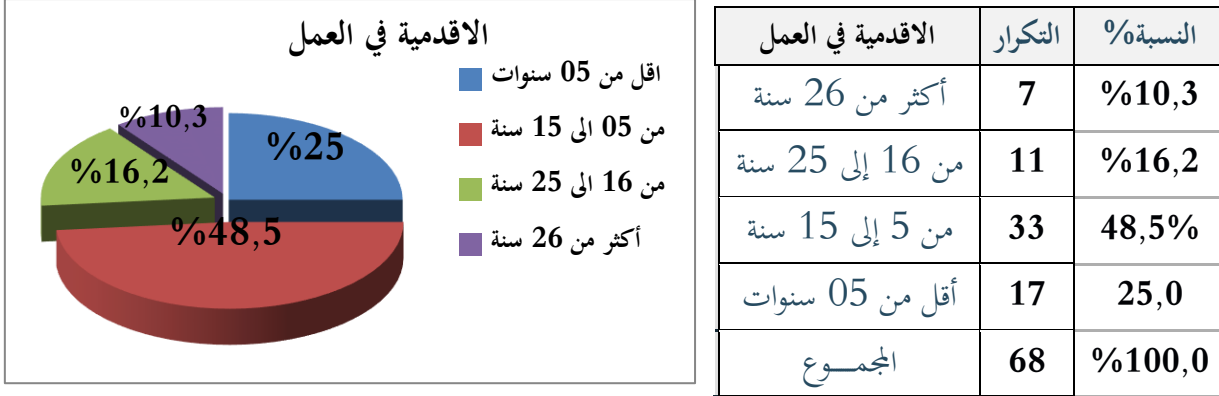
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS V27

نلاحظ أن مديرية التجهيزات العمومية تمتلك أعلى نسبة من العاملين ذوي المستوى الجامعي حيث يمثلون نسبة 69,1% من مواردها البشرية ثم يحتل المرتبة الثاني ذوي المستوى الثانوي بنسبة بلغت 25% أما المرتبة الثالثة و

الأخيرة فهي لأصحاب المستوى المتوسط بنسبة 5,9% ، تدل الإحصائيات على تركيز المنظمة على توظيف خرجي الجامعات وأصحاب المؤهلات العلمية.

5- توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية.

الجدول رقم (02-07)::عينة الدراسة حسب الأقدمية الشكل رقم (02-06): الأقدمية



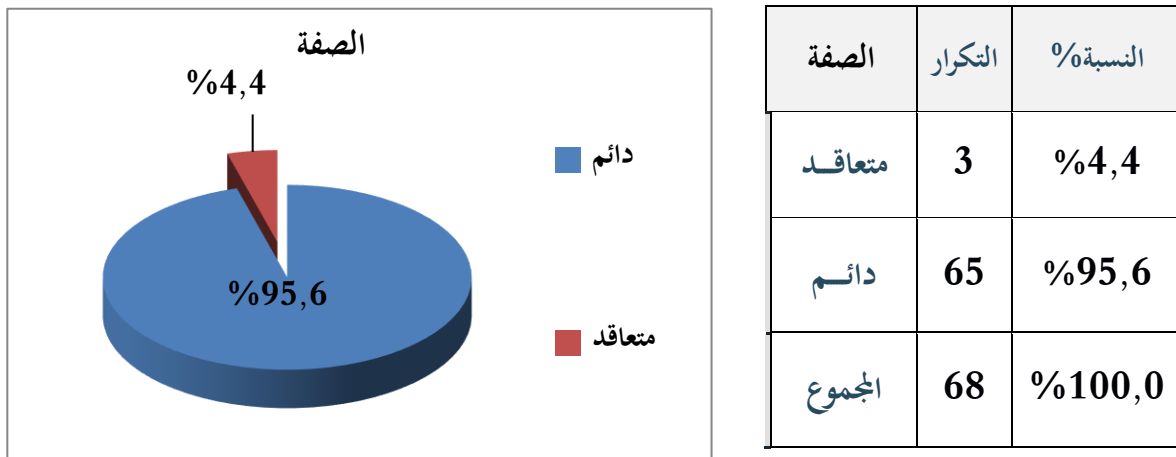
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

V27

يتضح أن العاملين في مديرية التجهيزات العمومية الذين يملكون خبرة ما بين 5 إلى 15 سنة يمثلون النسبة الأعلى المقدرة بـ 48,5% في حين يليها ذوي الخبرة القليلة المقدرة بـ 25% لا تفوق خبرتهم 5 سنوات، أما الفئات ذات الأقدمية العالية، فتتمثل في الموظفين الذين قضا من 16 إلى 25 سنة بنسبة 16,2% ، و أكثر من 26 سنة بنسبة 10,3% ، مما يبرز أن نسبة الموظفين القدامى أقل نسبيا و قد يرجع ذلك إلى الإحالة على التقاعد.

6- توزيع عينة الدراسة حسب الصفة.

الجدول رقم (02-08):عينة الدراسة حسب الصفة الشكل رقم (02-07):عينة الدراسة حسب الصفة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS V27

نلاحظ أن في مديرية التجهيزات العمومية فئتين من العمال الفئة الأولى هي فئة العمال الدائمين أو المثبتين في مناصبهم ويمثلون 95,6 % . والفئة الثانية هي فئة العمال المتعاقدين ونسبتهم 4,4 %
المحور الأول: الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (02-09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور "الولاء التنظيمي"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	أشعر بالانتماء لهذه المؤسسة	3,6176	1,17218	5	مرتفع
2	علاقتي بالمؤسسة أصبحت جزءاً من هويتي المهنية	3,6912	1,12313	3	مرتفع
3	أفضل الاستمرار في المؤسسة رغم توفر فرص عمل مشابهة	2,8971	1,30601	11	متوسط
4	أنا مستعد لبذل جهد إضافي لدعم مؤسستي خلال الظروف الصعبة	2,9412	1,04927	10	متوسط
5	انتقاد مؤسستي يشعري أنني معني شخصياً بذلك	3,4853	1,19067	7	مرتفع
6	تشجع القيادة في المؤسسة على المبادرة والابتكار	3,3824	1,03707	8	متوسط
7	تؤخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار أثناء الاجتماعات ويسمح لهم بالتعبير بحرية	3,2647	1,22922	9	متوسط
8	القرارات الهامة تُتخذ بأسلوب تشاركي	3,1176	1,13991	13	متوسط
9	توجد ثقة وتقدير متبادلين بين القيادة والموظفين	3,1618	1,26503	12	متوسط
10	تتميز طريقة العمل والتعاون في المؤسسة بثقافة تنظيمية واضحة	3,1618	1,07357	12	متوسط
11	يتعامل الموظفون مع المهام اليومية بكفاءة حتى في غياب التعليمات المباشرة	3,1176	1,25221	13	متوسط
12	تسود في المؤسسة قيم مثل التعاون والشفافية	3,0735	1,17583	14	متوسط
13	توجد بعض الممارسات في المؤسسة تتعارض مع قيم المهنية والشخصية	3,5735	1,33065	4	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V27

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين (2,94) و(3,69)، وهي تدل إجمالاً إيجاباً على أن اتجاه عينة الدراسة نحو الانتماء التنظيمي كان إيجابياً بدرجة متوسطة تميل إلى الارتفاع، وهو ما يعكس شعوراً عاماً بالارتباط بالمؤسسة دون أن يصل إلى مستويات عالية من الالتزام أو الاندماج. جاءت العبارة: "علاقتي بالمؤسسة أصبحت جزءاً من هويتي المهنية" في المرتبة الأولى بمتوسط قدره (3.69)، مما يشير إلى شعور قوي نسبياً لدى الموظفين بأن علاقتهم بالمؤسسة تُشكل بعداً من هويتهم الذاتية والمهنية. تليها العبارة: "أشعر بالانتماء لهذه المؤسسة" بمتوسط (3.61)، وهو ما يعكس حالة شعورية إيجابية تجاه الانتماء، مما يعزز من استقرار الموظفين ورضاهم العام.

جاءت العبارة: "أفضل الاستمرار في المؤسسة رغم توفر فرص عمل مشابهة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.89)، وهو ما يُمكن تفسيره بتردد أو حياد بعض الموظفين حيال الالتزام طويل الأمد بالمؤسسة، وربما يعكس ذلك ضعف في الحوافز أو عدم وضوح المسار المهني داخلها.

كذلك، جاءت عبارة: "أنا مستعد لبذل جهد إضافي لدعم مؤسستي خلال الظروف الصعبة" بمتوسط (2.94)، مما يدل على استعداد متوسط من الموظفين للتضحية من أجل المؤسسة، وقد يكون هذا مؤشراً على فتور في الولاء الوجداني أو الالتزام المعنوي تجاهها.

بشكل عام تشير النتائج إلى أن الموظفين بالمؤسسة يتمتعون بمستوى متوسط إلى مرتفع من الانتماء التنظيمي، خصوصاً على مستوى الهوية المهنية والانتماء العاطفي، في حين تظهر بعض مؤشرات الضعف في الجوانب المرتبطة بالاستمرارية والاستعداد لبذل مجهود إضافي.

وهذا يبرز ضرورة أن تعمل الإدارة على تعزيز الحوافز الداخلية والخارجية، وتطوير برامج تحفيزية وتقديرية ترسخ من انتماء الموظف واستعداده للبقاء والمساهمة الفعالة، لا سيما في أوقات التحديات.

المحور الثاني: جودة الأداء الوظيفي

الجدول رقم (02-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور "جودة الأداء الوظيفي"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	أحرص على إنجاز المهام الموكلة إلي في الوقت المحدد وبجودة عالية	4.2941	0.62435	2	مرتفع
2	توفر المؤسسة الموارد والوسائل التي تساعدني على إنجاز عملي بإتقان	2.2941	1.09352	12	منخفض
3	لدي دافع ذاتي لبذل مجهود إضافي بهدف تحقيق جودة عالية في العمل	3.7206	0.92793	4	مرتفع
4	أستطيع الحفاظ على جودة الأداء حتى في أوقات الضغط أو كثافة العمل	3.7059	0.97825	5	مرتفع
5	أشعر أن التقدير المادي والمعنوي ضروري لتعزيز جودة الإنجاز	4.3971	0.93265	1	مرتفع
6	المؤسسة تتيح فرص حقيقية للترقية والتطوير المهني	3.3235	1.19002	10	متوسط
7	الدعم والتحفيز من المؤسسة يشجعاني لتحسين الأداء	3.8235	1.19628	3	مرتفع
8	وجود نظام تحفيز عادل داخل المؤسسة يشعري بالحماس	3.3824	1.46633	8	متوسط
9	المهام التي أؤديها تتوافق مع مؤهلاتي وتخصصي	3.6471	1.27858	6	مرتفع
10	بيئة العمل في مؤسستي مساعدة على الاستقرار النفسي	2.4559	1.15169	11	متوسط
11	أشعر بالرضا عن علاقتي المهنية مع زملائي ومسؤولي	3.2647	1.22922	9	متوسط
12	لدي شعور بالرضا العام عن عملي الحالي ضمن هذه المؤسسة	3.3676	1.35937	7	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V27

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور "جودة الأداء الوظيفي" تراوحت بين (2.29) و(4.39)، وهو ما يعكس تفاوتاً في تقييم الباحثين لمستوى جودة أدائهم داخل المؤسسة. وعموماً، فإن اتجاه عينة الدراسة نحو جودة الأداء الوظيفي جاء متوسطاً يميل إلى الارتفاع، مما يشير إلى رضا نسبي عن الأداء الوظيفي، خاصة في ما يتعلق بالتحفيز والدافعية الذاتية، بينما برزت بعض الإشكالات المرتبطة ببيئة العمل والدعم اللوجستي.

