

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت

كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

## الولاء التنظيمي و علاقته بالاداء الوظيفي

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-عين تموشنت-

تحت إشراف الاستاذ:

د. سعدي عربية

من اعداد الطالبين:

شيخ بوعزة مروان بن عودة

بلعربي بعبوعة كريم

تاريخ المناقشة: .. / .. / 2022

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
بن رجبل محمد	أستاذ محاضر - ب -	رئيسا
سعدي عربية	أستاذ محاضر - ب -	مشرفا ومقررا
بودكارا	استاذة متعاقدة	مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022

# اهداء

اهدي عملي هذا وثمره جهدي إلي من سهرت الليالي وامتصت العذاب من اجلي ،إلي من ألبستني التحدي إلي من غمرتني وكستني عطا ،إلي من رافقتني دعواتها ،إلي من رسمت من الابتسامه استراحة أمل تنير طريقي أمي الحاجة فاطنة و يحياوية اللتان كانتا سندا لي في حياتي و مسيرتي الدراسية  
إلى من عرفت عنه الصبر والمثابرة وأثقل كاهلي بأفضاله ،إلي من احرق سنين عمره من اجل أن يضيء دربي ويراني في درجات العلا والعلم والأخلاق ،إلي من علمني كيف أحب الله ورسوله الكريم أبي الغالي.

الى اخي الكبير هواري و اخوتي: خديجة، فاطمة، زينب، ايمان و مروة

و كل الفضل لاصدقائي في الجامعة و زميلي كريم ، و الى جميع اساتذة العلوم الاجتماعية .

إلى كل زملائي و زميلاتي طلبة الدفعة 2021 /2022

" شيخ بوعزة مروان بن عودة"

# اهداء

أهدي ثمرة جهدي وعماد مستقبلي إلى من أضاعت سنين من حياتها، إلى من كان صدرها وقلبها حنوناً  
ولسانها حلواً نطق بكل كلمة طيبة ونصيحة مفيدة شكراً... "أمي" ... وإلى من أنار لي درب الحياة  
وانتشلني من ظلماتها حين افترق الناس من حولي ودفعني بقوة وإصرار إلى عالم حلمت ببلوغه سنين  
عديدة.

إليك والدي بكل ود واحترام أهدى حصاد سنوات من مجهودي الفكري والتي جاءت بمساندتك المادية  
والمعنوية شكراً "أبي" ...

إلى الذين شاركوني أيام حياتي حلوها ومرها وكانوا لي العون المعين والناصح الحكيم إلى كل  
إخوتي و إخواني .

إلى كل عائلة بلعربي بعبوة

إلى كل زملائي و زميلاتي طلبة الدفعة 2021 / 2022

"بلعربي بعبوة كريم "

# كلمة شكر

بداية، نشكر الله تعالى على إتمام هذا العمل راجيان منه جل وعلا أن يحسن عاقبة امورنا كلها. إنه لمن دواعي مبدأ الإخلاص والامتنان أن نتقدم باحترامنا الكبير و شكرنا الجزيل لأستاذتنا الفاضلة "سعدي عربية " التي أشرفت على هذا العمل ولم تبخل علينا بمساعدتها و توجيهاتها القيمة كما نتقدم بالشكر والامتنان لأساتذتنا الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل و نشكرهم على كل مقدموه لنا في مشوارنا الجامعي جزاهم الله خيرا.

نتقدم بأسمى معاني الشكر و التقدير للأسرة التعليمية بجميع مراحلها من الابتدائية الى الجامعي و الى كل من ساعدنا في هذا البحث سواء من قريب او من بعيد.

الطالبان: شيخ بوعزة و بلعربي بعبوعة

## الملخص:

نهدف من خلال هذه الدراسة الى التعرف على الولاء التنظيمي و علاقته بالاداء الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بعين تموشنت. و نظرا لطبيعة الموضوع تم تطبيق المنهج الوصفي في دراستنا، و التي طبقت على عينة مكونة من 43 موظف بالمؤسسة محل الدراسة. كما اعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، و لتحليل البيانات استخدمنا الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS version 24) لاختبار فرضيات الدراسة.

افرزت نتائج الدراسة الميدانية الى وجود علاقة طردية موجبة بين الولاء التنظيمي و الاداء الوظيفي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بعين تموشنت.

الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي، الاداء الوظيفي، عمال الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

**Abstract :**

We aim through this study to identify organizational loyalty and its relationship to job performance in the National Unemployment Insurance Fund , Ain Temouchent. Due to the nature of the subject, the descriptive approach was applied in our study, which was applied to a sample of 43 employees of the institution under study.

We also relied on the questionnaire as the main tool for data collection, and to analyze the data we used the statistical package for the social sciences (SPSS version 24) to test the study hypotheses.

The results of the field study revealed that there is a positive direct relationship between organizational loyalty and job performance among workers of the National Unemployment Insurance Fund in Ain Temouchent.

**Keywords: Organizational loyalty, Job performance, Employees of the National Unemployment Insurance Fund.**

# قائمة المحتويات

## محتويات البحث:

الصفحة	المحتويات
أ	إهداء
ب	الشكر
ث	ملخص البحث باللغة العربية
ج	ملخص البحث باللغة الاجنبية
ح	محتويات البحث
ر	قائمة الاشكال
ش	قائمة الجداول
1	مقدمة البحث
	<b>الفصل الاول:تقديم البحث</b>
4	إشكالية البحث
4	فرضيات البحث
4	أسباب اختيار الموضوع
5	أهمية الدراسة
5	الهدف من الدراسة
5	التعريفات الإجرائية
5	الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثاني: الولاء التنظيمي</b>



10	تمهيد
11	مفهوم الولاء التنظيمي
12	مراحل الولاء التنظيمي
14	خصائص الولاء التنظيمي
14	اهمية الولاء التنظيمي
15	ابعاد الولاء التنظيمي
15	اسباب ضعف الولاء التنظيمي
16	انواع الولاء التنظيمي
18	مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي
19	سمات سلوك اصحاب الولاء التنظيمي
20	خلاصة
	<b>الفصل الثالث: الاداء الوظيفي</b>
22	تمهيد
23	تعريف الأداء الوظيفي
23	أهمية الأداء الوظيفي
24	عناصر الأداء الوظيفي
26	طرق تحسين الأداء الوظيفي
27	قياس الأداء الوظيفي
27	وسائل قياس الأداء الوظيفي

28	عملية تقييم الأداء الوظيفي
29	مشكلات تقييم أداء العنصر البشري
31	كيفية الحد من مشكلات تقييم الأداء
33	خلاصة
	<b>الفصل الرابع الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>
35	<b>أولاً: الدراسة الاستطلاعية</b>
35	أهداف الدراسة الاستطلاعية أهداف الدراسة الاستطلاعية
35	منهج الدراسة الاستطلاعية
40	الحدود المكانية والزمانية للدراسة الإستطلاعية
42	أدوات الدراسة الاستطلاعية
46	عينة الدراسة الاستطلاعية
46	خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية
54	<b>ثانياً: الدراسة الأساسية</b>
54	أهداف الدراسة الأساسية
54	منهج الدراسة الأساسية
54	الحدود الزمانية والمكانية للدراسة الأساسية
55	عينة الدراسة الاساسية
62	أدوات الدراسة الاساسية
62	الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة الاساسية

	الفصل الخامس عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها
63	عرض نتائج الفرضيات و مناقشتها
65	خاتمة عامة
65	توصيات الدراسة
67	قائمة المراجع
71	الملاحق

# قائمة الاشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	مراحل الولاء التنظيمي	01
47	توزيع افراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	02
48	توزيع افراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن	03
50	توزيع افراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة المدنية	04
51	توزيع افراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي	05
52	توزيع افراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة المهنية	06
55	توزيع افراد عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الجنس	07
56	توزيع افراد عينة الدراسة الاساسية حسب متغير السن	08

59	توزيع افراد عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الحالة المدنية	09
60	توزيع افراد عينة الدراسة الاساسية حسب متغير المستوى التعليمي	10
61	توزيع افراد عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الخبرة المهنية	11

# قائمة الجداول

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	طريقة ترميز الاوزان لمتغير الجنس	01
40	طريقة ترميز الاوزان لمتغير السن	02
41	طريقة ترميز الاوزان لمتغير الحالة المدنية	03
41	طريقة ترميز الاوزان لمتغير المستوى التعليمي	04
42	مقياس تحديد مستوى الأهمية	05
43	يبين ارتباط فقرات الاستبيان و متغير الولاء التنظيمي	06
44	يبين ارتباط فقرات الاستبيان و متغير الاداء الوظيفي	07
45	قيم معامل ألفا كرونباخ (معامل الثبات ) للاستبانة	08
46	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	09
47	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن	10
49	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة المدنية	11



50	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	12
52	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة المهنية	13
55	توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الجنس	14
56	توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير السن	15
58	توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الحالة المدنية	16
59	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	17
61	توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الخبرة المهنية	18
63	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية و معامل الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة	19

## مقدمة:

تسعى المنظمات الى تحقيق الفعالية و استمرار النجاح و الوصول الى الاداء الفعال، و حتى ترقى الى ما تصبوا اليه فانها بحاجة الى موارد بشرية و مادية و بنى تنظيمية مناسبة و فاعلين مؤهلين و مدربين تدريباً كافياً، و يعد الرأسمال البشري الالهم من بين كل هذه العوامل و المتغيرات التنظيمية ، فهو الرأسمال الحقيقي لأي منظمة و من خلاله يتحدد مستوى ادائها.

إذا يعتبر المورد البشري أهم عنصر استثماري للمنظمة وأكثرها تأثيراً على مسارها بامتلاكه الفكر والعقل المدبر، فلذا كان استقطاب الكفاءات هدفاً هاماً إلى المنظمات، فان الهدف الأكبر يتعلق بالقدرة على المحافظة عليها وضمان استمرار عملها لصالح المنظمة . لذلك تسعى المنظمات دائماً لكسب ولاء موظفيها والمحافظة عليهم بإرضاءهم والعمل على تطوير قدراتهم للحصول على إبداعهم والأداء المثالي، فتعبير الموظف عن حبه وانتمائه و إخلاصه للمنظمة الذي يجسده بالمقابل بالأداء الجيد الذي يؤدي الى خلق رابط شعوري ونفسي بين الفرد ومنظمتة، ويتمثل هذا الرابط في مفهوم الولاء التنظيمي.

ان الولاء التنظيمي لا يأتي من العدم، انما هو شعور يكتسب عن طريق تشبع رغبات العاملين و احساسهم ان اهدافهم تتحقق بتحقيق اهداف المنظمة، و لكون الولاء نتيجة طبيعية للعديد من المتغيرات فهو ايضا يكون سببا للعديد من الظواهر السلوكية، و منها تأثيره على اداء العاملين، و هذا ما دفعنا باجراء هذا البحث محاولين من خلاله معرفة علاقة الولاء التنظيمي بالاداء الوظيفي لدى العمال.