حيث جاءت العبارة "أشعر أن التقدير المادي والمعنوي ضروري لتعزيز جودة الإنجاز الوظيفي" في المرتبة الأولى بمتوسط قدره (4.39)، ما يدل على وعي الموظفين بأهمية التحفيز المعنوي والمادي في رفع مستوى الأداء. تليها عبارة "أحرص على إنجاز المهام الموكلة إلي في الوقت المحدد وبجودة عالية" بمتوسط (4.29)، ما يشير إلى حس عالٍ بالانضباط والالتزام بالمهام. كذلك، حصلت عبارة "الدعم والتحفيز من المؤسسة يشجعاني لتحسين الأداء" على متوسط (3.82)، مما يؤكد دور البيئة التحفيزية في تعزيز الجودة. سجلت عبارة "توفر المؤسسة الموارد والوسائل التي تساعدني على إنجاز عملي بإتقان" أدنى متوسط (2.29)، ما يكشف عن وجود نقص واضح في الإمكانيات المادية والوسائل الضرورية للعمل، الأمر الذي قد يعيق الأداء الجيد. كما جاءت عبارة "بيئة العمل في مؤسستي مساعدة على الاستقرار النفسي" بمتوسط (2.45)، وهو مؤشر على وجود توتر أو عدم استقرار في بيئة العمل، ما يستدعي تحسين المناخ التنظيمي. تُبرز هذه النتائج أهمية العوامل المعنوية مثل التحفيز والدافعية الذاتية في تحقيق جودة الأداء، في مقابل الحاجة إلى تحسين الجوانب الهيكلية كتوفر الوسائل وبيئة العمل. وتُعد هذه الفجوة دليلاً على ضرورة تبني استراتيجيات متوازنة تشمل الجانبين معاً.

تحليل إجابات الأسئلة المفتوحة:

أولاً: تحليل إجابات السؤال 26 - التغييرات المقترحة لتعزيز الانتماء والاستعداد للبقاء حتى التقاعد

اتفق أغلب المبحوثين على أن شعورهم بالانتماء للمؤسسة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمجموعة من العوامل التنظيمية والإنسانية، جاء في مقدمتها مطلب تحسين بيئة العمل مادياً وبشرياً، وتوفير التحفيز المادية والمعنوية كوسيلة فعالة لرفع الروح المعنوية وتعزيز الرغبة في الاستمرار. كما عبر كثيرون عن الحاجة إلى العدالة والإنصاف في التعامل، وتطبيق القوانين دون تمييز، إلى جانب ضرورة محاربة المحسوبية والبيروقراطية. وتكررت المطالب المرتبطة بتحسين أسلوب القيادة، خاصة ما يتعلق بالابتعاد عن التسلط وتكريس ثقافة الاحترام والتقدير والتواصل الفعال بين الإدارة والموظفين. إضافة إلى ذلك، اقترحت بعض الاستمارات إجراءات هيكلية مثل إنشاء روضة للأطفال، ونواد خاصة بالموظفين، وتوفير سكنات وظيفية، مما يدل على وعي الموظفين بأهمية العوامل المساندة غير المباشرة في دعم الولاء التنظيمي.

ثانياً: تحليل إجابات السؤال 27 - تقييم تأثير بيئة العمل الحالية على جودة الأداء

أظهرت الإجابات أن بيئة العمل تعد في نظر الكثير من المبحوثين غير محفزة، حيث طغى على الانطباعات الشعور بالضغط المرتفع في العمل، ونقص الموارد البشرية والمادية، وغياب التحفيز سواء المادي أو المعنوي. كما وصف البعض بيئة العمل بأنها سامة تتسم بالتوتر والصراعات الداخلية، وغياب الشفافية في اتخاذ القرارات. وقد عبر العديد عن شعورهم بعدم الرضا الوظيفي، خاصة بسبب المعاملة غير العادلة وتطبيق قرارات اعتبرت تعسفية في بعض الأحيان. هذه العوامل مجتمعة تنعكس سلباً، حسب رأيهم، على جودة ما يقدمونه من مهام، وتؤدي إلى انخفاض في الأداء والدافعية.

المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلة والملاحظة

أولا: المقابلة

1. أسئلة المقابلة الخاصة برئيس المنظمة:

معلومات عامة:

- تاريخ المقابلة و مكان إجرائها: 20-05-2025 بمكتب رئيس المنظمة.

- مدة المقابلة: عشر دقائق من الساعة 14:10 إلى 14:20

- السن: 43 سنة

- الحالة العائلية: متزوج

- الرتبة: مهندس دولة في السكن و العمران

- الوظيفة: مدير التجهيزات العمومية

س1- في رأيكم، إلى أي مدى يؤثر الولاء التنظيمي على جودة الأداء الوظيفي داخل مؤسستكم؟

ج1- يوجد تأثير كبير للولاء التنظيمي على جودة الأداء الوظيفي داخل المنظمة مقارنة مع منظمات إدارية أخرى لان جودة الأداء الوظيفي لدى الموظفين عالية و متطورة باستمرار و هذا راجع إلى الانضباط و الثقة المتبادلة بين المسؤول و الموظف.

س2- ماهي السياسات المعتمدة لديكم لتعزيز الولاء التنظيمي داخل المؤسسة ؟

ج2- لتعزيز الولاء التنظيمي نتبع عدة سياسات منها. الديمقراطية التشاركية في اتخاذ القرارات. الاعتماد بشكل كبير على نمط الاتصال المباشر. تطبيق القوانين السارية بهدف حماية الموظف من جهة و من جهة أخرى حماية المنظمة.. تقديم تحفيزات مادية من خلال الترقيات و معنوية من خلال الدعم المعنوي و النفسي للموظف حتى يحس انه جزء من المنظمة لا موظف فيها فقط.

3- في تجربتكم ،هل لاحظتم فرقا في جودة العمل بين من "يؤدي وظيفة" و من "يرى نفسه جزءا من المؤسسة"؟ صف لنا هذا الفرق من واقعكم اليومي.

ج3- نعم يوجد فرق كبير جدا بين من يؤدي وظيفة و من يرى نفسه جزءا من المنظمة لان الموظف الذي يرى نفسه جزءا من المنظمة يميل إلى الإبداع و يكون أكثر التزاما و تحملا للمسؤولية حتى خارج مهامه الرسمية و عكس ذلك الموظف الذي يعتبر العمل مجرد وظيفة لا يظهر نفس الروح العالية أو حتى الاهتمام بمصلحة المنظمة بل فقط يكتفي بتقديم الحد الأدنى المطلوب منه.

4- ماهي التحديات التي تواجه المنظمة لتحقيق التوازن بين الولاء التنظيمي و جودة الأداء الوظيفي ؟

ج4 من بين التحديات نذكر مايلي . ضغط الوقت يرهق الموظفين نظرا لخصوصية عمل المنظمة متابعة و تسيير المشاريع المختلفة و في كل القطاعات. صغر المقر الرئيسي للمديرية و ضيق المكاتب .نقص في الميزانية العامة

للتجهيز المقدمة من طرف الوزارة .غياب شبه تام لاستخدام التكنولوجيات المتطورة مثل التحاضر عن بعد . أدوات الذكاء الاصطناعي .

2. أسئلة المقابلة الخاصة برؤساء المصالح:

1- ما نوع التحفيز الذي اثبت فعالية كبيرة في رفع مستوى أداء الموظفين؟

2- برأيكم، كيف يؤثر ضعف التحفيز أو الروتين الإداري على أداء الموظف ذي الولاء العالي؟

3- هل شعرت يوما أن موظفا معيناً يحمل المؤسسة على عاتقه كما لو كانت مشروعاً الشخصي؟ ما الذي يميز أدائه؟

4- في تقييمك، ما الذي يجعل جودة أداء بعض الموظفين متطورة، حتى بدون توجيهات مستمرة؟

"تم إعداد مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى رئيس المنظمة وبعض رؤساء المصالح، بهدف التعمق في فهم العلاقة بين الولاء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي من وجهة نظر القيادة الإدارية. وقد تم تصميم الأسئلة بصيغة شبه مفتوحة لإتاحة مساحة للتعبير الحر ونقل التجربة الواقعية".

إجابة رئيس مصلحة الدراسات و التقييم:

معلومات عامة:

- تاريخ المقابلة و مكان إجرائها: 21-05-2025 بمكتب رئيس المصلحة.

- مدة المقابلة: خمسة عشر دقيقة من الساعة 15:45 إلى 16:00

- السن: 36 سنة

- الحالة العائلية: عزباء

- الرتبة: مهندس معماري رئيسي

- الوظيفة: رئيس مصلحة الدراسات و التقييم

التحفيز المادي و المعنوي ضروريان معا. نعم ضعف التحفيز و الروتين الإداري يؤثر بشكل مباشر على مردودية الموظف. و بالتالي ينعكس على جودة أدائه. نعم يوجد بعض الموظفين يحملون المؤسسة على عاتقهم من خلال تقديم الأفضل و بدون مقابل. حسب تقييمي فيما يجعل جودة أداء بعض الموظفين متطورة بدون توجيهات مستمرة هذا راجع إلى حب المهنة و الضمير المهني و هذا ما يعزز ولائهم للمؤسسة و ينعكس إيجاباً على جودة أدائهم.

إجابة رئيس مصلحة التسيير و متابعة العمليات المنجزة:

معلومات عامة:

- تاريخ المقابلة و مكان إجرائها: 22-05-2025 بمكتب رئيس المصلحة.

- مدة المقابلة: خمسة عشر دقيقة من الساعة 15:00 إلى 15:15

- السن: 35 سنة

- الحالة العائلية: متزوج

- الرتبة: مهندس رئيسي في السكن و العمران

- الوظيفة: رئيس مصلحة التسيير و متابعة العمليات المنجزة.

التحفيز المادي ضروري و هام أكثر من المعنوي. نعم ضعف التحفيز و خاصة المادي و الروتين يؤثران بشكل كبير على مردودية الموظف . نعم يوجد من يحمل المؤسسة على عاتقه و هذا راجع الى شخصية الموظف. تقيمي أرجعه إلى التكوين المهني أو الأكاديمي الذي تلقاه للموظف
إجابة رئيس مصلحة الصفقات العمومية:
معلومات عامة:

- تاريخ المقابلة و مكان إجرائها: 25-05-2025 بمكتب رئيس المصلحة.

- مدة المقابلة: خمسة عشر دقيقة من الساعة 14:45 إلى 15:00

- السن: 60 سنة

- الحالة العائلية: متزوج

- الرتبة: مهندس رئيسي في السكن و العمران

- الوظيفة: رئيس مصلحة الصفقات العمومية.

التحفيز بنوعيه المادي و المعنوي اثبت فعالية كبيرة في رفع جودة أداء الموظفين أحيانا لا يحتاج الموظف إلى التحفيز المادي فقط رغم أهميته و لكن في بعض الظروف و الأوقات يحتاج الدعم المعنوي لرفع معنوياته . نعم غياب أو ضعف التحفيز و الروتين الإداري يضعف من مردودية الموظف و بالتالي يؤثر سلبا على ولائه للمنظمة و هذا ما ينعكس بالسلب على جودة أدائه و كل هذا راجع الى غياب العدل في تقديم التحفيزات و غياب الدورات التدريبية المتخصصة مما أفضى طابعا روتينيا يؤثر على مردودية الموظف.
إجابة رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل:
معلومات عامة:

- تاريخ المقابلة و مكان إجرائها: 25-05-2025 بمكتب رئيس المصلحة.

- مدة المقابلة: عشرون دقيقة من الساعة 15:00 إلى 15:20

- السن: 52 سنة

- الحالة العائلية: متزوج

- الرتبة: متصرف مستشار

- الوظيفة: رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل.

التحفيز المادي اثبت فعالية كبيرة جدا مقارنة مع التحفيز المعنوي و هذا راجع لتدني الرواتب لان المؤسسة هي مؤسسة ذات طابع عمومي بحيث لو تمت مقارنتها مع مؤسسة أخرى ذات طابع تجاري أو اقتصادي سنجد تباين كبير في الرواتب و حتى في قيمة التحفيز المادي و هذا ما يضعف أحيانا مستوى الموظف .نعم غياب أو ضعف التحفيز يؤثر بشكل مباشر على مردودية الموظف و من جهة أخرى الروتين الإداري يقتل الإبداع و الرغبة في التفاني في العمل.نعم هناك من يحمل المؤسسة على عاتقه لان ذلك راجع إلى اعتبارها منزله الثاني و ما يميز أدائه هو الانضباط و الالتزام بالقوانين و التشريعات و لتعليمات المقدمة و أيضا إلى الضمير المهني و شخصية الموظف فتجده دائما يحرص على تقديم انجاز ذو جودة عالية دون أن ينتظر المقابل سواء ماديا أو معنويا. و منهم من يرجع الإتقان و الجودة في العمل إلى مبادئه الراسخة و خاصة الدينية كمرقبة الخالق لإعماله و وصية الرسول صلى الله عليه و سلم على من عمل عملا صالحا فليتقنه.

ثانيا: الملاحظة بالمشاركة:

اعتمدت الدراسة على أداة الملاحظة بالمشاركة بوصفها أسلوبًا ميدانيًا نوعيًا، يتيح للباحث الاندماج في البيئة الإدارية المستهدفة بهدف استقراء السلوكيات التنظيمية ورصد الفجوة بين القيم المؤسسية المعلنة والممارسات الفعلية. وقد تم تنفيذ هذه الأداة خلال فترة زمنية امتدت لشهر كامل، تم خلالها التواجد الفعلي داخل المديرية ومتابعة مختلف أوقات العمل، والتفاعل المباشر وغير المباشر مع عناصر التنظيم.

خلفية الملاحظ:

تجدر الإشارة إلى أن الطالب موظف بإحدى الأقسام الفرعية التابعة لنفس المديرية، وقد تحصل على ترخيص رسمي من رئيس المنظمة بتاريخ 25-02-2025 يسمح له بالتنقل إلى مقر المديرية قصد إجراء الدراسة الميدانية وتطبيق أدواتها، مما أتاح لي إمكانية النفاذ المعمق إلى مختلف الفضاءات التنظيمية.

عناصر الملاحظة ومضامينها:

تم خلال هذه الفترة رصد مجموعة من السلوكيات والمعطيات، نوجزها كما يلي:

أ. الالتزام الزمني والانضباط.

ب. الموارد البشرية والمادية.

ج. طبيعة العلاقات التنظيمية.

د. طبيعة المهام والضغط المهني.

هـ. الالتزام بالتعليمات واللوائح.

و. التحفيز والمبادرات.

ز. الممارسات التنظيمية الصارمة.

- أولا بالنسبة للدخول و الخروج لوحظ انه يتم الالتزام به من قبل جميع الموظفين و حتى رؤساء المصالح لان المديرية تحتوي على بصامة الوقت و أيضا تحتوي على كاميرات مراقبة في كل مكان .

- ثانيا لوحظ أن هناك نقص في الموارد البشرية من جهة و الموارد المادية و خاصة فيما يتعلق باللوازم المكتبية.

- ثالثا لوحظ أن هناك علاقة ودية متبادلة بين رؤساء المصالح و أغلبية الموظفين .

- تم رصد ضغط كبير و خاصة في الوقت نظرا لطبيعة المهام و المسؤوليات التي تقع على الموظفين لان الإدارة بحد ذاتها إدارة تقنية متخصصة بمتابعة مشاريع الدولة في كل القطاعات .

- لوحظ أيضا هناك التزام قوي بالتعليمات الصادرة و ما لفت انتباهي كثرة التعليمات و خاصة على احترام أوقات الدخول و الخروج و عدم التنقل إلا بوجود رخصة مقدمة من طرف رئيس المصلحة.تم رصد انه يوجد بعض الموظفين يقدمون مبادرات .

- و ما لوحظ أيضا انه يوجد تسبب في بعض المصالح لا من جهة الوقت و لا من جهة الانضباط و هذا نظرا إلى العلاقة الغير رسمية بين رئيس المصلحة و الموظفين تحت سلطته.
- لوحظ وجود تحفيز إلا انه ضعيف و يتمثل فقط في الترقيات سواء على أساس الشهادة أو على أساس الاقدمية.
- لوحظ أيضا انه يوجد تطبيق صارم للقوانين و خاصة فيما يتعلق بالانضباط و الغياب و عدم تحمل المسؤولية
- تم رصد نقص كبير في وسائل التنقل نحو الورشات والمشاريع، مما يجبر بعض الموظفين على استعمال وسائلهم الخاصة و تحمل التكاليف بأنفسهم، وهو ما يؤثر سلبيًا على نفسية الموظف وعلى جودة أدائه، ويشكل فجوة واضحة في الدعم اللوجستي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: الفرضية العامة

يفترض أن: يتميز موظفو مديرية التجهيزات العمومية لولاية تيارت بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي، ما ينعكس إيجاباً على جودة أدائهم الوظيفي.

انطلقت هذه الفرضية من الإطار النظري للدراسة الذي يربط بين مفهومي الولاء التنظيمي وجودة الأداء، مستنداً إلى نظرية الالتزام التنظيمي (Meyer & Allen, 1991) ونظرية التبادل الاجتماعي (Blau, 1964)، والتيين تؤكدان أن الأفراد الملتزمين بمنظمتهم يشعرون بالانتماء والدين الأخلاقي تجاهها، مما يدفعهم إلى أداء وظائفهم بجودة وفعالية أعلى.

وبالنظر إلى نتائج الدراسة، فإن المتوسطات المرتفعة التي تم تسجيلها في محوري الولاء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي ضمن البيانات الوصفية تشير إلى وجود مستوى جيد من الولاء والانخراط من جهة، ومستوى ملحوظ من جودة الإنجاز والانضباط من جهة أخرى، وهو ما يعزز صحة الفرضية على المستوى الوصفي النظري. كما أظهرت النتائج النوعية، من مقابلات وملاحظات مباشرة، أن بيئة العمل تتسم بانضباط تنظيمي واضح، وتشجع الأداء الجيد من خلال أشكال رمزية من التقدير، رغم محدودية الموارد.

بناء على ما سبق، ووفقاً للبيانات الكمية والنوعية، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى نظرياً، حيث أظهرت المؤشرات الوصفية والمرجعيات النظرية تكاملاً واضحاً بين الولاء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية المدروسة، ما يعكس بيئة تنظيمية مشجعة تعزز الانتماء والفعالية.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية لولاية تيارت.

الفرضيات الإحصائية:

الفرضية الصفرية: (H_0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي.

الفرضية البديلة: (H_1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (02-11): نتائج لارتباط بين الولاء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي.

المتغيرات الإحصائية	معامل الارتباط (Pearson)	مستوى الدلالة Sig
الولاء التنظيمي × جودة الأداء الوظيفي	0.789	0.000

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين الولاء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.789)، وهي قيمة مرتفعة تعكس تلازما إيجابيا بين المتغيرين. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.000$) أقل بكثير من المستوى المعتمد (0.05)، مما يدل على دلالة إحصائية قوية للعلاقة.

بناء على ما سبق، نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، ونخلص إلى أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي. كلما ارتفع مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين، زادت معه جودة أدائهم في العمل.

نتائج لارتباط بين الانتماء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الانتماء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية لولاية تيارت.

الفرضيات الإحصائية:

الفرضية الصفرية: (H_0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الانتماء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي.

الفرضية البديلة: (H_1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الانتماء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (02-12): نتائج لارتباط بين الانتماء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي.

المتغيرات الإحصائية	معامل الارتباط (Pearson)	مستوى الدلالة Sig
الانتماء التنظيمي × جودة الأداء الوظيفي	0.742	0.000

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الانتماء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل بيرسون (0.742)، وهو يدل على تلازم إيجابي قوي. كما أن مستوى الدلالة (Sig = 0.000) أقل من 0.01، مما يدل على دلالة إحصائية عالية للعلاقة بين المتغيرين.

بناء على النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، ما يعني أن هناك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين الانتماء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة. ويستنتج أن شعور الموظف بالانتماء الحقيقي للمنظمة يعزز من أدائه وفعالته في العمل.

نتائج لارتباط بين القيادة الإدارية وجودة الأداء الوظيفي توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وجودة الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية لولاية تيارت.