و الذي ينقسم الى الفصول التالية:

**الفصل الاول:** تمحور حول تقديم البحث وقد تضمن اشكالية البحث، فرضيات البحث، دواعي اختيار

الموضوع، أهمية البحث، أهداف البحث، التعاريف الإجرائية للبحث و الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** تناولنا من خلاله متغير الولاء التنظيمي، حيث تم التطرق الى تهميد، ثم مفهوم الولاء التنظيمي، مراحل الولاء التنظيمي، خصائصه، أهميته، ابعاده، اسباب ضعف الولاء التنظيمي، انواعه، مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي وفي الختام تطرقنا الى سمات سلوك اصحاب الولاء التنظيمي مي ، بالاضافة الى خلاصة البحث.

**الفصل الثالث:** تناول هذا الفصل متغير الاداء الوظيفي، حيث تم التطرق من خلاله الى مفهوم الاداء الوظيفي، أهميته، عناصره، طرق تحسين الاداء الوظيفي، قياس الاداء الوظيفي، وسائل قياسه، عملية تقييم الاداء الوظيفي، طرق تقييم اداء العا ملين ،بالاضافة الى مشكلات تقييم اداء العنصر البشري، و كيفية الحد من مشكلات تقييم الاداء، مع خلاصة البحث.

**الفصل الرابع:** وقد حاولنا فيه معالجة اجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، من خلال التطرق الى المنهج المتبع في الدراسة،الدراسة الاستطلاعية واهدافها،المجال الجغرافي لها،خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية ، اداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها وكذلك الدراسة الاساسية بمختلف اجراءاتها.

**الفصل الخامس:** خصص لعرض نتائج التي تم التوصل اليها، ومناقشة النتائج،وختم ببعض النتائج و التوصيات.

# الفصل الاول

## الفصل الاول: تقديم البحث

- 1- الإشكالية
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- التعريفات الإجرائية
- 7- الدراسات السابقة

## 1 الإشكالية :

للعنصر البشري في المؤسسة أهمية بالغة، حيث يعتبر رأس المال و ثروة مهمة للمؤسسة ، فالموارد البشرية في المؤسسة إضافة إلى كل الموارد المادية تعمل على أداء العمل بشكل سليم و بفعالية و إنتاجية مرتفعة و ذات جودة عالية تسمح للمؤسسة بولوج أسواق المنافسة ، فقبل وقت نا الحالي كان الموظف يحمل فكرة أساسية مفادها أن العنصر البشري حين توظيفه في مؤسسة ما، يبقىها حين تقاعده أو وصوله إلى السن القانوني للتقاعد و بهذا فهو يغادر مكان العمل ، و لكن حاليا تغيرت الموازين و أصبح الموظف ينتقل بين العديد من المؤسسات . و بهذا ليس لديه مكان عمل ثابت و رئيسي ، هذا ما يطرح العديد من المشكلات لدى المدراء حيث قل ولاء الموظفين، و يعتبر الولاء الوظيفي للعامل من أهم صفاته الايجابية، فالولاء هو مجموعة من المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد و المنظمات و القيم و المبادئ و الأفكار ، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد و استعدادة لتقديم التضحية لزملائه و منظمته في العمل فالعامل عندما يحس بالولاء و الانتماء لمنظمته يصبح وافر العطاء الذي بدوره ينعكس على أدائه الوظيفي الذي يعتبر أساس تحقيق أهداف المنظمة ككل و الأهداف الشخصية للأفراد ، فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة ، التي تساعد على استغلال الميزات و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية و الثقافية و السياسية والاجتماعية ، وليتجسد هذا الدور الفعال للمورد البشري عبر الأداء الوظيفي ، فهذا الأخي ر يعتبر نتاج جهد سواء عضلي أم فكري ، يقوم به فرد أو مجموعة لانجاز عمل معين بهدف تحقيق مصلحة أو أهداف شخصية ، أي تخص العامل و أهداف عامة تخص المؤسسة ككل .

هذا الأداء مبني على استغلال الموارد المتاحة سواء كانت مادية أم معنوية ، وبهذا تضمن المؤسسة الحفاظ على مكانتها في السوق ، وهذا بهدف الأداء العالي، ولا ننسى الحفاظ على راحة العامل الذي يعد بدوره العنصر الأساسي للمفاضلة، ومن اجل تحقيق أداء عالي و فعال سعت إدارة المنظمة إلى الاهتمام بالجوانب الاجتماعية لأفرادها مثلما كانت تهتم بالجوانب المادية لهم ، وذلك من خلال القيادة ، الاتصال والرقابة ، وبهذا تحاول إدارة المؤسسة الوصول إلى توجيه سلوك أفرادها لتعزيز ولائهم و انتمائهم.

و عليه، سنحاول من خلال هذه الدراسة الاجابة على التساؤل التالي:

هل هناك علاقة دالة احصائيا بين الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ؟

## 2- فرضيات الدراسة :

توجد علاقة دالة احصائيا بين الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة .

## 3- أسباب اختيار الموضوع :

- ✓ الميل و الرغبة لدراسة الموضوع ؛
- ✓ الطموح العلمي للباحث لمعرفة الولاء التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعمال؛
- ✓ كون الموضوع يصب في مجال تخصصنا؛
- ✓ يعتبر القيام بهذه الدراسة تدريبيا لإجراء البحوث العلمية و اكتساب الخبرة منها للتحليل و التفسير السوسولوجي؛
- ✓ إثراء المكتبة الجامعية و بالأخص قسم علم النفس بدراسة جديدة في علم النفس التنظيم والعمل و تسيير الموارد البشرية ؛
- ✓ قلة الدراسات السوسولوجية التي تناولت الولاء التنظيمي وتأثيراته.

## 4- أهمية الدراسة :

- ✓ تبرز أهمية هذه الدراسة في أهمية موضوع الولاء التنظيمي الذي يعد احد المتغيرات المهمة التي تحدد درجة انجاز الفرد للأهداف داخل المؤسسة إذ أن الفرد يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعمل فيها يكون متفانيا في تحقيق الأداء الوظيفي داخل المؤسسة و المهام و الواجبات؛
- ✓ كما تكمن أهمية هذه الدراسة في إعطاء تصور للمؤسسات المهنية كما هي في الواقع .

## 5- أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى :

- ✓ التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة و تأثيره على الأداء الوظيفي؛
- ✓ التعرف على مدى فاعلية الأداء الوظيفي للأفراد الذين يسعون بالانتماء الوظيفي؛
- ✓ الخروج بنتائج و اقتراحات من شأنها أن تكون أساس أبحاث مستقبلية في الميدان.

## 6- التعريفات الاجرائية :

## الولاء التنظيمي:

يعرفه رونالد ريجيول بأنه "مشاعر الفرد و اتجاهاته نحو المؤسسة التي يعمل بها و يعتمد بقبول الفرد لأهداف المؤسسة و قيمها و استعداداته لبذل مجهود نيابة عنها" (روبيرم2010، ص 110-111) ، و يعرف إجرائيا بالدرجة التي يتحصل عليها أفراد العينة في الاستبيان المستخدم فيها .

## الأداء الوظيفي :

هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما استند إلى شخص أو مجموعة للقيام به (بدوي 1984، ص166 ) و يعرف إجرائيا بالدرجة التي يتحصل عليها أفراد العينة في الاستبيان المستخدم فيها.

## 7- الدراسات السابقة :

### الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي :

1/ دراسة الجريسي (2010) : بعنوان الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي

واستهدفت الدراسة بحث علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي ، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مجلس الشورى في المرتبة الخامسة إلى المرتبة الرابع عشر والبالغ عددهم 575 موظف واتبعت الدراسة منهج المسح الوصفي باستخدام الاستبانة لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

- أن مستوى الروح المعنوية والولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع ؛  
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل بين مستوى الروح المعنوية ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي ، حيث يتضح أنه كلما تحسن مستوى الروح المعنوية كلما زادت درجة ولائهم التنظيمي.

2/ دراسة Omar et al (2010) : بعنوان: " التحفيز الوظيفي وأثره على الولاء الوظيفي " Employee Motivation and its Impact on Employee Loyalty

الهدف من الدراسة هو تحديد العوامل التي تؤثر على تحفيز الموظف مما سيؤدي إلى ولاءه تجاه المنظمة. فقد تم استخدام عينة عشوائية في هذا البحث و تم توزيع مجموعة من الاستبانات على 185 موظف في قطاع التصنيع في ماليزيا، وأظهرت النتائج في هذه الدراسة أن الرؤساء الذين يحفزون موظفيهم يجدون ولاء أكثر من غيرهم ، أي أن تحفيز الموظفين يؤثر على الولاء الوظيفي.

3/ دراسة كردش (2016) بعنوان: " اثر تطبيق التميز في تنمية الولاء الوظيفي : بالتطبيق على

شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين "

هدف البحث إلى توضيح أثر تطبيق التميز على تنمية الولاء الوظيفي للعاملين من خلال الدراسة



الميدانية التي طبقت على شركة شيكان للتأمين و إعادة التأمين. و استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج حزمة التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات التي تصدر عن اداة الدراسة (الاستبانة) تم توزيع عدد 121 استبيان على العينة المذكورة وتم استرجاع عدد 116 استبيان صالح للتحليل ، وأوضحت النتائج التالية: أن لتطبيق مناهج وأساليب التميز دور كبير في زيادة الولاء الوظيفي وأن للجانب النفسي أهمية كبيرة للوصول إلى الولاء الوظيفي للعاملين.

**4/ دراسة ابو العلا 2010: "ضغوط العمل و اثرها على الولاء الوظيفي"**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية و الأمن الوظيفي بقطاع غزة و محاولة التعرف على الأسباب التي تزيد ضغوط العمل و أيضا التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل و الولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة و التي تعزي المتغيرات الشخصية و قد استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات، و اقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية .حيث أن عدد أفراد مجتمع الدراسة 147 مدير من مدراء وزارة الداخلية و الأمن الوطني مكن مختلف الأجهزة و الإدارات و المديرات المدنية و منها العسكرية.

و لقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن مستوى ضغوط العمل التي يشعر بها المدراء ظهر بوجه عام ضعيف حيث بلغ الوزن النسبي 03.13% و أن عبئ العمل هو أكثر العوامل تأثيرا على الضغوط ثم صراع الدور ثم الثقافة التنظيمية ؛
- وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء بنسبة 82.49%؛
- عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول اثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي.

**5/ دراسة Brown and Gaylor (2002):**

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، والمستمر، والمعيارى) من جهة، والرضا الوظيفي والتأثير النفسي ومركز السيطرة من جهة أخرى، تكونت عينة الدراسة من 106 عضو هيئة تدريس تدريس، استخدم الباحث مقياس ألن وماير ( Mayer and 1990) Allen لقياس الولاء التنظيمي، ومقياس جرجسون (1991, Gregson) لقياس الرضا الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي العاطفي والولاء التنظيمي المعيارى، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي العاطفي والمعيارى، ولم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، في حين ظهرت هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مركز السيطرة والولاء التنظيمي العاطفي والمعيارى.

## الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي :

### 1/ دراسة ميكيلي 2003:

هدفت هذه الدراسة إلى تزويد الكليات بمعلومات عن أداء أعضاء الهيئة التدريسية إذ سئل 874 طالب من 03 جامعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية لتحديد العادات المزعجة التي يلاحظها الطلاب عن أداء أساتذتهم ، أظهرت نتائج الدراسة أن عدم تنظيم عملية التدريس أو البحث بسرعة أثناء الشرح أو الاعتماد على أسلوب إلغاء المحاضرات و تقديمها بصوت منخفض و تدني درجات الطلاب من العادات التي يمارسها أعضاء الهيئة التدريسية.

### 2/ دراسة لي و يو 2004 : بعنوان الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي:

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر ال ثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في الشركات السنغافورية العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة و التأمين و الصحة و قد بلغ حجم العينة 72 شركة و أظهرت الدراسة أن للثقافة التنظيمية تأثيراً قوياً على الأداء كما أظهرت أن نوع الثقافة السائدة في شركات التكنولوجيا هي ثقافة التعاطف الإنساني و ثقافة شركات التأمين الانجاز و ثقافة الصحة هي ثقافة النظم و الأدوار.

### 3/ دراسة الحكيمي(2000): بعنوان تقويم أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة تعز في اليمن لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر الموجهين التربويين والمعلمين والمديرين:

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر المتغيرات الديموغرافية: الجنس، والخبرة والمؤهل العلمي على تقديرهم للأداء الوظيفي وقد تكونت عينة الدراسة من 19 مديراً و مديرة و 45 موجهاً وموجهة و 87 معلماً ومعلمة، وتوصل الباحث إلى :

- أن مديري المدارس يمارسون المهام المتصلة بالجانب الإداري والمالي بالدرجة الأولى ، واتفق المعلمون والمديرات على ان المهام المتصلة بالتوجيه الفني حصلت على أقل درجة من حيث الممارسة؛
- كما انفرد الموجهون التربويون أن في المهام المتصلة بالطلاب جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة ؛
- أشارت النتائج أن إلى هناك اختلافاً دالاً بين تقديرات أفراد العينة للأداء الوظيفي تعزى لعامل الجنس، وكانت لصالح الإناث ، وذلك في المهام المتصلة بالتوجيه الفني والطلاب وأولياء الأمور في المجتمع.

### 4/ دراسة إيمان محامدية(2009): بعنوان "الرقابة التنظيمية والأداء بمركز تميم الغاز سكيكدة "

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الرقابة التنظيمية ومعدلات الأداء وكذلك الكشف

عن:

- مدى الالتزام بالقواعد البيروقراطية ومعدلات الأداء وكذلك الكشف عن مدى الالتزام بالقواعد البيروقراطية التي تتحكم بالعمل والأدوار التنظيمية التي تزيد من فعالية على الأداء؛

تمثلت عينة الدراسة في 77 فرد من أصل 516 عامل مقسمة على 3 أقسام قسم الإنتاج والصيانة وتموين حيث مثلت 7% من المجتمع الأصلي، و استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت أسلوب المسح بالعينة والذي هو من أحد أساليب المنهج الوصفي، كما اعتمدت على وسائل الدراسة المتمثلة في : الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق، وتوصلت إلى النتائج التالية :

- وجود ارتباط بين الرقابة التنظيمية والأداء وصياغة الإطار التصوري للدراسة وتحديد نوع الارتباط القائم بين الرقابة التنظيمية والأداء وبين متغيرات التنظيم الأخرى وتغييره بتغيير المؤسسة والمجتمع.

## الفصل الثاني

## الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

### تمهيد

- 1- مفهوم الولاء التنظيمي
- 2- مراحل الولاء التنظيمي
- 3- خصائص الولاء التنظيمي
- 4 - أهمية الولاء التنظيمي
- 5- أبعاد الولاء التنظيمي
- 6- أسباب ضعف الولاء التنظيمي
- 7- أنواع الولاء التنظيمي
- 8- مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي
- 9- سمات سلوك أصحاب الولاء التنظيمي

### خلاصة

## تمهيد:

حظي الولاء التنظيمي بمزيد من الاهتمام في السنوات الأخيرة وخاصة في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي ، كما انتقل الاهتمام به لاحقا إلى المؤسسات التربوية . وقد تنوعت اهتمامات الباحثين في هذا المجال . لقد عنى بعض الباحثين بدراسة واقع الولاء التنظيمي عند العاملين ، وكذلك بالتمييز بين أنواع الولاء ، بينما عنى آخرون بدراسة علاقة الولاء ببعض البنى التنظيمية الافتراضية ، مثل الفاعلية والإنتاجية . وهناك فريق آخر من الباحثين اهتم بآثار الولاء على المنظمة وعلى درجة إنجاز العمل بها وحمايته من مظاهر السلوك السلبية مثل التغيب عن العمل، وعدم الرضا الوظيفي، وترك العمل.

## 1- مفهوم الولاء التنظيمي:

**لغة:** بفتح الواو، و في اللغة أولى اسم تفضيل من الولي وهو القرب، وتستعمل في القرب المعنوي ويقال أولى الناس بك، أي أخصهم بك وأقربهم إليك منزلة ( معجم ألفاظ القرآن الكريم ، 1970 ، ص.457 )

ويعني أيضا الانتماء والانتساب وعندما نقول أن للأبناء ولاء لآبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم و خلاصهم ، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام والانسجام والجدب اتجاه الغير...فهو إذا يجعل من الإنسان يشعر بأهمية وقيمة اتجاه ما يجذبه إليه .

كما يقصد بالولاء لغة :العهد والقرب والمحبة والالتزام والنصرة (الرواشدة، 2008، ص86).

إن المقصود من هذا التعريف أن الولاء هو الشعور بالعاطفة والارتباط القوي ، ويتضح هذا من

خلال القرب والمساندة والإخلاص والرغبة التي يبديها هذا الفرد.

وقد جاء في لسان العرب أن الولاء من الموالاتة ،وهي ضد المعاداة ،والولي هو اسم من أسماء الله

تعالى بمعنى الناصر المتولي لأمر الخلائق ،ويقال بينهما ولاء أي قرابة ،والولي الصديق والنصير ،

والولاية بالفتح تعني النصره .

إذن الولاء شعور يتعلق بوجودان الفرد اتجاه جماعة ما، أو فكرة ما تأييدا لها وطاعة و اخلاصا

وتضحية في سبيلها .

ويرى "مدحت أبو النصر" أن مصطلح الولاء لغويا يشير إلى الإخلاص والوفاء والعهد و الالتزام

والارتباط والنصرة ، ويمكن تعريف مصطلح الولاء كما يلي :

- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.

- شعور الفرد بمسؤوليته اتجاه شيء هام في حياته .
- حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان .
- الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء مهم .
- خاصية سائدة للسلوك الإنساني اتجاه شيء يهم الإنسان وعليه يمكن القول أن الولاء هو نوع من الشعور والإحساس ينتاب الفرد اتجاه شيء معين فيخلص له و يشعر بالانتماء نحوه والإخلاص له ( محمد أبو النصر، 2005، ص. 38-39 )

**اصطلاحاً :** يعرف الولاء التنظيمي بأنه الالتحام النفسي للفرد مع المنظمة التي يعمل بها فكثير من الباحثين يرون أن الولاء التنظيمي هو مفهوم متعدد الأبعاد، حيث يحدد البعض ثلاث جوانب للولاء التنظيمي:

- هي الشعور بالانتماء المتمثل في الشعور بالفخر بالمنظمة والافتتاع بأهدافها وقيمها، والانغماس والمشاركة الفعالة المنبثقة عن اقتناع الفرد الذي يقوم به ، والإخلاص المتمثل في الرغبة الأكيدة بالبقاء في المنظمة في جميع الأحوال (عبدالرحيم الأحمدى، 2006، ص. 308)
- ويعرفه العجمي بأنه " : الحالة التي يكون الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة يرتبط بأهدافها ، ويرغب في الاستمرار بها كموظف" .

- وهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه يتمثل في رد الفعل لدى الموظف اتجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها ، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة (سعد الدوسري ، 2005 ، ص.71) .

- وعرفته "ماري شيلدون" : " بأنه اتجاه الفرد نحو المنظمة ، والذي يربط بدوره ذات الفرد مع المنظمة



التي عمل، وأن هذا الالتحام يختلف عن الأسباب التي تؤدي إليه أو النتائج التي تترتب عليه لذلك فإن الولاء عند الفرد، كما يرى كل من "شيلدون" و"تشانقان" إنما يقوم على ثلاث أسس هي الالتحام وهو الذي يمثل الخضوع ولا يكون إلا بالتزام القيم التي الفرد بمجموعة تحكم سلوكه إضافة إلى التوحد والتدريب أي جعل المنظمة جزءا من ذات الفرد ( محمد الهيجان ، ص18، 1998)

## 2- مراحل الولاء التنظيمي :

يرى مجموعة من العلماء أن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل وهي:

### أ- مرحلة التجربة :

أي قبول الدخول في العمل وتمتد لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة ويهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والحصول على القبول من تنظيم ، وبذل الجهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

### ب- مرحلة العمل والبدء :

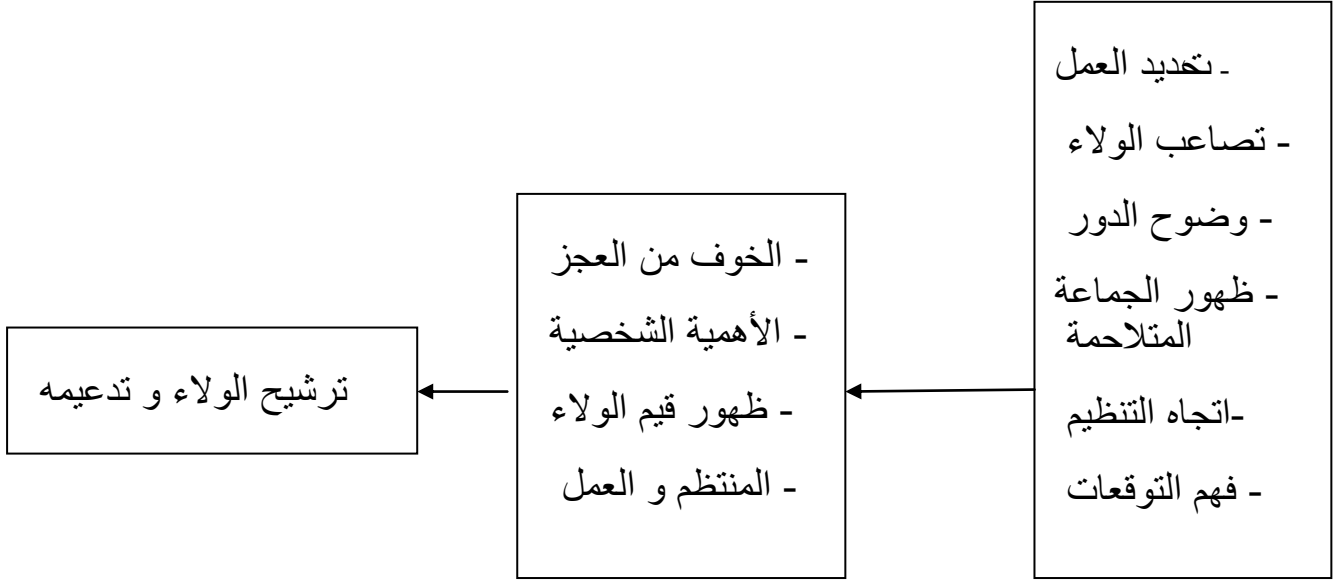
تتضمن خبرات الأشهر الأولى وتتراوح من عامين لأربعة وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي .

### ج- مرحلة الثقة في التنظيم :

وتتمثل من تاريخ بدء العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء ليصل إلى مرحلة النضوج في دعم التوازن من خلال استثمارات الفرد في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهود

والإغراءات المعطاة للأفراد ( مصطفى، 2012، ص. 119 )

ويوضح الشكل الموالي هذه المراحل الثلاث :



المرحلة الثانية

المرحلة الاولى

(العمل و الانجاز)

(فترة التجربة)

الشكل 01 : مراحل الولاء التنظيمي (عاطف، 2010، ص. 280 )

### 3- خصائص الولاء التنظيمي :

لقد أورد سالم وحرشوش (1991) بعض خصائص الولاء التنظيمي وهي كما يلي :

- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم ،والتي يجسد مدى ولائهم؛
- أن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى .

- إن الولاء التنظيمي بناء متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق اغلب الباحثين على تعدد أبعاده ، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن الأبعاد تؤثر في بعضها البعض .
- يتميز الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثباته ليست مطلقة وابعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض ( سعد الدوسري ، 2005، ص 58 . )

#### 4- أهمية الولاء التنظيمي :

- لقد حظي مفهوم الولاء التنظيمي اهتمام العديد من الباحثين منذ زمن بعيد حتى ليومنا هذا ، ويرجع هذا الاهتمام إلى الأثر الواضح لهذا المعنى على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد وكذلك لما له من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء و بهذا الخصوص يفترض أن يكون الولاء التنظيم من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم، وبالتالي فإن للولاء التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المنظمات وأثر جلي على سير العمل فيها و تحقيقها لأهدافها بشكل فعال ، وعليه يمكن إبراز أهمية الولاء التنظيمي فيما يلي: ( البارودي، 2015، ص 77 - 78 . )
- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا في الربط بين المنظمة والعاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز ؛

- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في عملهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى ؛
- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء باتجاه منظماتهم ، كلما ساعد ذلك على نقلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة إيماناً منهم بأن ازدهار المنظمة سيعود عليهم بالخير؛
- يساعد الولاء التنظيمي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة؛
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات و استمرارها وزيادة

إنتاجها ؛

- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى فالأفراد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول ؛

- إن شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ومن ثم يعملون بكفاءة أكثر مما تحقق الثقة والود بين الرئيس و المرؤوسين .(اللوزي،1999، ص. 121 )

#### 5- أبعاد الولاء التنظيمي :

لقد ميز "ماير" و "الن سميث" بين 03 أنواع للولاء التنظيمي، و هي :

#### أ -الولاء المؤثر أو العاطفي :

و يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص التي تميز : الاستقلالية ، الأهمية ، الكيان و تنوع المهارات المطلوبة و التغذية الراجعة من الإشراف.

#### ب- الولاء الأخلاقي أو المعياري:

و يتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد للموظف للالتزام نحو البقاء في التنظيم.

## ج - الولاء المستمر:

و تعتبر درجة ولاء الفرد في هذه الحالة محكومة بالقيمة الاستثمارية و المادية التي يمكن ان يحققها الموظف من خلال استمراره بالبقاء في المنظمة مقارنة مع ما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمة و الالتحاق بأخرى. (بن حفيظ، 2014، ص. 197)

## 6- أسباب ضعف الولاء التنظيمي:

قد تحدث بعض الأمور التي تؤدي إلى ضعف الولاء نتيجة حدوث التقصير في بعض الجوانب،

و هذه الأسباب هي على النحو التالي:

- تعالي القيادة الإدارية للمنظمة و ابتعادها عن العاملين؛
- تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم و كونهم أعضاء نافعين في هذه المنظمة؛
- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يناسب قدراته و ميوله و مؤهلاته ينعكس على درجة ولائه ، و يرجع أيضا ضعف الولاء في المنظمة لجملة من الأسباب منها:

أ- الشعور بالقلق و عدم الاستقرار : حيث أن الفرد بان منظمته لا توليه اهتمامها و لا تعمل على رعايته يولد عنده شعور بعدم الاطمئنان و القلق .

ب - فرص الترقى و التقدم : عدم إتاحة الفرص بصورة عادلة للعامل من شأنه إحداث الإحباط و

تحطيم الروح المعنوية .(شوقي، 2009، ص. 282)

## 7-أنواع الولاء التنظيمي :

تتازعت أنواع الولاء التنظيمي طائفة من الباحثين و الدارسين بأفكار و آراء مختلفة ومتباينة . وهكذا وجدنا هناك مجموعة من التصنيفات حاولت كلها أن تحدد أنواع الولاء التنظيمي و من الأنواع الموجودة هنا المستديم ،التلاحي ،العاطفي ، التبادلي،المعياري ، الرقابي ، الاغتيابي... و سنحاول التعرف على البعض منها:

### - الولاء المستديم :

يشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الفرد التضحية بالكثير من جهوده و طاقاته مقابل بقاء منظمته . لذا فان مثل هذا الفرد يعتبر نفسه جزءا من منظمته و لا يستطيع التخلي عنها.

### - الولاء التلاحي :

يمثل العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد و منظمته و التي تتميزها المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمة و التي تقر بجهود عمالها . فالمنظمة تبدأ جهودها مع الفرد من المرة الأولى لانضمامه من خلال التوجيه ، إعطاء البطاقات الشخصية ، تسهيل بعض الخدمات م ثل السكن السكن، الضمان الاجتماعي...الخ.

### - الولاء العاطفي:

يعتبر الولاء رابطا أو علاقة معنوية بين الموظف و منظمته أي أنها ترى في الولاء مجموع المشاعر العاطفية التي يبديها الموظف تجاه منظمته ، لما له من رغبة قوية في البقاء بمنظمته لأنه يرى أن هناك

توافق بين أهدافه وقيمه وأهداف و قيم المنظمة التي يعمل بها إذ يسعى دوماً إلى الالتزام بمبادئ منظّمته مهما كلفه ذلك.

#### - الولاء الاغترابي:

يمكن أن تلق عليه أيضا الولاء المقيد ، حيث يلتزم الفرد بمبادئ منظّمته و يندمج في عمله دون إرادة ورغبة منه و يعود سبب ذلك إلى السلطة التي تمارس عليه، ويسمى كذلك بالولاء السلبي .لان الفرد يعيش حالة صراع و سرعان ما تتعكس على حياته النفسية و المهنية في صورة سلوكيات أدائية كالاحتراق النفسي، التغيب، قلة الإنتاج، نقص الكفاءة.

#### -الولاء الرقابي:

ينشا عندما يعتقد الموظف أن المعايير و القيم الموجودة في المنظمة تمثل دليل لتوجيه سلوكه توجيهها صحيحا فهو يسعى دوماً إلى التطلع على مختلف القوانين خاصة التي تأتي بصورة مفاجئة و يحاول تفسيرها و فهمها و بعدما يدرك أنها تساعده في فهم ذاته و تطويرها فانه يتأثر بها و يزداد ولاؤه و انتمائه للمنظمة.

#### - الولاء المعياري:

في هذا النوع من الولاء الدافع الأخلاقي نحو العمل يولد لدى الفرد الولاء نحو منظّمته ، لكن الدافع الأخلاقي إذا لم يقترن بدوافع نفسية فانه غير كاف . فمثلا العامل الذي لم يتقاضى مرتبه مدة زمنية طويلة لم يبتلع الصبر و الاستمرار مهما كانت قوة ارتباطاته الأخلاقية.

#### - الولاء الموقفي :

حسب وجهة نظر باحثي السلوك التنظيمي ، الولاء يستخدم لوصف العمليات التي عن طريقها يتيح للموظفين التعريف على أهداف و قيم المنظمة و يعملون على التوحيد معها ، هذا النوع من الولاء يسمى بالولاء الاتجاهي و هو يشبه الصندوق الأسود حيث أن هذا الأخير يعتمد على العوامل التنظيمية و الشخصية.

#### - الولاء السلوكي:

حسب وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي تقوم فكرت الولاء على أساس العمليات التي من خلال يعمل السلوك الفردي و بالذات الخبرات الماضية على تطور علاقات الفرد و ربطه بمنظمتة و لوصف هذه الخبرات تحدث "بيكر" (1964) كما اسماه "بنظرية الأخذ و العطاء " الفرد يصبح مقيدا داخل المنظمة ذلك انه مخير و المكافئات في الماضي و يخشون أن يفقدوها.

فعلى سبيل المثال الشخص الذي أمضى 20 سنة في منظمة ما من الممكن أن تنمي لديه الاتجاهات التي تبرز بقائه بناء على السلوك الذي خيره فيها و بالتالي لا يحاول تركها على الرغم من وجود فرص أفضل.

كما أن هناك اتجاه يفسر الولاء التنظيمي من ناحية الأسباب وهناك نماذج أخرى تبحث في نواحي مختلفة يمكن تصنيفها إلى نموذجين رئيسيين:

#### النموذج الأول :

الفرد كأساس للولاء التنظيمي و الذي يقابل نموذج الولاء السلوكي و يبنى على أساس خصائص و تصرفات الفرد باعتبار أنها مصدر السلوك و لا بد أن يكون هذا السلوك عاما وواضحا و ثابتا و كذلك



سلوك تطوعي. و يؤكدون على أن السلوك الفردي لا بد وان يتضمن مكاسب و خسائر بالنسبة للفرد تمثل نوعا من القيود على السلوك .و هذا النموذج يركز على ما تحمله الأفراد من خصائص شخصية و كذلك ما يمارسونه داخل المنظمة و التي يتحدد بها ولائهم.

### النموذج الثاني:

المنظمة كأساس للولاء التنظيمي و هو يقابل الولاء الموقفي ، يتم التفاعل بين المنظمة و الفرد نتيجة العمل فيها . فالفرد له حاجات و أهداف و حتى يحققها يجب تسخير مهاراته و طاقته للمنظمة حتى تحقق له تلك الحاجات و الأهداف هنا عملية تبادلية و جوهر هذه العملية يسمى بالعقد النفسي. ( محمد هيجان ،ص. 25-36) .

### 8- مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي :

يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي إلى المداخل التالية:

#### - المدخل السلوكي :

ويعنى بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها .

#### - مدخل الاتجاهات :

وفقاً لمدخل الاتجاهات فإنه ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظّمته . فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فإن هذا الموظف سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرقى بمنظّمته، ولا يفكر في تركه

والانتقال إلى منظمة أخرى؛ ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطاً قوياً للأفراد وبيمنظماتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم، ومن هذا المنطلق فان هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك . (عويضة، 2008 ، ص.30 )

#### 9- سمات سلوك أصحاب الولاء:

إن أصحاب الولاء هم الأشخاص العاملون و المتعاونون في المنظمات الرسمية و الغير الرسمية في المنظمة وهذا ما يعكس احتياجاتهم الملحة للانتماء و كذلك التقبل من طرف الآخرين . ونجسد انتمائهم هذا عن طريق المساهمة في العمل بجدية و اكتساب المكانة الاجتماعية التي تكون عن طريق بذل الجهد الذاتي.

كما أن أصحاب الولاء يتميزون بتقديرهم للإنجازات التي يتوصلون إليها عن طريق التعاون و المشاركة و الأداء الجيد كما نجدهم مؤمنون بأن قيامهم بواجباتهم سيضمن لهم الاستمرارية و العضوية في المنظمة كما أنهم لهم ميل للانتماء بالواجب و السلطة الالزامية.

زيادة على ذلك فان أصحاب الولاء يتميزون عن غيرهم في كونهم يتمسكون بمبادئهم و يعملون بها ، كما يمكن الاعتماد عليهم والثوق بهم، و كذلك يعتبرون المسؤولية موضع استماع أي أن لهم ميل كبير لأداء الأعمال الموكلة إليهم.(الزقارني، 2000، ص. 49 )

## خلاصة:

يعد موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، لذلك حظي باهتمام من قبل الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي، كونه يؤثر في مستقبل المنظمة والفرد العامل ولهذا نعتبره سلوكا مرغوبا فيه من طرف الموظف وقائد المنظمة، مادام يعكس الغرض الذي يطمح له كلا الطرفين وهو الفعالية في الإنتاج والكفاءة في العمل، فضلا عن مشاعر الثقة والمصادقية التي يتجه بها الفرد نحو منظمته، وتتجلى القيمة الحقيقية للولاء التنظيمي من خلال قدرة قائد المنظمة على تحقيق جو عمل محفز من أجل الإبقاء على سيرورة الدافعية، كاستمرار مبالغ مالية لتدريب موظفيه ومنحهم حوافز معنوية وأخرى مادية لإشباع حاجاتهم المتعددة والمختلفة ، حينها يحس الفرد العامل بالارتياح والطمأنينة والأمان الوظيفي مما يؤدي به إلى الرضا عن عمله وبذل أقصى ما بوسعه من أجل استمرارية منظمته.

## الفصل الثالث



## الفصل الثالث: الاداء الوظيفي

### تمهيد

- 1- تعريف الأداء الوظيفي
- 2- أهمية الأداء الوظيفي
- 3- عناصر الأداء الوظيفي
- 4- طرق تحسين الأداء الوظيفي
- 5- قياس الأداء الوظيفي
- 6- وسائل قياس الأداء الوظيفي
- 7- عملية تقييم الأداء الوظيفي
- 8- مشكلات تقييم أداء العنصر البشري
- 9- كيفية الحد من مشكلات تقييم الأداء

### خلاصة

## تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي واحداً من أهم متغيرات العمل إذ تهتم المنظمات بمتابعته و مراقبته وقياسه أكثر من أي متغير آخر، وهذه مسألة منطقية لان نجاح أو فشل أي منظمة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها . والفرد حينما يوفر له التوصيف الصحيح للمهام التي يكلف بها ثم جهود الترغيب ومقومات العمل المادية والمعنوية من أجور ومزايا في جانب ، وقيادة واعية في جانب آخر فإنه يتهيأ لعمله لأداء عمله بطريقة يفترض فيها الايجابية ومن ثم يصبح من الضروري متابعة هذا الفرد وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة ، الأمر الذي يسهم في تمكين الإدارة المسؤولة على الحكم الموضوعي لكفاءة الفرد في عمله.

## 1 - مفهوم الأداء الوظيفي :

- لغة : أدى، تأدية او صله وقضاه وهو أدى الأمانة من غيره وتاديت له من حقه أي قضيته .

- اصطلاحا: هو قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها .

لقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء طبقا لتخصص ومجال كل منهم ، فقد عرفه بدوي مصطفى

بأنه: " نتاج جهد معين، قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز عمل معين " .

ويعرفه كتيه ديفس: الأداء الفردي لأي موظف " بأنه محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته

على العمل " .

قد عرفه فريديريك تايلور في كتابه المشهور (مبادئ الإدارة العلمية " ماهية الأداء)" بأنها تحقيق

أقصى إنتاجية من الفرد والآلة".

كما يرى البابطين " إن الأداء ماهو إلا مسؤوليات وواجبات وأنشطة ومهام يتكون منها عمل الفرد

التي يجب القيام بها ، فهو في حقيقة الأمر ماهو إلا سلوك بأوسع معانيه أما الأداء الإداري فهو عبارة

عن ما يقوم به الموظف أو المدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة ، ويختلف من

وظيفة إلى أخرى وان وجد بينهما عامل مشترك" (محمد بن عقيل ،2004،ص. 35 )

وهناك الكثير من المسميات التي تستخدم للتعبير عن مفهوم الأداء مثل: الإنتاجية أو الكفاءة

الإنتاجية أو كفاءة الأداء، ويعبر عن الأداء أحيانا بالفاعلية والكفاءة ،وقد جرت العادة على النظر إلى

الفاعلية من زاوية النتائج التي تصل إليها الإدارة .حيث توصف في هذه الحالة بأنها إذا لم تؤد تلك

الأهداف بالشكل أو الأسلوب الصحيح ، أو حققت جزءا منها فقط ، وبأنها غير فعالة إذا لم تستطع أن

تحقق أهدافها، ويفرق عادة بين الفعالية بهذا المعنى والكفاءة، فأما الأخيرة فيقصد بها: استغلال الموارد



المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، أي أن الفعالية تختص ببلوغ النتائج، بينما الكفاءة تعني: الوسيلة التي اتبعت في الوصول إلى هذه النتائج ( بن مطلق العماج، 2004، ص.41 )

## 2- أهمية الأداء الوظيفي :

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي بها الفرد أو المنظمة ، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها . فالمنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا ، ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفرق عادة اهتمام العاملين بها ، ومن ثم فان الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا ، كما ترجع أيضا أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياته في مراحلها المختلفة المتمثلة في : مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية ، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز ، مرحلة الريادة ،لذلك فإن قدرة المنظمة على الانتقال من مرحلة النمو إلى مرحلة أخرى أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها. (حسونة،2008،ص.148)

## 3- عناصر الأداء الوظيفي:

هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات ،وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من اجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للمنظمات، ومن هذه المساهمات ما ذكره "عاشور " في إبراز عناصر الأداء من خلال النقاط التالية:

- **أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها:** إن تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها ، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل ، وتحاول الدراسات تحديد المكونات المستقرة نسبيا في أداء العمل إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل ، او بتغير الأفراد الذين يؤديون العمل ، أو بتغيير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء التي تعطي للأداء حركته وتمثل مظاهر تكلفه على النحو التالي :

- **الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن:** وهي الأنشطة التي تتصف إنها متغيرة بغير الزمن بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل ،مثل تغير مهام الموظف في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة، حيث قد تتغير هذه الأنشطة مع الزمن نتيجة زيادة خبرة الفرد من ممارسته للعمل فبحدوث التغير في طرق أداء الفرد مثل درجة اعتماده على الحصول رئيسه في الحصول على المشورة أو المساعدة بتغير أدائه بفعل زيادة خبرته من خلال ممارسته للعمل ؛

- **الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يؤديون العمل :** وهذا يحدث نتيجة تفاوت الأفراد الذين يؤديون العمل وما يجلبونه إلى أعمالهم من خصائص متميزة، وخبرات خاصة ،وهذا الاختلاف في الأداء بين الأفراد في هذه الأعمال أو الأنشطة قائم على افتراض أن كثيرا من الأعمال لها أكثر من طريقة أو أسلوب لانجاز العمل والوصول للأهداف . كما وان الأعمال نفسها تختلف في درجة إعطائها الحرية للفرد في اختيار وسيلة الأداء الملائم له . فهناك أعمال تتيح للأفراد حريات كبيرة في تكيف نشاط الأداء بما يتناسب مع خصائص الفرد و إمكانياته ،مثل أعمال البحوث والتدريس والإدارة والبيع، وهناك أعمال أخرى لا يتاح لشاغلها هذه الحريات وذلك بحكم طبيعة العمل مثل أعمال التفتيش على جودة الإنتاج أو القيد في السجلات المحاسبية أو التجميع الدقيق للإنتاج .

- **الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء :** وهي التغيرات الناتجة من طبيعة

البيئة الحركية والتي تؤدي فيها الأعمال ويؤكد "عاشور أن" هذه البيئة الحركية لها تأثير على الأنشطة والأعمال المختلفة، ويعطي أمثلة مثل التوقف الفجائي لإحدى الآلات مما يتطلب من العاملين عليها التوقف عن أداء أنشطة الإنتاج والقيام بعملية الإصلاح والصيانة والوقاية لمنع توقفها في المستقبل. وما يواجهه المدير من أزمات العمل اليومية وما ينتج عن ذلك من تحول المدير من مهامه في التخطيط ورسم السياسات إلى أعمال مواجهة هذه الأزمات وإيجاد الحلول لها، كما أنه يشير إلى وجود عوامل متعددة تكون هذه الظروف أو المواقف، والتي يمكن أن تسهم في تغيير الأداء وهذه العوامل هي:

✓ متغيرات تتعلق بالبيئة المادية للعمل مثل الإضاءة والتهوية والضوضاء والمعدات المستخدمة... الخ.

✓ متغيرات تتعلق بالأفراد الذي يكونون البيئة الاجتماعية للعمل مثل المشرفين والرؤساء، والأفراد الذين يتعامل معهم الأفراد وجماعات العمل، وخصائص هؤلاء الأفراد والجماعات وطبيعة نفوسهم وتأثيرهم على شاغل العمل ونمط علاقاتهم وتفاعلهم معه.

✓ متغيرات تاريخية مثل تلك التي تتعلق بمصدر التغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي، وحالات النجاح أو الفشل السابقة في الأداء... الخ.

✓ متغيرات كيفية مثل تلك التي تتعلق بتكوين أنشطة العمل في الأزمة المختلفة وطبيعة ضغوط العمل، والأزمات التي تكشف عن الأداء.

- العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل : يؤكد "عاشور أن" معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال ويقوم هذا على أساس تحديد علاقات التجانس أو التكامل أو القدرات بين هذه الأنشطة ليس فقط على الأنشطة و المهام التي تنتمي إلى عمل

معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة مما قد يترتب على ذلك إعادة تصميم العمل، التنظيم ككل .

-المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل: يؤكد "عاشور أن" هذا العنصر يعتبر بمثابة همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة .يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة وهذه المواصفات تعتبر أساس لبحوث الاختيار والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة متأنية لمختلف جوانب الأداء وربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء بالمواصفات الفردية ( حاتم علي حسن ،

2004،ص50-57 )

#### 4- طرق تحسين الأداء الوظيفي:

يحدد "هاينز" ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي : (تحسين الموظف ،تحسين الوظيفة ،تحسين

الموقف ) ، وذلك على النحو التالي:

- **تحسين الموظف** : يرى "هاينز " أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة إذ تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملا بان الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف ، وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا ، واتخاذ ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل ، إدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال الأساليب الاستفاداة ما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها .

وتتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد من عمله وما يؤديه الفرد بامتياز، وان وجود

العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أداءها، وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة ، أو في الإدارة والربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف .

- **تحسين الوظيفة:** يؤكد "هاينز" أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء ، ويعتبر "هاينز" أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصا في الاستمرار في أداء بعض المهام حتى زوال منفعتها، وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح، وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة الى عناصرها الأساسية فقط .

- **تحسين الموقف:** يرى "هاينز" أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخ دمة ، ويضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصلحة العمل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة

مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب ، أو كان هناك قصور في التوجيه، فان ذلك سيؤدي إليهم الموظف ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري ولها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي .

- درجة اهتمام المشرف بالاتصالات : ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها، ومدى متابعته للأعمال أثناء الانجاز والى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر ، ويرى "هاينز" انه إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح فيجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف.(حاتم علي حسن،2004،ص.58-61 )

#### 5- قياس الأداء:

يقصد بقياس الأداء الأعمال التي تتم أو تمت ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، وهي وسيلة من وسائل الرقابة، وعملية قياس الأداء يقوم بها كل مدير حتى لو كانت هناك إدارة تسمى إدارة المتابعة و يعتبر المعيار أو القياس وسيلة للحكم،إما قياس الأداء الإداري فهو عبارة عن تحديد نتائج القرارات والى أي مدى تؤثر عملية اتخاذ القرارات على الوصول للهدف المرغوب فيه والمحدد سلفا. وتختلف معايير قياس الأداء، فمنها المعايير الكمية وهي التي تتعلق بكمية العمل الواجب انجازه أو أدائه في مدة زمنية محددة، وهناك المعايير النوعية وهي التي تتعلق بوضع مواصفات لدرجة نوع الأداء المطلوب ، وهناك معايير زمنية وهي التي تتعلق ببرنامج زمني محدد لانتهاء من عمل معين . وهناك المعايير المعنوية وهي المعايير التي تتعلق بمجالات غير ملموسة وبها تقاس درجة الإخلاص والولاء ودعم سمعة المنظمة ونجاح برامج العلاقات العامة وغيرها ويختلف الباحثين والمنظرين حول الأعمال التي يمكن تحديد معايير لها والظروف الأفضل التي يفضل فيها تحديد هذه المعايير، إذ تختلف هذه المعايير من مجتمع إلى آخر ومن منظمة لأخرى تبعا لتأثير العادات والتقاليد السائدة في المجتمع

والمنظمة وتتأثر بدرجة التقدم العلمي والتقني. ( حاتم علي حسن رضا، 2004، ص.63 )

## 6- وسائل قياس الأداء:

### - أدوات القياس الهندسية:

طورت العديد من الأدوات الميكانيكية والالكترونية والكيمياء الهندسية لقياس عمليات تشغيل الآلة ،جودة المنتج ،والصفات الإنتاجية ، ومراقبة السلوك الإنساني من الدوائر التلفزيونية المغلقة أو أجهزة الإنذار في المتاجر الكبيرة للكشف عن السرقات.

- **العينات:** وهو أسلوب اخذ عينات من المنتج على فترات لتحديد مدى مطابقتها لمواصفات الجودة (المعيار ) ومدى الانحراف إن وجد، ويراعي في هذا الأسلوب من قياس الأداء اختيار الحجم المناسب للعينة

- **سجلات الأداء:** وهي التي تحتوي على البيانات الخاصة، والتي تم تسجيلها على الأداء والإنتاج الفعلي مثل سجلات العمليات الإنتاجية والمخزون ، وأرقام المبيعات ، وأوامر الشراء ، واستخراج البيانات من هذه السجلات ومقارنتها بالمعايير الرقابية حيث يمكن ذلك من اكتشاف الانحراف بسهولة .

- **الملاحظة الشخصية:** يقصد بها مراقبة العمل والأفراد بواسطة المدير أو المشرف للتأكد من أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموضوعية وتنقسم الملاحظة الشخصية إلى قسمين هما:

**أولاً: الملاحظة الرسمية ،** وهي ملاحظة مخطط لها مسبقاً تهدف إلى قياس أداء معين ومقارنته بالأداء المعياري، ويجب على الشخص الذي يقوم بهذه الملاحظة الانتباه والتركيز على النشاط والعمل محل القياس، ويصعب إتباع هذا النوع من الملاحظة في جميع أنشطة ووظائف المشروع لذلك يكون مجال أتباعها في الوظائف الحرجة التي تمثل خطورة على الصحة أو الأمن.

**ثانياً:** الملاحظة الغير رسمية تستخدم عادة بشكل يومي يقوم بها مسؤول الإدارة مباشرة لملاحظة أداء العاملين وحل المشاكل المختلفة التي تقابلهم في موقع العمل، ويلجأ رجال الإدارة العليا إلى أسلوب الملاحظة غير الرسمية في بعض المواقف من خلال نزولهم إلى موقع العمل للتأكد مثلا من مطابقة التقارير الرسمية للإدارة لما يحدث فعليا أثناء العمل، ويعاب على الملاحظة الغير رسمية كأسلوب لقياس الأداء أن المشرف أو المدير لا يحاول التركيز على ملاحظة أداء محدد ، الأمر الذي لا يحقق إلى اكتشاف السلبيات أو الأخطاء .

- **مستوى الرضا:** يعتبر مستوى الرضا من وسائل قياس الأداء، وذلك من خلال المعلومات التي تأتي من تعليقات المستهلكين أو العاملين الذين يتأثرون بالنشاط موضع القياس، فمثلا إذا كثرت شكاوى العملاء حول التصنيع الرديء للمنتج فيعني ذلك أن جزءا من المنتجات اقل من المستوى أو المعيار المطلوب، وإذا كانت شكاوى العاملين تتركز حول تفرقة في المعاملة من المشرفين وان بعض العاملين لا يقومون بتأدية عملهم كما ينبغي أو شكاوى العاملين في إن ظروف العمل غير آمنة مما يعني أن معايير الأداء لم تطبق كما يجب، الأمر الذي يؤدي بلجوء الإدارة إلى بعض الأساليب الرسمية في تجميع الأداء حول مستوى الرضا السائد سواء بين الأفراد العاملين في المنظمة أو العملاء وغيرهم من المستفيدين من الخدمة. (حاتم علي حسن رضا ، 2004، ص.65)

#### 7- عملية تقييم الأداء:

لا يوجد اتفاق بين الباحثين لتعريف مصطلح تقييم الأداء، ويرجع هذا الإختلاف إلى التباين في إختلاف وجهات نظر المفكرين في هذا المجال ، واختلف أهدافهم من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح.

- **تعريف تقييم الأداء حسب ماري MarieTresanini:**



تتظر إليه على أنه محصلة للنتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها

مسبقا أو الأهداف الموضوعية، نلاحظ من هذا التعريف أن تقييم الأداء هنا هو عملية لاستخراج

الانحرافات فقط

#### - تعريف تقييم الأداء حسب سكيو و آخرون sekiou:

من وجهة نظرهم ، تقييم الأداء ما هو إلا عملية إصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها

من طرف العامل في زمن محدد لدى المؤسسة ، وبعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس واضحة

ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي وغير متحيز عن أداء العامل ،

نستنتج من هذا التعريف أن عملية تقييم الأداء ماهي الا أداة لممارسة الرقابة على العامل خلال فترة

زمنية محددة من إصدار آخر فترة.

#### - تعريف تقييم الأداء حسب كل من claude francoi-jean et barzucchetti serge

ينظر هذان الكاتبان إلى عملية تقييم الأداء على أنها قياس الأداء الفعلي، ومقارنة النتائج المحققة

بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها ، وبالتالي فإن حسب رأيهما مقياس للفعالية في

المؤسسة ، ما يمكن أن نستنتجه في هذا التعريف أن عملية تقييم الأداء تعد مؤشرا للفعالية في

المؤسسة.

#### - تعريف تقييم الأداء حسب حمزة محمود الزبيدي :

فحسبه تقييم الأداء ماهو إلا عملية مراقبة ، الذي يعد جزء مهم من المراقبة الكلية ، والغاية من

التقييم عنده هي تحديد المشكلة التي قد تعترض أداء الأفراد في المؤسسة ، نلاحظ من خلال هذا التعريف

أن تقييم الأداء قد تغير مفه ومه من أداة للرقابة إلى عملية رقابة الغرض منها تحديد مواطن الضعف في الأداء البشري أثناء العمل.

#### - تعريف تقييم الأداء حسب مصطفى محمود أبوبكر:

يصف هذا الكاتب تقييم الأداء بالعملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الإختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى لفائنتهم في النهوض بأعباء ومستويات وظائف مكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤولياتهم الحالية من ناحية وأكبر من ناحية أخرى ، كذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف ، نستنتج من هذا التعريف أن تقييم الأداء مؤشر ذو بعدين ، حيث يعبر البعد الأول عن مدى كفاءة الفرد في القيام بأعبائه ومسؤولياته ومهامه الوظيفية ، أما البعد الثاني فيتعلق بقياس درجة تحقيق الأهداف من قبل الوحدات التنظيمية الخاصة بالمؤسسة ، فيما سبق يمكن القول أنه لا يوجد إتفاق بين معظم الكتاب حول تحديد شامل لتقييم الأداء ، فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه ، وعلى هذا الأساس نضع التعريف الذي نراه حسب رأينا أشمل للتعريف المقدمة فتقييم الأداء حسب رأينا" ما هو إلا عملية مستمرة متكاملة ذات سمة تنظيمية ترمي إلى تمكين المؤسسة من تعزيز قيمتها وقدرتها على النحو الذي يساهم في بناء وتطوير التوجهات المستقبلية لعاملها من خلال التأثير في طبيعة عملهم والسلوكيات المؤشرة لأدائهم".

#### 8- مشكلات تقييم أداء العنصر البشري :

تواجه الإدارات مجموعة من المشكلات خاصة بالعملية التقييمية ، تم الإتفاق عليها من قبل الخبراء المنظرين في مجال تسيير العنصر البشري، ومراجعة هذا الإتفاق تعود إلى أنها صعبة الحل لدى بعض المؤسسات وبالذات من إتبعته منهج الإنقياد والتأثير بالأهواء الإدارية دون مراعاة الجوانب الموضوعية ، هذا يعني غياب التقييم الجدي وبالتالي النزعة إلى الذاتية دون مراعاة مبادئ العدالة و الموضوعية ، أي

الإفتقار في تطبيق المعايير ، بحيث تأخذ مداها على أفراد معينين ويتم إغفالها وتجاهلها بشأن أفراد آخرين ، وعليه فإن عملية تقييم الأداء كبقية الأنشطة تواجه مجموعة من المشاكل يمكن تصنيفها إلى نوعين هما :

**أ.المشاكل الذاتية:** تتضمن هذه المشاكل مجموعة من الأخطاء التي يمكن أن ترتكب خلال عملية تصميم تقييم الأداء وتتمثل أهم المشاكل كالاتي :

- **خصائص المقوم :** تتعلق هذه المشكلة بخصائص الفرد القائم بأعمال التقييم وبشكل مباشر أو غير مباشر ، فالمديرين حديثي الخبرة في مجال العمل الإداري قد يميلون إلى هذه القسوة والصرامة ،على عكس المديرين ذوي الخبرة الإدارية والإدراك العالي ،لهذا يفضل عند إختيار من يقوم بعملية التقييم أن يتميز بالخبرة والإدراك والإستقرار العاطفي والإعتزاز بالنفس والقدرة على التفاعل الإجتماعي .