الفرضيات الإحصائية:

الفرضية الصفرية: (H_0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وجودة الأداء الوظيفي.
 الفرضية البديلة: (H_1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وجودة الأداء الوظيفي.
 الجدول رقم (02-13): نتائج لارتباط بين القيادة الإدارية وجودة الأداء الوظيفي.

المتغيرات الإحصائية	معامل الارتباط (Pearson)	مستوى الدلالة Sig
القيادة الإدارية × جودة الأداء الوظيفي	0.630	0.000

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين القيادة الإدارية وجودة الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل بيرسون (0.630)، وهي قيمة تعكس تلازما إيجابيا واضحا بين المتغيرين. كما أن القيمة الاحتمالية (Sig = 0.000) تؤكد دلالة العلاقة إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

بناء على ما سبق، نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، ما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وجودة الأداء الوظيفي. ويُستنتج أن نمط القيادة المتبع داخل المؤسسة يؤثر بدرجة ملموسة على فعالية أداء الموظفين.

نتائج لارتباط بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء الوظيفي توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية لولاية تيارت.

الفرضيات الإحصائية:

الفرضية الصفرية: (H_0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء الوظيفي.

الفرضية البديلة: (H_1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء الوظيفي.
الجدول رقم (02-14): نتائج لارتباط بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء الوظيفي.

المتغيرات الإحصائية	معامل الارتباط (Pearson)	مستوى الدلالة Sig
الثقافة التنظيمية × جودة الأداء الوظيفي	0.578	0.000

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27

تُظهر النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل بيرسون (0.578)، وهو ما يعكس تلازما إيجابيا متوسطا بين المتغيرين. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.000$) أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

استنادًا إلى هذه النتائج، نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، مما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة تؤثر بشكل واضح على جودة أداء العاملين. فكلما كانت الثقافة التنظيمية إيجابية وواضحة، انعكس ذلك إيجابا على سلوكيات الموظفين وأدائهم العام.
الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية لولاية تيارت.

الفرضيات الإحصائية:

الفرضية الصفرية: (H_0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للولاء التنظيمي على جودة الأداء الوظيفي.

الفرضية البديلة: (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للولاء التنظيمي على جودة الأداء الوظيفي.

نموذج الدراسة:

$$Y=a+bX$$

$$\text{للولاء التنظيمي} \times 0.665 + 13.435 = \text{جودة الأداء الوظيفي}$$

جدول رقم (02-15): ملخص نتائج اختبار الأثر بين الولاء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي

المؤشر الإحصائي	القيمة
معامل الارتباط (R)	0.789
معامل التحديد (R^2)	0.622
معامل الانحدار (B)	0.665
الثابت (a)	13.435

108.728	قيمة F في اختبار ANOVA
0.000	مستوى الدلالة Sig
68	عدد أفراد العينة (N)

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27

تشير نتائج الانحدار إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائيا للولاء التنظيمي على جودة الأداء الوظيفي. فمعامل التحديد ($R^2 = 0.622$) يدل على أن 62.2% من التغيرات في الأداء يمكن تفسيرها بالولاء التنظيمي، وهو ما يعد مستوى تفسير عالي. كما أن مستوى الدلالة ($Sig = 0.000$) أقل من 0.01، مما يؤكد أن النموذج دال إحصائيا، ويمكن الاعتماد عليه.

بناءً على النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، ونؤكد أن هناك أثرا موجبا ومعنويا للولاء التنظيمي على جودة الأداء الوظيفي، وهو ما يدعم أهمية تعزيز سياسات الولاء داخل المؤسسات لتحقيق أداء وظيفي أكثر جودة.

نتائج اختبار الأثر بين الانتماء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الانتماء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية لولاية تيارت. الفرضيات الإحصائية:

الفرضية الصفرية: (H_0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للانتماء التنظيمي على جودة الأداء الوظيفي.

الفرضية البديلة: (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للانتماء التنظيمي على جودة الأداء الوظيفي.

نموذج الدراسة:

$$Y=a+bX$$

لانتماء التنظيمي $\times 1.256 + 20.790 =$ جودة الأداء الوظيفي

جدول رقم (02-16): ملخص نتائج اختبار الأثر بين الانتماء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي

القيمة	المؤشر الإحصائي
0.742	معامل الارتباط (R)
0.550	معامل التحديد (R^2)
1.256	معامل الانحدار (B)
20.790	الثابت (a)

80.626	قيمة F في اختبار ANOVA
0.000	مستوى الدلالة Sig
68	عدد أفراد العينة (N)

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27

أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي دال إحصائيا للانتماء التنظيمي على جودة الأداء الوظيفي. حيث فسر المتغير المستقل ما نسبته 55% من التغيرات في المتغير التابع، وهو مستوى جيد من التفسير. كما أن قيمة المعامل ($B = 1.256$) تشير إلى أن كل زيادة بوحدة واحدة في الانتماء التنظيمي تؤدي إلى زيادة قدرها 1.256 في جودة الأداء، وهو أثر قوي وفعال.

بناءً على ما سبق، نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، مما يؤكد أن الانتماء التنظيمي يؤثر بشكل معنوي وموجب على جودة الأداء لدى الموظفين، ويبرز أهمية ترسيخ الشعور بالانتماء في السياسات التنظيمية للمنظمة.

نتائج أثر القيادة الإدارية على جودة الأداء الوظيفي توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وجودة الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية لولاية تيارت.

الفرضيات الإحصائية:

الفرضية الصفرية: (H_0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على جودة الأداء الوظيفي.

الفرضية البديلة: (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على جودة الأداء الوظيفي.

نموذج الدراسة:

$$Y=a+bX$$

$$\text{للقيادة الإدارية} \times 1.332 + 24.456 = \text{جودة الأداء الوظيفي}$$

جدول رقم (02-17): ملخص نتائج أثر القيادة الإدارية على جودة الأداء الوظيفي (ضمن الانحدار المتعدد)

المؤشر الإحصائي	القيمة
معامل الارتباط (R)	0.630
معامل التحديد (R^2)	0.397
معامل الانحدار (B)	1.332
الثابت (a)	24.456

43.390	قيمة F في اختبار ANOVA
0.000	مستوى الدلالة Sig
68	عدد أفراد العينة (N)

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات - SPSS V27 - نموذج الانحدار المتعدد

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على جودة الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة الدلالة (Sig = 0.000)، وهي أقل من المستوى المعياري (0.05)، مما يدل على أن هذا الأثر معنوي إحصائياً. كما أظهر معامل الانحدار المعياري (Beta = 0.630) أن للقيادة الإدارية دوراً مهماً في تفسير التغير في مستوى جودة الأداء الوظيفي. وعلى الرغم من أن قوة هذا الأثر أقل نسبياً مقارنة ببعد الولاء التنظيمي، إلا أن القيادة الإدارية تظل من المتغيرات المؤثرة والفعالة في تعزيز جودة الأداء داخل بيئة العمل.

بناءً على النتائج، نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، مما يعني أن القيادة الإدارية تؤثر إيجابياً وبشكل دال إحصائياً على جودة الأداء الوظيفي، وهو ما يؤكد أهمية أساليب الإدارة الحديثة في تحفيز الموظفين وتحقيق جودة الأداء داخل المنظمة.

نتائج أثر الثقافة التنظيمية على جودة الأداء الوظيفي توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية لولاية تيارت.

الفرضيات الإحصائية:

الفرضية الصفرية: (H_0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على جودة الأداء الوظيفي.

الفرضية البديلة: (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على جودة الأداء الوظيفي.

نموذج الدراسة:

ضمن نموذج الانحدار الخطي المتعدد:

$$Y=a+bX$$

$$\text{لثقافة التنظيمية} \times 1.665 + 20.157 = \text{جودة الأداء الوظيفي}$$

جدول رقم (02-18): ملخص نتائج أثر الثقافة التنظيمية على جودة الأداء الوظيفي (ضمن الانحدار المتعدد)

القيمة	المؤشر الإحصائي
0.578	معامل الارتباط (R)
0.334	معامل التحديد (R^2)
1.665	معامل الانحدار (B)
20.157	الثابت (a)
33.058	قيمة F في اختبار ANOVA
0.000	مستوى الدلالة Sig
68	عدد أفراد العينة (N)

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات - SPSS V27 نموذج الانحدار المتعدد

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائيا للثقافة التنظيمية على جودة الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة الدلالة ($Sig = 0.000$)، وهي أقل من المستوى المعياري (0.05)، مما يؤكد وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية. كما يُظهر معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.578$) أن الثقافة التنظيمية تُعد من العوامل المؤثرة في تفسير التغير في مستوى جودة الأداء، بما يعكس أهميتها في ترسيخ القيم والسلوكيات التي تعزز من أداء الموظفين داخل بيئة العمل.

بناء على النتائج، نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، مما يعني أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائيا على جودة الأداء الوظيفي، وهو ما يبرز دورها المحوري في دعم الالتزام المؤسسي وتحسين مستوى الفاعلية والكفاءة في بيئة العمل.

تحليل البيئة التنظيمية باستخدام نموذج SWOT

في ضوء نتائج اختبار الفرضيات والبيانات الميدانية، تم توظيف نموذج التحليل الرباعي SWOT لتحليل بيئة العمل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وتحديد العوامل الداعمة والمعيقة لجودة الأداء الوظيفي في علاقتها بالولاء التنظيمي. ويعد هذا التحليل مكملا لتفسير مخرجات الدراسة ضمن منظور الاقتراب النظمي.

جدول رقم (02-19): ملخص نتائج التحليل باستخدام نموذج SWOT

التحليل	المكون
ارتفاع نسب الولاء في بعض المصالح، دعم القيادة، ثقافة تنظيمية إيجابية.	نقاط القوة
ضعف التحفيز المادي أو المعنوي، تفاوت مستوى الرضا، غياب برامج تطوير الأداء.	نقاط الضعف
إمكانية توظيف الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء، دعم إداري لتطوير بيئة العمل.	الفرص
مقاومة التغيير، نقص الكفاءات، الروتين الإداري.	التحديات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نموذج SWOT

خلاصة

يعد هذا الفصل نتوجها للجهد التطبيقي في الدراسة، حيث انتقل من الطرح النظري المجرد إلى الفحص الميداني الذي سمح باختبار العلاقة بين الولاء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي في بيئة عمل واقعية. وقد تولد هذا الفحص من ثلاث مسارات متكاملة: تحليل الاستبيانات، مقابلات شبه مهيكلة مع القيادات ورؤساء المصالح، والملاحظة بالمشاركة داخل المديرية، الأمر الذي مكن من الوقوف على تمثلات الولاء في المؤسسة وأثره المباشر في سلوكيات العاملين وجودة أدائهم.

أظهرت البيانات الكمية أن الولاء التنظيمي بمختلف أبعاده ولا سيما الانتماء والقيادة يشكل عاملا مؤثرا في تحسين الأداء، سواء على مستوى الالتزام بالمهام أو جودة الإنجاز، إذ كشفت المعالجة الإحصائية عن علاقة ارتباط قوية وأثر معنوي دال بين المتغيرين. في السياق نفسه، عززت المقابلات هذه النتيجة، حيث أكد المسؤولون أن الموظفين ذوي الانتماء المرتفع يظهرون استعدادا لتبني المؤسسة «كمشروع شخصي» ويبدلون جهدا إضافيا عند الأزمات. أما الملاحظة بالمشاركة فوثقت صورا حية للانضباط الزمني والتعاون، مقابل بعض مواطن القصور كضغط العمل ونقص الموارد، ما وفر تفسيراً سياقياً للأرقام ووسع فهم العوامل الضمنية المؤثرة في الأداء.

وختاماً، يؤكد الفصل أهمية التوجه نحو سياسات إدارية تركز على بناء الانتماء والثقة، وتحسين الاتصال وأساليب القيادة، مع دعم بيئة عمل توفر الحوافز والموارد اللازمة. فتكامل أدوات الاستبيان والمقابلة والملاحظة أوضح أن تعزيز الولاء التنظيمي ليس مجرد توجه نظري، بل رافعة عملية لتحسين الكفاءة الوظيفية والمناخ الداخلي وتحقيق أهداف المؤسسة العمومية.

الخاتمة

ختاماً، تتبدى أهمية هذا البحث في كونه وحد بين التحليل النظري لمفهوم الولاء التنظيمي وأبعاده الثلاثة (الانتماء، القيادة، الثقافة) وبين اختبار ميدانياً داخل مديرية التجهيزات العمومية بولاية تيارت، مسخراً المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي و أدوات ميدانية متكاملة: الاستبانة (68 استمارة)، مقابلة شبه مهيكلة مع المدير ورؤساء المصالح، والملاحظة بالمشاركة طوال شهر كامل. وقد أظهرت هذه التوليفة أن الولاء التنظيمي ليس مجرد شعور عاطفي، بل رافعة سلوكية وإجرائية تترجم إلى التزام، ومبادرة، واستعداد لتجاوز حدود الواجب الرسمي. كما دل تحليل المقابلات والملاحظة على أن المنظومة النفسية (الحوافز، الرضا) والمنظومة التنظيمية (القيادة الداعمة، وضوح القيم والثقافة) تعملان بصورة تكاملية على توجيه سلوك العاملين وترقية جودة أدائهم؛ إذ عبر المسؤولون عن ملاحظاتهم حول « الموظف الذي يحمل المؤسسة على عاتقه»، ورصد بالعين المجردة أثر الانضباط الرمزي والتعاون إلى جانب ضغط العمل ونقص الوسائل في تشكيل الأداء اليومي.

أما ميدانياً، فقد دلت النتائج على وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابي دال إحصائياً بين الولاء التنظيمي الكلي وجودة الأداء الوظيفي؛ حيث ظهر بعد الانتماء العامل الأقوى في تحسين الدقة والانضباط (كما أكدته تصريحات المدير والمشاهدات الميدانية)، تليه القيادة الإدارية بأثر متوسط، بينما بينت كل من البيانات النوعية والكمية أن الثقافة التنظيمية لم ترتق بعد إلى مستوى التأثير المطلوب. وتبرز هذه الخلاصة حاجتين ملحتين: الأولى إلى سياسات موارد بشرية ترسخ الانتماء عبر حوافز عادلة وتواصل فعال وتمكين مهني؛ والثانية إلى جهود ترميم ثقافي تعيد صياغة القيم المشتركة وتحولها إلى سلوك يومي قابل للقياس. وبذلك يسهم البحث في ردم فجوة معرفية حول علاقة الولاء بالأداء في بيئة الإدارة العمومية الجزائرية، ويقدم منطلقات عملية لإصلاحات تنظيمية تتبنى الإنسان رأسملاً استراتيجياً و تعده الرافعة الأساس لجودة الأداء الوظيفي.

من خلال الدراسة تم التمكن من اختبار صحة الفرضيات كما يلي:

اختبار صحة الفرضيات

الفرضية العامة: تحققت، حيث أظهرت النتائج علاقة قوية بين الولاء التنظيمي وجودة الأداء ($R = 0.789$, $R^2 = 0.622$)، بدلالة إحصائية ($Sig = 0.000$)، وأكدت المقابلات والملاحظة هذا الأثر الإيجابي.

الفرضية الفرعية الأولى: تأكدت، إذ بلغ معامل الارتباط بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي (0.789) وهو دال عند مستوى (0.01).

الفرضية الفرعية الثانية: ثبتت، حيث أظهر الانحدار تأثيراً إيجابياً للولاء التنظيمي على الأداء ($F = 108.728$ ، $B = 0.665$ ، $Sig = 0.00$).

النتائج العامة للدراسة

1. كشفت الدراسة أن الولاء التنظيمي بمكوناته الانتماء، القيادة، والثقافة، يرتبط إيجاباً بجودة الأداء الوظيفي، كما عزز هذا الارتباط بشواهد المقابلات والملاحظة.

2. أثبتت النتائج أن شعور الموظف بالانتماء الحقيقي للمؤسسة هو البعد الأكثر تأثيراً في رفع الكفاءة والدقة والانضباط، وقد لاحظ القادة ذلك سلوكاً يومياً.
3. بينت التحليلات أن أنماط القيادة الداعمة والمشاركة في اتخاذ القرار تسهم بصورة ملموسة في تحسين أداء الموظفين وتحفيزهم على جهود تتجاوز المهام الرسمية.
4. أظهرت البيانات النوعية أن الثقافة التنظيمية القائمة تحتاج إلى تعزيز وترسيخ عملي لتتحول إلى قوة دافعة للأداء؛ فعدم وضوح القيم المؤسسية يجد من أثرها الإيجابي المتوقع.
5. أوضحت النتائج أن تنمية الولاء التنظيمي يُترجم سريعاً إلى سلوكيات إسهامية إيجابية ترفع فاعلية الخدمات وتدعم سمعة المؤسسة لدى المتعاملين.
6. تبين أن بيئات العمل التي توفر حوافز عادلة، تواصلاً مفتوحاً، وفرصاً للتطوير المهني تنجح في بناء مستويات أعلى من الولاء وتحقيق أداء وظيفي متميز.
7. أكدت الدراسة، عبر الاستبانة والملاحظة، أهمية الاستثمار المتواصل في رأس المال البشري؛ فالتكوين وتمكين الموظفين وتقدير جهودهم يعد ركيزة لاستدامة الأداء العالي.
8. خلص البحث إلى أن العمل المتكامل على أبعاد الولاء الثلاثة معا بدل الاكتفاء ببعده واحد يمثل الإستراتيجية الأنجع لضمان تحسين نوعي ومستدام في جودة الأداء الوظيفي.

التوصيات

1. بلورة إستراتيجية مؤسسية شاملة لتعزيز الانتماء التنظيمي، تشمل رؤية واضحة وقيماً منشورة تشرح للموظفين منذ التحاقهم وترسخ عبر برامج تعريفية ودورات اندماج دورية.
2. تطوير نظام حوافز مادية ومعنوية عادل وشفاف يربط بين مستوى الأداء وجودة الإنجاز من جهة، وفرص الترقية والمكافآت من جهة أخرى، بما يعزز شعور الانتماء.
3. تأهيل القيادات بأساليب القيادة الداعمة والمشاركة عبر دورات منتظمة في الاتصال، التحفيز، إدارة الفرق، وتسوية النزاعات، لضمان بيئة تشجع الإبداع والمسؤولية الجماعية.
4. مراجعة الثقافة التنظيمية وصياغتها عملياً عبر ورش عمل تشاركية تضع قيم العدالة والشفافية وروح الفريق موضع التطبيق اليومي، وتحويلها إلى سلوكيات قابلة للقياس في تقييم الأداء.
5. إنشاء قنوات اتصال داخلية مفتوحة ومتعددة الاتجاهات (اجتماعات دورية، منصات رقمية، صناديق اقتراحات) تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرار، وتعزز الثقة التنظيمية.
6. اعتماد نظام تقييم أداء دوري قائم على أهداف واضحة ومؤشرات كمية ونوعية، يقدم تغذية راجعة بناءة ويحدد احتياجات التدريب لكل موظف، مع ربط النتائج بخطة التطوير الفردي.
7. دعم التكوين المستمر والتطوير المهني عبر مناهج تدريبية متخصصة وشهادات معتمدة، تلي احتياجات الوظيفة المستقبلية وتشعر الموظف بالاستثمار في إمكاناته.

8. تفعيل برامج مسؤولية اجتماعية داخلية تعني بصحة الموظف ورفاهيته (تأمين صحي، توازن عمل-حياة، مبادرات بيئية)، ما يعزز ولاءه ويخفض معدل الدوران.
9. إجراء استقصاءات مناخ تنظيمي دورية لقياس مستويات الولاء والرضا والأداء، واستخدام نتائجها لتصويب السياسات ومراجعة بيئة العمل.
10. دمج متغير الولاء التنظيمي في جميع سياسات الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، الإعداد)، بحيث تنتقي الكفاءات المتوافقة مع قيم المؤسسة ويدعم مسارها المهني بما يرسخ الالتزام طويل الأجل.
11. إرساء نظام حوكمة واضح وشفاف يحدد المسؤوليات ويمنع التضارب في الصلاحيات، ما يرفع الثقة المؤسسية ويعزز جودة الأداء.

12. اعتماد آليات تحفيز الابتكار (مسابقات أفكار، مختبرات داخلية) تشرك الموظفين في تحسين إجراءات العمل وتكافئ المبادرات التي ترفع الإنتاجية و الجودة.