- **الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم :** في حالة الميل نجد أن المقيم يتجه إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، أما الميل إلى التشدد فيكون عكس الميل إلى اللين فيعطي المقيم تقديرات متوسطة حتى للممتازين في أدائهم.

- **تأثير الهالة :** تظهر تلك المشكلة بسبب تاثير القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص التي يتمني بها من يقوم بتقييمه ، مما تظهر النتائج بغير ما قصد بعملية التقييم ،وقد تظهر النتائج إيجابية في حالة التأثير الإيجابي أو سلبية في حالة التأثير السلبي، وفي الحالتين يعتبر الأمر مشكلة وذلك لأن العملية ستخالف واحد من أهم مقوماتها الأساسية والمتمثل بعدالة ودقة التقييم والحيادية في النظر إلى الشخص المقيم .

- **الميل نحو ناحية الوسط (النزعة المركزية):** قد يعطي بعض المشرفين جميع أو معظم مرؤوسيههم تقديرات متوسطة، وهذا الخطأ في الواقع هو أكثر الأخطاء شيوعا في التطبيق العملي في مجال تقييم

الأداء، وينتج هذا الخطأ في التقييم إما لجهل المشرفين بالفروق الفردية بين مرؤوسيهـم، أو عدم إستطاعتهم إكتشاف هذه الفروق أو تقديرها، أو لأنهم لا يريدون أن يظلموا أحداً أو يققوا في طريق ترقيته أو زيادة أجره، أو لأنهم يغفلون أهمية تشجيع المنافسة بين الأفراد، ولا يريدون أن يحدثوا انقساماً في مجموعاتهم بتمييز المجدين من الضعفاء، أو لأنهم يخشون أن يرقى الممتازون وينقلوا من أقسامهم فيتركون فجوة في هذه الأقسام، أو لأنهم لا يريدون أن يظهرُوا ضعفاء أمام الإدارة حتى لا يسألوا لماذا لم يقوموا بتأديبهم وعلاج ضعفهم .

- **خطأ الوقوع في التحيز الشخصي** : لا شك في أن للمشرف شعوراً نحو كل فرد من الأفراد الذين يعملون معه سواء كان ذلك الشعور نحوه لسبب أو لأخر أو ضده لصفة أخرى ، ولذلك فإنه سيكون هناك تأثير كبير على تقييمه لهم لأنه سيكون منحازاً لبعضهم ضد البعض الآخر ، ويحدث هذا عادة في حالة عدم وجود مقاييس أو معايير موضوعية لتقييم الأداء أو في حالة صعوبة تطوير هذه المقاييس.
- **الأولية والحدائثة** : تظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس والتقييم التي تمتد لفترة طويلة، إذ يعتمد القائم بالعملية إلى الأخذ بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بعين الإعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم، أو أن يهمل أداء الفرد السابق ويقوم المقيم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء ،وفي الحاليتين تعتبر عملية التقييم دقيقة، إذ أن عملية القياس والتقييم تتميز بالإستمرارية التي تستهدف إحصاء جميع التغيرات السابقة والحالية ومنتوقعة مستقبلاً للأداء ،وإذ يقترح لمعالجة هذه المشكلة أن يعرض المقوم نفسه للأسئلة التالية : ما هو أداء الفرض الماضي؟ ما هو أداءه الحالي؟ هل يتوقع إستمراره في المستقبل؟

#### ب. المشاكل الموضوعية :

ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقييم ويمكن إيجازها على الشكل

الآتي:

- إعتقاد بعض المرؤوسين بأن رؤسائهم ليس لديهم الصلاحيات والسلطات لإتخاذ القرارات الخاصة بترقيتهم...إلخ. سواء إختيار معايير التقييم، وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المؤسسة في فهم أهداف المعيار الموضوعية أو الذاتية، ومثل هذا الأمر يفوت على المؤسسة فرصة إستثمار هدف عملية القياس والتقييم الخطأ في عملية إختيار وقت التقييم فكما هو معروف بأن المؤسسات تتباين في عدد مرات تقييم الأداء ، فمنها من يقوم بالعملية سنويا، ومنها من يقوم بها فصليا أو مرة لكل ستة أشهر ، ويعتمد عدة مرات ممارسة العملية على إمكانيات المؤسسة ومستوى أداء العاملين فيها، لذلك يجب على المؤسسة أن تحدد عدد مرات القيام بالعملية أو لا ووقت القيام بها.
- ثانيا عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو إعتداد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء ، أو الخطأ في تجديد إتجاهاته.

#### 9- كيفية الحد من مشكلات تقييم الأداء :

- هناك على الأقل أربع طرق للحد من تأثير هذه المشكلات :
- أولا : التأكد من معرفة وفهم المشاكل السابقة حتى يمكن تجنبها.
- ثانيا : إختيار أسلوب التقييم الصحيح ،فإن لكل أسلوب مزاياه وعيوبه، فإنه يتعين إختيار الأسلوب الأكثر مزايا والأقل عيوباً.

- ثالثا : تدريب المقيمين للحد من مشاكل التقييم ،إذ يمكن عرض شريط فيديو عن الوظائف موضع التقييم بحيث يطلب المدرب منهم أن يقيموا العاملين، ثم يقوم المدرب بشرح الأخطاء التي يكونون قد وقعوا فيها مثل تأثير الهالة والتشدد، فعلى سبيل المثال : إذ قيم المدرب كل الصفات (الحجم والجودة) بنفس الوزن أو أنها واحد فعندئذ يفسر المدرب له تأثير الهالة قد حدث، ويقوم المدرب بالتقييم الصحيح،

من ثم يوضح أخطاء التقييم التي وقع فيها المشاركون.

رابعاً : الحد من ضغوط النقابات العمالية على نظم تقييم الأداء .(مراكشي لمين ، 2012 ، ص.74)

## خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل التطرق الى ماهية لأداء الوظيفي بصفة عامة والجوانب التي يتدخل فيها بالنسبة للعاملين من جهة والمنظمة من جهة أخرى، وألقينا الضوء كذلك إلى مفهوم تقييم الأداء من خلال شرح بعض المصطلحات التي تكونه وهي الأفراد، الأداء والتقييم ، كما إستعرضنا بعض التعاريف الخاصة بتقييم الأداء لبعض العلماء والباحثين في مجال تنمية الموارد البشرية ، وتوصلنا من خلال هذه التعاريف ان تقييم الأداء نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك العاملين أثناء قيامهم بأعمالهم . بعد استعراض مفهوم تقييم الأداء حاولنا التطرق إلى أهمية تقييم بالنسبة للمنظمة من جهة وللعاملين من جهة أخرى ، كتنظيم الموارد البشرية ، تحسين الأداء وتطويره وتحديد عمليات النقل والترقية داخل المنظمة ، بعد ذلك أبرزنا أهداف تقييم الأداء على ثلاث مستويات ، على مستوى المنظمة ، على مستوى المديرين وعلى مستوى الفرد العامل ، وبعدها استعرضنا علاقة تقييم ببعض الوظائف لتنمية الموارد البشرية مثل، الاختبار والتوجيه داخل المنظمة. في الأخير قمنا بعرض أهم خطوات تقييم الأداء ،مثل تحديد العمل المطلوب ، تحديد معايير تقييم الأداء وتحديد أساليب تقييم الأداء، وبعدها تحولنا إلى أهم الطرق لتقييم الاداء المتبعة من أغلب المنظمات. أما آخر نقطة تناولناها في هذا الفصل فهي مسؤولية تقييم الأداء التي تختلف من منظمة الى أخرى حسب طبيعة الخدمة التي تقدمها.

## الفصل الرابع



## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

### أولاً : الدراسة الاستطلاعية

- 1- أهداف الدراسة الاستطلاعية
- 2- منهج الدراسة الاستطلاعية
- 3- الحدود الدراسة الاستطلاعية
- 4- أدوات الدراسة الاستطلاعية
- 5- الخصائص السكيومترية للاستبيان
- 6- عينة الدراسة الاستطلاعية
- 7- خصائص العينة الاستطلاعية

### ثانياً: الدراسة الأساسية

- 1 - أهداف الدراسة الأساسية
- 2 - منهج الدراسة
- 3 - المجال الزمني و المكاني
- 4 - عينة الدراسة الأساسية
- 5 - أدوات الدراسة الأساسية
- 6 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الأساسية

## 1/ اهداف الدراسة الاستطلاعية:

تسعى الدراسة الاستطلاعية الى تحقيق الاهداف التالية:

- التأكد من صدق و ثبات اداة الدراسة؛
- التعرف على مجتمع الدراسة و خصائصه؛
- التعرف على ظروف الدراسة الاساسية؛
- التحقق من صحة ادوات جمع البيانات و تقنياتها و مدى صلاحيتها لجمع المعلومات؛
- اكتشاف الصعوبات او النقائص التي يمكن ان نصادفها خلال اجراء الدراسة الاساسية و ذلك لمواجهةها او تفاديها.

## 2/ منهج الدراسة الاستطلاعية :

نظرا لطبيعة الموضوع و الاهداف التي يسعى الى تحقيقها وخصائصه تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ، يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يتم التعبير عنها كما ونوعا ، ويشمل ايضا تحليل البيانات وقياسها وتفسير ووصف نتائجها .

## 3/ حدود الدراسة الإستطلاعية:

- المجال الزمني:

أجريت الدراسة الإستطلاعية من تاريخ 14 فيفري 2022 الى غاية 14 افريل 2022 .

## - المجال الجغرافي:

أجريت الدراسة باللصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - عين تموشنت-

## - تعريف المؤسسة محل الدراسة :

### 1 - تعريف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة:

مند تاريخ إنشائه سنة 1994 كمؤسسة عمومية للضمان الاجتماعي تحت وصاية وزارة العمل و

التشغيل و الضمان الاجتماعي، تعمل على تخفيف الآثار الاجتماعية المتعاقبة الناجمة عن تسريح

العمال الأجراء في القطاع الاقتصادي وفقا لمخطط التعديل الهيكلي. عرف الصندوق الوطني للتأمين عن

البطالة (ص.و.ت.ب) في مساره عدة مراحل مخصصة للتكفل بالمهام الجديدة المحولة من طرف

السلطات العمومية و ابتداء من سنة 1994.