آفاق البحث المستقبلية:

1. إجراء دراسات مقارنة قطاعية: تشمل وزارات ومؤسسات عمومية مختلفة، لاستكشاف مدى تجانس أو تباين العلاقة بين الولاء التنظيمي وجودة الأداء عبر المجالات المتنوعة للخدمة العامة.
2. اعتماد تصاميم طويلة: متابعة تطور مستويات الولاء والأداء بمرور الزمن، وتحليل أثر البرامج الإصلاحية أو التغييرات التنظيمية على هذه المتغيرات.
3. فحص الأدوار الوسيطة والمعدلة: مثل الرضا الوظيفي، الاحتراق النفسي، المناخ التنظيمي، والتمكين الإداري لمعرفة كيف تؤثر أو تعدل من قوة العلاقة بين الولاء وجودة الأداء الوظيفي.
4. دمج منهجيات نوعية معمقة: (مقابلات نصف مهيكلية، مجموعات تركيز، الدراسات الإثنوغرافية) لفهم الديناميات العاطفية والسلوكية التي تحكم نشوء الولاء التنظيمي وتجسده في الأداء اليومي.
5. استكشاف تأثير التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي: على صيغ الولاء وأبعاده، وكيف تعيد التكنولوجيا تشكيل مفاهيم الالتزام والانتماء في بيئات العمل الذكية.
6. بناء أدوات قياس محلية ومتخصصة: تراعي الخصوصيات الثقافية الجزائرية، وتقيس بدقة كلا من الولاء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي بمؤشراته الحديثة.
7. تحليل دور القيادة التحويلية أو التشاركية: بوصفها نمطا إداريا قد يُعزز الولاء ويحفز الجودة، مع اختبار نماذج قيادية بديلة في السياق الجزائري.
8. إدماج المتغيرات الخارجية: مثل السياسات الحكومية، التشريعات، والاستقرار الاقتصادي، لرصد تأثير البيئة الكلية على مستويات الولاء التنظيمي.
9. التركيز على الفئات الشابة والكوادر الرقمية: لمعرفة كيف تختلف دوافع الولاء التنظيمي ومتطلبات الأداء بين الأجيال والمهارات الجديدة في سوق العمل.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



السنة: الثانية ماستر علوم سياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إستبيان

في إطار التحضير لمذكرة التخرج بعنوان الولاء التنظيمي و علاقته بجودة الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمديرية التجهيزات العمومية (تيارت)، نرجو منكم المساهمة في إنجاز هذا البحث من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم .

كما نحيطكم علما أن الأجوبة لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط ، وسنتعامل معها بالسرية التامة.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم الاستبيان المرفق والتعليق عليه لما يمثله رأيكم عن أهمية باللغة لنا.

وشكرا

الطالب: محمدي محمد

- المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس : ذكر أنثى
- السن: أقل من سنة من 30 إلى 40 سنة من 40 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
- الحالة الاجتماعية: متزوج (ة) أعزب مطلق (ة) أرمل (ة)
- المؤهل العلمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- الأقدمية في العمل:
- أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 15 سنوات من 16 سنوات إلى 25 سنة أكثر من 26 سنة
- الصفة: دائم متعاقد
- المحور الثاني: الولاء التنظيمي

عناصر الولاء التنظيمي	الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الانتماء التنظيمي	01	أشعر بالانتماء لهذه المؤسسة					
	02	علاقتي بالمؤسسة أصبحت جزءا من هويتي المهنية					
	03	أفضل الاستمرار في المؤسسة رغم توفر فرص عمل مشابهة					
	04	أنا مستعد لتحمل أعباء إضافية في وقت الأزمات					
	05	انتقاد مؤسستي ، يشعري أنني معني شخصيا بذلك					
القيادة الإدارية	06	تشجع القيادة في المؤسسة على المبادرة و الابتكار					
	07	تؤخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار أثناء لاجتماعات و يسمح لهم التعبير بحرية					
	08	القرارات الهامة تتخذ بأسلوب تشاركي					
الثقافة التنظيمية	09	توجد ثقة و تقدير متبادلين بين القيادة و الموظفين					
	10	تتميز طريقة العمل و التعاون في المؤسسة بثقافة تنظيمية واضحة و مشتركة بين الموظفين					

					يتعامل الموظفون مع المهام اليومية بكفاءة حتى في غياب التعليمات المباشرة	11
					تسود في المؤسسة قيم مثل التعاون و الشفافية	12
					توجد بعض الممارسات في المؤسسة تتعارض مع قيم المهنية و الشخصية	13

المحور الثالث: جودة الأداء الوظيفي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارات	الرقم	عناصر جودة الأداء الوظيفي
					احرص على انجاز المهام الموكلة إلي في الوقت المحدد و بجودة عالية	14	جودة الانجاز
					توفر المؤسسة الموارد و الوسائل التي تساعدني على انجاز عملي بإتقان	15	
					لدي دافع ذاتي لبذل مجهود إضافي بهدف تحقيق جودة عالية في العمل	16	
					استطيع الحفاظ على جودة الأداء حتى في أوقات الضغط أو كثافة العمل	17	التحفيز
					أشعر أن التقدير المادي و المعنوي ضروري لتعزيز جودة الانجاز الوظيفي	18	
					المؤسسة تتيح فرص حقيقية للترقية و التطوير المهني	19	
					الدعم و التحفيز من المؤسسة يشجعاني لتحسين الأداء	20	الرضا الوظيفي
					وجود نظام تحفيز عادل داخل المؤسسة يشعربي بالحماس	21	
					المهام التي أؤديها تتوافق مع مؤهلاتي و تخصصي	22	
					بيئة العمل في مؤسستي مساعدة على الاستقرار النفسي	23	
					أشعر بالرضا عن علاقتي المهنية مع زملائي و مسؤولي	24	
					لدي شعور بالرضا العام عن عملي الحالي ضمن هذه المؤسسة	25	

26 - ما التغييرات التي تراها ضرورية في مؤسستك لتعزيز شعورك بالانتماء و الاستعداد للبقاء فيها إلى غاية التقاعد؟ قدم اقتراحات

.....

.....

.....

.....

27- ما تقييمك لتأثير بيئة عملك الحالية(مثل:الموارد المتاحة ،ضغوط العمل، التحفيز، الرضا الوظيفي) على جودة ما تقدمه من مهام؟

.....

.....

.....

.....

الإستبيان رقم 02: مخرجات برنامج SPSS V27

Frequencies

Statistics							
		الجنس	السن	الحالة_الاجتماعية	المؤهل_العلمي	الاقدمية_في_العمل	الصفة
N	Valid	68	68	68	68	68	68
	Missing	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	32	47.1	47.1	47.1
	انثى	36	52.9	52.9	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 30 سنة	2	2.9	2.9	2.9
	من 30 الى 40 سنة	43	63.2	63.2	66.2
	من 40 الى 50 سنة	15	22.1	22.1	88.2
	اكثر من 50 سنة	8	11.8	11.8	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

الحالة_الاجتماعية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متزوج	50	73.5	73.5	73.5
	اعزب	15	22.1	22.1	95.6
	مطلق	3	4.4	4.4	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

المؤهل_العلمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	4	5.9	5.9	5.9
	ثانوي	17	25.0	25.0	30.9
	جامعي	47	69.1	69.1	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

الاقدمية_في_العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 05 سنوات	17	25.0	25.0	25.0
	من 5 الى 15 سنة	33	48.5	48.5	73.5
	من 16 الى 25 سنة	11	16.2	16.2	89.7
	اكثر من 26 سنة	7	10.3	10.3	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

الصفة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دائم	65	95.6	95.6	95.6
	متعاقد	3	4.4	4.4	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	68	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	68	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.865	13

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	68	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	68	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.826	12

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	68	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	68	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.914	25

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أشعر بالانتماء لهذه المؤسسة	68	1.00	5.00	3.6176	1.17218
علاقتي بالمؤسسة أصبحت جزءاً من هويتي المهنية	68	1.00	5.00	3.6912	1.12313
أفضل الاستمرار في المؤسسة رغم توفر فرص عمل مشابهة	68	1.00	5.00	2.8971	1.30601
أنا مستعد لبذل جهد إضافي لدعم مؤسستي خلال الظروف الصعبة	68	1.00	5.00	2.9412	1.04927
انتقاد مؤسستي ، يشعري أنني معني شخصياً بذلك	68	1.00	5.00	3.4853	1.19067
تشجع القيادة في المؤسسة على المبادرة و الابتكار	68	1.00	5.00	3.3824	1.03707
تؤخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار أثناء لاجتماعات و يسمح لهم التعبير بحرية	68	1.00	5.00	3.2647	1.22922
القرارات الهامة تتخذ بأسلوب تشاركي	68	1.00	5.00	3.1176	1.13991
توجد ثقة و تقدير متبادلين بين القيادة و الموظفين	68	1.00	5.00	3.1618	1.26503
تتميز طريقة العمل و التعاون في المؤسسة بثقافة تنظيمية واضحة و مشتركة بين الموظفين	68	1.00	5.00	3.1618	1.07357
يتعامل الموظفون مع المهام اليومية بكفاءة حتى في غياب التعليمات المباشرة	68	1.00	5.00	3.1176	1.25221
تسود في المؤسسة قيم مثل التعاون و الشفافية	68	1.00	5.00	3.0735	1.17583
توجد بعض الممارسات في المؤسسة تتعارض مع قيم المهنية و الشخصية	68	1.00	5.00	3.5735	1.33065
Valid N (listwise)	68				

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
احرص على انجاز المهام الموكلة إلي في الوقت المحدد و بجودة عالية	68	2.00	5.00	4.2941	.62435
توفر المؤسسة الموارد و الوسائل التي تساعدني على انجاز عملي بإتقان	68	1.00	4.00	2.2941	1.09352
لدي دافع ذاتي لبذل مجهود إضافي بهدف تحقيق جودة عالية في العمل	68	1.00	5.00	3.7206	.92793
استطيع الحفاظ عل جودة الأداء حتى في أوقات الضغط أو كثافة العمل	68	1.00	5.00	3.7059	.97825
أشعر أن التقدير المادي و المعنوي ضروري لتعزيز جودة الانجاز الوظيفي	68	1.00	5.00	4.3971	.93265
المؤسسة تتيح فرص حقيقية للترقية و التطوير المهني	68	1.00	5.00	3.3235	1.19002
الدعم و التحفيز من المؤسسة يشجعاني لتحسين الأداء	68	1.00	5.00	3.8235	1.19628
وجود نظام تحفيز عادل داخل المؤسسة يشعربي بالحماس	68	1.00	5.00	3.3824	1.46633
المهام التي أؤديها تتوافق مع مؤهلاتي و تخصصي	68	1.00	5.00	3.6471	1.27858
بيئة العمل في مؤسستي مساعدة على الاستقرار النفسي	68	1.00	5.00	2.4559	1.15169
أشعر بالرضا عن علاقتي المهنية مع زملائي و مسؤولي	68	1.00	5.00	3.2647	1.22922
لدي شعور بالرضا العام عن عملي الحالي ضمن هذه المؤسسة	68	1.00	5.00	3.3676	1.35937
Valid N (listwise)	68				

Correlations

Correlations			
		الولاء_التنظيمي	جودة_الأداء_الوظيفي
الولاء_التنظيمي	Pearson Correlation	1	.789**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	68	68
جودة_الأداء_الوظيفي	Pearson Correlation	.789**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	68	68

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations					
		جودة_الأداء_الوظيفي	الانتماء_التنظيمي	القيادة_الإدارية	الثقافة_التنظيمية
جودة_الأداء_الوظيفي	Pearson Correlation	1	.742**	.630**	.578**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	68	68	68	68
الانتماء_التنظيمي	Pearson Correlation	.742**	1	.510**	.477**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	68	68	68	68
القيادة_الإدارية	Pearson Correlation	.630**	.510**	1	.717**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	68	68	68	68
الثقافة_التنظيمية	Pearson Correlation	.578**	.477**	.717**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	68	68	68	68

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الانتماء_التنظيمي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: جودة_الاداء_الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.742 ^a	.550	.543	5.41970

a. Predictors: (Constant), الانتماء_التنظيمي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2368.253	1	2368.253	80.626	.000 ^b
	Residual	1938.629	66	29.373		
	Total	4306.882	67			

a. Dependent Variable: جودة_الأداء_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الانتماء_التنظيمي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20.790	2.417		8.601	.000
	الانتماء_التنظيمي	1.256	.140	.742	8.979	.000

a. Dependent Variable: جودة_الأداء_الوظيفي

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادة_الإدارية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: جودة_الأداء_الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.630 ^a	.397	.388	6.27470

a. Predictors: (Constant), القيادة_الإدارية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1708.341	1	1708.341	43.390	.000 ^b
	Residual	2598.541	66	39.372		
	Total	4306.882	67			

a. Dependent Variable: جودة_الأداء_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), القيادة_الإدارية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24.456	2.723		8.982	.000
	القيادة_الإدارية	1.332	.202	.630	6.587	.000

a. Dependent Variable: جودة_الأداء_الوظيفي

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الثقافة_التنظيمية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: جودة_الأداء_الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.578a	.334	.324	6.59383

a. Predictors: (Constant), الثقافة_التنظيمية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1437.298	1	1437.298	33.058	.000 ^b
	Residual	2869.585	66	43.479		
	Total	4306.882	67			

a. Dependent Variable: جودة_الأداء_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الثقافة_التنظيمية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20.157	3.827		5.267	.000
	الثقافة_التنظيمية	1.665	.290	.578	5.750	.000

a. Dependent Variable: جودة_الأداء_الوظيفي

المقابلة:

* أسئلة المقابلة الخاصة برئيس المنظمة:

- 1- في رأيكم، إلى أي مدى يؤثر الولاء التنظيمي على جودة الأداء الوظيفي داخل مؤسستكم؟
- 2- ماهي السياسات المعتمدة لديكم لتعزيز الولاء التنظيمي داخل المؤسسة ؟
- 3- في تجربتكم، هل لاحظتم فرقا في جودة العمل بين من "يؤدي وظيفة" و من "يرى نفسه جزءا من المؤسسة"؟ صف لنا هذا الفرق من واقعكم اليومي.
- 4- ماهي التحديات التي تواجه المنظمة لتحقيق التوازن بين الولاء التنظيمي و جودة الأداء الوظيفي ؟

* أسئلة المقابلة الخاصة برؤساء المصالح:

- 1- ما نوع التحفيز الذي أثبتت فعالية كبيرة في رفع مستوى أداء الموظفين؟
- 2- برأيكم، كيف يؤثر ضعف التحفيز أو الروتين الإداري على أداء الموظف ذي الولاء العالي؟
- 3- هل شعرت يوما أن موظفا معينا يحمل المؤسسة على عاتقه كما لو كانت مشروعه الشخصي ؟ ما الذي يميز أدائه ؟
- 4- في تقييمكم ، ما الذي يجعل جودة أداء بعض الموظفين متطورة ، حتى بدون توجيهات مستمرة ؟

فہارس

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
23	استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي عند "والتون"	01-01
56	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	01-02
59	نتائج معامل ثبات أداة الاستبيان	02-02
60	توزيع أفراد العينة من حيث الجنس	03-02
60	عينة الدراسة حسب السن	04-02
61	عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	05-02
61	عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	06-02
62	عينة الدراسة حسب الأقدمية	07-02
62	عينة الدراسة حسب الصفة	08-02
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور "الولاء التنظيمي"	09-02
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور "جودة الأداء الوظيفي"	10-02
73	نتائج لارتباط بين الولاء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي	11-02
73	نتائج لارتباط بين الانتماء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي.	12-02
74	نتائج لارتباط بين القيادة الإدارية وجودة الأداء الوظيفي.	13-02
75	نتائج لارتباط بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء الوظيفي.	14-02
75	ملخص نتائج اختبار الأثر بين الولاء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي	15-02
76	ملخص نتائج اختبار الأثر بين الانتماء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي	16-02
77	ملخص نتائج أثر القيادة الإدارية على جودة الأداء الوظيفي (ضمن الانحدار المتعدد)	17-02
79	ملخص نتائج أثر الثقافة التنظيمية على جودة الأداء الوظيفي (ضمن الانحدار المتعدد)	18-02
80	ملخص نتائج التحليل باستخدام نموذج SWOT	19-02

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
30	نموذج بورتر و لولر في الدوافع 1968	01-01
31	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	02-01
38	يمثل هرم ماسلو للحاجات	03-01
40	يوضح تطبيق نظرية التوقع في مجال العمل.	04-01
43	النموذج التحليلي المعتمد.	05-01
55	الهيكل التنظيمي و الإداري	01-02
60	توزيع أفراد العينة من حيث الجنس	02-02
60	عينة الدراسة حسب السن	03-02
61	الحالة الاجتماعية	04-02
61	المؤهل العلمي	05-02
62	الأقدمية	06-02
62	عينة الدراسة حسب الصفة	07-02

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
89	الاستبيان	01
93	مخرجات برنامج SPSS V27	02

قائمة الاختصارات والرموز

المقابل أو الشرح بالعربية	الأصل (اللغة) - المعنى الكامل	الاختصار
قيمة F لاختبار معنوية النموذج	F-Statistic (في تحليل التباين أو الانحدار)	F
الفرضية العدمية (الصفريّة)	Null Hypothesis	H0
الفرضية البديلة	Alternative Hypothesis	H1
حجم العينة (عدد المفردات)	Number of Observations / Sample Size	N
معامل ارتباط بيرسون	Pearson's Correlation Coefficient	R
معامل التحديد	Coefficient of Determination	R ²
مستوى الدلالة الإحصائية	Significance Level / p-value	Sig.

أولاً: المراجع باللغة العربية:

القران الكريم.

1- التقارير و القوانين و المراسيم و القرارات.

1- - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 06-03-مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 يتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، 20 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 16 يوليو سنة 2006 .

2- - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم : 09-241- مؤرخ في 29 رجب عام 1430 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك التقنية الخاصة بالإدارة المكلفة بالسكن و العمران، الجريدة الرسمية، العدد 43، 29 رجب عام 1430 الموافق لـ 22 يوليو سنة 2009 .

3- - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 13-13-مؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1434 يحدد قواعد تنظيم و تسيير المصالح الخارجية لوزارة السكن و العمران، الجريدة الرسمية، العدد 03، 4 ربيع الأول عام 1434 الموافق 15 يناير سنة 2013 .

4- - مرسوم تنفيذي رقم : 08-04- مؤرخ في 11 محرم عام 1429 ، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية المعدل و المتمم الجريدة الرسمية، العدد 03، 12 محرم عام 1429 الموافق لـ 20 يناير سنة 2008 .

5- - مرسوم تنفيذي رقم : 08-05- مؤرخ في 11 محرم عام 1429 ، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين و سائقي السيارات و الحجاب، الجريدة الرسمية، العدد 03، 12 محرم عام 1429 الموافق لـ 20 يناير سنة 2008 .

2- الكتب

1- أبو قحف عبد السلام ، إدارة الأعمال الدولية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002 .

2- بدوي أحمد زكي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان: لبنان ، ص 16 .

3- بن منظور محمد مكرم: لسان العرب، دار صادر: بيروت ، 2010.

4- بني حمدان صفاء نواف: الإدارة و العلاقات الإنسانية ، الأردن، عمان، دار حامد للنشر و التوزيع ، ط 1، 2014.

5- بوخمخيم عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية، قسنطينة، مطبوعات جامعة منتوري، فيفري 2001.

6- حاروش نور الدين: إدارة الموارد البشرية ، الجزائر، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، 2011 .

7- حسونة فيصل ، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع.

- 8- الحسينة سليم إبراهيم ، السلوك التنظيمي و العلوم السلوكية، عمان: مؤسسة الوراق ، 2013.
- 9- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعي، 2004.
- 10- ديان بوك، ريك جريجز، الجودة في العمل دليلك الشخصي لتأسيس و تطبيق معايير الجودة الكلية . (د ط) ، الرياض، دار آفاق الإبداع للنشر و الإعلام، 1995 .
- 11- الرواشدة خلف سليمان، صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي، عمان ، الأردن، دار الحامد للنشر، 2007.
- 12- رونالد ريجيو: ترجمة فارس حلمي ، مدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي عمان، الأردن، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، 1999.
- 13- زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرت المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة، عمان، الأردن، دار الذاتية للنشر و التوزيع ، ط 1، 2009.
- 14- السامي علي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مصر، القاهرة، دار غريب للطباعة، 1985 .
- 15- سليمان احمد محمد و سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا و الولاء الوظيفي (قيم و أخلاقيات الأعمال) ، عمان، دار زمزم ناشرون و موزعون، ط1، 2011.
- 16- الشماع حسن خليل محمد ، خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، عمان : دار المسيرة ، ط 3 ، 2007.
- 17- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم ، القاهرة ، مصر، دار غريب للنشر و التوزيع ، 2007.
- 18- عبد الباقي صلاح الدين، " السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية ، الدار الجامعية، 2004.
- 19- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، مصر، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، 2008.
- 20- عبد الله محمد عبد الرحمن ، علم الاجتماع النشأة و التطورات الحديثة ، بيروت، دار النهضة العربية، 1999.
- 21- عبوي زيد منير ، التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته. عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2006.
- 22- العزاوي نجم عبد الله ، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2010.
- 23- العزاوي نجم عبد الله ، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2013.
- 24- العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، دار وائل للنشر، ط1، 2002.

- 25- كامل مصطفى ، إدارة الموارد البشرية، مصر ،المنظمة العربية للنشر و التوزيع ، 1992.
- 26- كنعان نواف ، القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة، ط 1، 2009.
- 27- اللوزي موسى ، التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، عمان، دار وائل، 1999.
- 28- ماهر احمد ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ،دار الفكر الجامعي، 2007.
- 29- ماهر احمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الإسكندرية، مصر ،الدار الجامعية للنشر، 2000.
- 30- محمد صالح فالخ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى .
- 31- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، مصر، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2008.
- 32- مدحت محمد أبو ناصر ، بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة و الولاء التنظيمي، عمان ،دار حامد ، 2007.
- 33- المرسي جمال الدين ، مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002 .
- 34- المشعان عويد ، علم النفس الصناعي ، بيروت ، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع ، ط1، 2005 .
- 35- المغربي محمود البشير محمود الفاتح: أصول الإدارة و التنظيم، عمان،الأردن، دار الجنان للنشر و التوزيع، ط2016، 1.
- 36- نوري منير ، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية في الجزائر، جامعة الشلف.
- 37- الهبتي مطر خالد عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 3، 2010.
- 38- الهبتي خالد ، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان ،دار وائل للنشر ، 2003.
- 39- الهيجان احمد محمد عبد الرحمان ، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، الرياض، 1998.

3- الرسائل و الأطروحات الجامعية:

- 1- بلخير سهام وعشيط حنان ، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية:دراسة حالة جامعة البويرة ، (رسالة ماجستير غير منشورة) المركز الجامعي العقيد أكلي محند اولحاج ، البويرة ،الجزائر ، 2012.
- 2- بوبكري فريد: دور التدريب في إدارة المخاطر و الأزمات ، شهادة ماجستير علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل ، الجزائر، 2013.

- 3- حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، متطلب لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية أكاديمية نايف العربية ، الرياض، 2003/2002.
- 4- دودو نوري نور الدين ، الولاء التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال ، دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور، الجلفة ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ،جامعة الجزائر 2 ،الجزائر ، 2017.
- 5- الدوسري سعد بن عميان ، ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2005 .
- 6- راكان متعب صقر الشعلان، " الولاء التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء " ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2001.
- 7- سلمان ، احمد عيسى ، تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس ، 2004.
- 8- سومر أديب الناصر، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات و مؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا ، دراسة ميدانية على شركات الغزل و النسيج في الساحل السوري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2004.
- 9- سويسي أحمد، تأثير التنظيمية على الولاء التنظيمي بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور،، الجلفة، 2018/2017.
- 10- صحراوي وافية ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي و فعالية الذات لدى إدارات الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2012 ، 2013.
- 11- عبد الله بن سلمان السلامة: الخصائص الشخصية و الوظيفية و أثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير ، (غير منشورة) ، قسم العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2000.
- 12- العنزي شامان محمد عافت ، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت ، رسالة ماجستير، (جامعة أهل البيت ، كلية المال و الأعمال ، 2017.
- 13- منوبة مزوار، " أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد بوقرة بومرداس 2013/2012.

- 14- نائل محمد ربيع محمد ، دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا ، جامعة القدس ، فلسطين، 2016.
- 4- الدوريات و المجالات:
- 1- بن حفيظ شافية ، " مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة"، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 17، ديسمبر، 2014.
- 2- ترمول محمد لطفي ، الولاء التنظيمي الجسد للأداء الوظيفي بين النظري و الواقع الإداري ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد 12 (1) ، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- 3- خطاب ، عايدة السيد ، الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل، دراسة ميدانية على المرأة العاملة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود ، ع 134 ، 1998.
- 4- سالم رشيد عزيمة، " علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين"، مجلة الفتح، العدد الحادي والثلاثون، 2008 .
- 5- شهاب محمد شهر زاد ، القيادة ودورها في تأخير الروابط العلاقات العامة، دراسات تربوية، العدد 11، تموز، 2010.
- 6- عبد الفتاح بوخمحم ، " مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي"، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 15، جوان 2001.
- 7- العتيبي سعود السواط ، طلق عوض الله، الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه ، مسقط، جامعة الملك عبد العزيز، مجلة الإداري، ع 70، 1997.
- 8- العجمي راشد شبيب: تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي و إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، مجلة الإداري ، د.ن ، العدد 72 ، 1998 .
- 9- عزيمة سالم رشيد ، علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في وحدات رياضية في كلية جامعة بغداد ، مجلة الفتح ، 2007.
- 10- قرماش وهيبية، مقومات الإبداع الإداري و دورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية ، مجلة مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني و الرياضي، العدد الثامن ، جوان 2014 ، جامعة الجزائر.
- 11- مزغيش عيسى سمية ، الأداء الوظيفي من خلال بعدي الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي ، مقارنة نظرية ، مجلة العلوم النفسية و التربوية ، المجلد 6 (2) ، الجزائر: جامعة الوادي ، الجزائر.

5- القواميس و المعاجم:

- 1- أبادي الفيروز، القاموس المحيط، بيروت، دار الفكر للنشر و الطباعة و التوزيع: 2010.
- 2- إبراهيم و آخرون، المعجم الوسيط، القاهرة، دار مصطفى و الدعوة، ط2، 1889.
- 6- المواقع الالكترونية:

1- www.hbrarabic.com

2- www.djfp.gov.dz

ثانيا المراجع باللغة الأجنبية:

1- Books

1- Patrick (G.) , Francis(G.) et (ETAL), Organisation et Comportements (nouvelles Approches – Nouveaux enjeux),: Dound, Paris, 2005

2- Articles

1- A. B. Ertekin and Y. Avanduk, The relationship between job satisfaction and job performance: A study on the sports industry. *Journal of Educational Issues*, 7(2), (2021) , 133–145. <https://doi.org/10.5296/jei.v7i2.18949>

2- B.P.Jeloudarlu and S. Begzadeh, "Relationship between good organizational governance and the performance improvement of the employees at the Tax --Affairs Organization in Ardebil Province." *International Journal of Management Accounting and Economics*, 3(7), (2016).

3- C. L. Kuruppu, C. S. Kavirathne, and N. Karunaratna, "The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka", *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 21 (2), (2021) .

قائمة المحتويات

شكر و تقدير

الإهداء

أ..... مقدمة

الفصل الأول الإطار النظري و المفاهيمي للولاء التنظيمي و جودة الأداء الوظيفي

12 تمهيد:

13 المبحث الأول: البنية المفاهيمية للولاء التنظيمي و جودة الأداء الوظيفي

13 المطلب الأول: ماهية الولاء التنظيمي.

24 المطلب الثاني: المفاهيم الأساسية لجودة الأداء الوظيفي.

32 المبحث الثاني: الأطر النظرية المفسرة للولاء التنظيمي و جودة الأداء الوظيفي .

32 المطلب الأول: المقاربات النظرية المفسرة للولاء التنظيمي.

35 المطلب الثاني: النظريات المفسرة لجودة الأداء الوظيفي.

41 المبحث الثالث: علاقة الولاء التنظيمي بجودة الأداء الوظيفي .

41 المطلب الأول: أثر الولاء التنظيمي على جودة الأداء الوظيفي.

44 المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في العلاقة بين الولاء التنظيمي و جودة الأداء الوظيفي.

49 خلاصة.

الفصل الثاني دراسة ميدانية بمديرية التجهيزات العمومية لولاية - تيارت-

51 تمهيد

52 المبحث الأول: التعريف بمديرية التجهيزات العمومية لولاية -تيارت-

53 المطلب الأول: مهام و اختصاصات المديرية

52	المطلب الثاني: القوانين و المراسيم و الأوامر التي تخضع لها المديرية.....
53	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية
56	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
56	المطلب الأول: عينة الدراسة
56	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
57	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة
59	المبحث الثالث: عرض و تحليل النتائج
59	المطلب الأول: تحليل نتائج استمارة الإستبيان
67	المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلة والملاحظة
72	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
81	خلاصة
82	الخاتمة
86	الملاحق
100	فهارس
101	قائمة الجداول
102	قائمة الأشكال
103	قائمة الملاحق
103	قائمة الاختصارات والرموز
110	قائمة المحتويات

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين الولاء التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي في المنظمات العمومية، من خلال دراسة ميدانية بمديرية التجهيزات العمومية لولاية تيارت (الجزائر). اعتمد الباحث المنهجين الوصفي-التحليلي والإحصائي، مستعيناً بثلاث أدوات لجمع البيانات: استبيان وُزِعَ على 80 موظف استُرجعت منه 68 استبانة صالحة للتحليل باستخدام SPSS v27 ، بطاقة ملاحظة منظّمة لرصد سلوكيات العمل في بيئة طبيعية، ومقابلات شبه مهيكلية مع مجموعة من المسؤولين والموظفين لتعميق الفهم وتدعيم نتائج الاستبيان. عالجت أدوات الدراسة ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي (الانتماء، القيادة، الثقافة التنظيمية) وثلاثة أبعاد لجودة الأداء (الإنجاز، التحفيز، الرضا الوظيفي).

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وجودة الأداء؛ إذ بلغ معامل الارتباط الكلي $(r = 0.789, p < 0.001)$ كما أوضحت نماذج الانحدار الخطي البسيط أن الولاء التنظيمي يفسّر نحو 62 % من تباين جودة الأداء الوظيفي. دعمت بيانات الملاحظة والمقابلات هذه النتائج، إذ بيّنت أنّ بيئات العمل ذات القيادة التمكينية والثقافة التنظيمية الواضحة تشهد سلوكيات ولاء أعلى وانعكاساً إيجابياً على الإنجاز والتحفيز والرضا.

الكلمات المفتاحية: ولاء تنظيمي؛ جودة الأداء وظيفي؛ عوامل التنظيمية؛ عوامل نفسية.

Abstract

This study aimed to explore the relationship between organizational loyalty and the quality of job performance in public organizations through a field investigation conducted at the Directorate of Public Works in Tيارت Province, Algeria. The researcher adopted descriptive-analytical and statistical approaches and used three data-collection tools: (1) a questionnaire distributed to 80 employees, of which 68 valid responses were analyzed with SPSS v27; (2) a structured observation checklist for recording workplace behaviors in their natural setting; and (3) semi-structured interviews with a group of managers and employees to deepen understanding and support the questionnaire findings. The study tools covered three dimensions of organizational loyalty (belonging, leadership, and organizational culture) and three dimensions of performance quality (achievement, motivation, and job satisfaction).

The results revealed a positive, statistically significant correlation between organizational loyalty and job-performance quality (overall correlation coefficient $r = 0.789, p < 0.001$). Simple linear-regression models showed that organizational loyalty accounts for about 62 % of the variance in job-performance quality. Observation and interview data corroborated these findings, indicating that work environments characterized by empowering leadership and a clear organizational culture display higher loyalty behaviors and corresponding improvements in achievement, motivation, and satisfaction.

Keywords: Organizational loyalty; Job performance; Organizational factors; Psychological factors.