شرع الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في تطبيق نظام تعويض البطالة بفائدة العمال الأجراء

اذين فقدوا مناصب شغلهم بصفة إدارية و لأسباب اقتصادية. من مهن الصندوق الأولى دفع تعويض

البطالة الذي استفاد منه لغاية أواخر سنة 2006 أكثر من 189830 عاملا مسرحا من مجموع

201505 مسجلا أي بنسبة 94% حيث يظاهر عدد المستفيدين الدين تم توقيف تعويضاتهم جراء

عودتهم إلى العمل بعقود محددة المدة أو بقائهم بالمؤسسات المؤهلة لتصفية 5275 مستفيد، اكبر موجة

تسجيل في نظام التأمين عن البطالة تمت في الفترة الممتدة بين سرتي 1996-1999 التي سايرت تنفيذ

إجراءات مخطط التعديل الهيكلي عن ذلك بدا منحى الانتساب في التقلص.

### 2- مهمة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة: يتولى الصلاحيات التالية بموجب القوانين و

التنظيمات المعمول بها:

- ضبط ملفات المؤمنين يوميا و ضمان التحصيل و المراقبة و النزاعات حول تحصيل الاشتراكات

الموجهة لتمويل إدارات التأمين عن البطالة؛

-تسيير الاداءات التي يقدمها نظير الحماية من حظر البطالة؛

-مساعدة و دعم كل البطالين المستفيدين من التامين عن البطالة من اجل إعادة إدماجهم في الحياة

العملية؛و ذلك بالتعاون مع المصالح العمومية للشغل و إدارات البلدية و الولاية؛

-تنظيم المراقبة المنصوص عليها في التشريع المعمول به فيما يخص التامين عن البطالة؛

-المساهمة في تمويل النشاطات في إطار القرض المصغر لاسيما عبر المساهمات المالية في صندوق

ضمان الأخطار الناجمة عن القرض المصغر؛

-المساهمة مع المؤسسات المالية و الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في حل نشاطات لفائدة

البطالين الدين يتكفل بهم؛

- إمكانية المساهمة في تمويل النشاطات التي ينشأ منها البطالون المستدين من القرض المصغر أو

بالمساهمة في تركيب القروض الخاصة مع المؤسسات المالية الموجهة للبطالين المستفيدين من التامين

عن البطالة ؛

-و فضلا عن إجراءاته العملية و مهامه الأساسية المتمثلة في الدفع التعويض التامين عن البطالة

بتكفل الصندوق بتسيير إجراءات احتياطية عبر برامج حماية العمال و مساعدتهم على إعادة الإدماج،

حيث أن مهامه تتمثل في:

## 1.2 / دفع تعويض التامين:

احدث في إطار المرسوم التشريعي رقم 94-11 المؤرخ في 26 ماي 1994 ينص على قيام الصندوق

بدفع التعويضات المالية لفائدة العمال المسرحين بصفة لا إدارية سواء من المؤسسات العمومية او

الخاصة حيث يتم الاستفادة من هذا النظام وفقا لتوفر الشروط التالية:

### شروط خاصة بصاحب العمل:

- أن يكون منتسبا للضمان الاجتماعي خلال مدة تعادل 3 سنوات على الأقل؛

- أن يكون مرصفاً في المؤسسة المستخدمة قبل التسريح لأسباب اقتصادية؛
- أن يكون منخرطاً مستوفياً لاشتراكاته في نظام التأمين على البطالة من 6 أشهر على الأقل قبل توقفه عن العمل.؛
- أنه لم يسبق له رفض عمل أو تكوين تحويلي بغرض العودة إلى العمل؛
- أن لم يرد اسمه ضمن قائمة مؤشر عليها من قبل مفتش العمل المؤهل إقليمياً خاصة المسرحيين في إطار التسريح الإجباري للعمال أو توقيف صاحب العمل؛
- أن يكون مسجلاً بصفة طالب عمل لدى مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل منذ 3 أشهر على الأقل؛
- يتعين على صاحب العمل تسديد اشتراكات فترة الحقوق لكل أجير،
- ينبغي عليه استفتاء اشتراكات الضمان الاجتماعي.

## 2.2 / إجراءات البحث عن العمل (RT)

- أنشأ هذا الجراء سنة 1998 و هو موجه لفئة البطالين المسرحيين الراغبين في إيجاد عمل مأجور و يتم هذا البرنامج أو الجراء عبر مراكز البحث عن الشغل (CRT) الثلاثة و العشرون المنشطة من قبل 72 مستشار و الموزعة على أنحاء التراب الوطني.
- و هو برنامج يهدف إلى تحدي الانشغالات الذاتية و الكفاءات المهنية للبطال المسرح و يتم ذلك تحت إشراف نخبة من المستشارين المؤطرين هذا التأطير الذي بنص على تعليمهم التقنيات الحديثة في مجال البحث عن العمل مثل تحرير السيرات المهنية ، نصائح حول العمل ومعلومات عن سوق العمل ، كفاءات استعمال تقنيات الإعلام الآلي و آلات السمع البصري... الخ.
- يشارك في هذا الإجراء ما بين 12 و 14 فرد يلتقون يومياً في دورة تكوينية مدتها 3 أسابيع رفقة مستشار منشط مختص ملم بمعطيات سوق العمل مهمته تفعيل عملية البحث عن الشغل.

## 3.2 / إجراء دعم العمل الحر: ATI

هو إجراء مخصص للعمال المسرحين الراغبين في الحصول أو إنشاء مشاريعهم الخاصة و ذلك عبر مراكز دعم العمل الحر (CHTI) الخمسة و الأربعون المنتشرة عبر التراب الوطني و المنشطة من قبل 128 مستشارا.

و يهدف هذا الإجراء إلى مرافقة العمال المسرحين بصفة لا إرادية و لأسباب اقتصادية في إنشاء عمل مستقل بمساعدة فريق من المستشارين المنشطين المختصين في مجالات إعداد دراسات مسبقة للمشروع ، متابعة سير أشغاله و إعداد مخطط أولي لانطلاقها بالإضافة إلى توفير التركيبة المالية للمشروع مع الهيئات المختصة.

و لهذا الغرض و لأجل تجسيد هذا البرنامج أو الجراء و ضمان ديمومة العمل الحر تتواصل عملية دعم المستفيد و متابعة نشاطاته طيلة سنة كاملة مع تخصيص تكوين تطبيقي لمدة 10 اسابيع تقريبا، تؤهله لتطوير فكرة المشروع و تسيير شؤون مؤسسته في شتى المجالات كالجباية و المحاسبة و قانون العمل.

#### 4.2 / إجراء التكوين بإعادة التأهيل: (FR)

في إطار مهامه المتمثلة في إعادة إدماج البطالين في الحياة المهنية و توسيع كفاءاتهم و رفع تأهيلهم يسعى الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في نطاق الاتفاقيات المبرمة مع مراكز التكوين و التعليم المهني CFT و المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد CNFPD و مراكز التكوين التقني CFT أو المدارس الخاصة بتنظيم دورات تكوينية لفترات قصيرة تمتد من 2 إلى 6 أشهر لفائدة المتربصين حسب فروعهم المهنية. وذلك من خلال التكوين بالإقامة أو التكوين عن بعد علاوة على عمليات تكوين المستفيدين الأميين.

#### 5.2 / إجراء دعم المؤسسات لمواجهة للصعوبات: (AED)

ويتمثل ذلك في تعويض و إعادة الإدماج نجد خدمة مساعدة المؤسسات التي تعاني صعوبات من اجل مواجهة الصعوبات و ذلك حفاظا على الشغل و يكون ذلك عن طريق توفير مجموعة من الخدمات.

- هيكلها التنظيمي: انظر الملحق رقم 02.

#### 4/ أدوات الدراسة الاستطلاعية:

من اجل قياس متغيرات الدراسة استخدم الباحث مقياسين: مقياس الولاء التنظيمي و مقياس الاداء الوظيفي بالاضافة الى استبيان البيانات الشخصية.

#### 4-1/ استبيان البيانات الشخصية:

يشمل استبيان البيانات الشخصية على المتغيرات التالية: الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية .

- متغير الجنس:

الجدول (01) يبين طريقة ترميز الاوزان لمتغير الجنس:

الفئات	ذكر	انثى
الرموز	1	2

- متغير السن:

الجدول (02) يبين طريقة ترميز الاوزان لمتغير السن:

الفئات	اقل من 30 سنة	من 30 الى 40 سنة	اكثر من 40 سنة
الرموز	1	2	3

- متغير الحالة المدنية:

الجدول (03) يبين طريقة ترميز الاوزان لمتغير الحالة المدنية:

الفئات	اعزب(ة)	متزوج(ة)	مطلق(ة)	ارمل(ة)
الرموز	1	2	3	4

- متغير المستوى التعليمي:

الجدول (04) يبين طريقة ترميز الاوزان لمتغير المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي
الرموز	1	2	3	4

4-2/ استبيان الولاء التنظيمي و الاداء الوظيفي:

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية، وذلك بغرض دراسة علاقة الولاء التنظيمي و

الاداء الوظيفي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - عين تموشنت - .

الاستبيان من اعداد الطالبة فاضل سمية ، تحت عنوان: الولاء التنظيمي و تأثيره على اداء العاملين

(دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "دكتور صالح زرداني"-عين البيضاء-)، حيث تضمن



الاستبيان محورين: يتعلق المحور الاول بالمتغير "الولاء التنظيمي" الذي يضم 29 فقرة، و المحور الثاني الذي يتعلق ب"الاداء الوظيفي" و الذي يضم 21 فقرة. (فاضل, 2015-2016)

و ذلك بتحويل الاجابات الخاصة بعبارات الاستبيان الى ارقام باعتماد الشكل المغلق لاحتمالات الاجابة، مقسم هذا المقياس إلى ثلاثة درجات لإبداء الرأي حيث تم تحديد طول الخلايا في هذا المقياس من خلال حساب المدى بين درجات المقياس  $3 - 1 = 2$  و من ثم تقسيمه على اكبر قيمة في المقياس للحصول على طول خلية  $2 / 3 = 0.66$  ، كما هو ظاهر في الجدول الموالي :

الجدول رقم(05) يبين مقياس تحديد مستوى الأهمية:

درجة الإجابة	الوزن النسبي	الفئة
غير موافق	من 33 % إلى 55 %	من 1 إلى 1.66
محايد	اكبر من 55 % إلى 77 %	اكبر من 1.66 إلى 2.32
موافق	اكبر من 77 % إلى 100 %	اكبر من 2.32 إلى 3

5/ الخصائص السكيومترية لأداة الدراسة:

أ. الصدق: لقد اعتمد الباحثين لدراسة صدق الاستبيان على الطريقة التالية:

صدق الاتساق الداخلي: وذلك بحساب معامل الارتباط سبيرمان بين فقرات الاستبيان و متغيرات الدراسة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS نسخة 24) ، وقد أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط مقبولة ودالة إحصائياً وهذا ما يتبين من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم (06) يبين ارتباط فقرات الاستبيان و متغير الولاء التنظيمي

معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرات
0.434*	16	0.459*	01
0.419*	17	0.376*	02
0.553*	18	0.633**	03
0.414*	19	0.417*	04
0.350*	20	0.431*	05
0.380*	21	0.415*	06
0.415*	22	0.367*	07
0.724**	23	0.628*	08
0.584**	24	0.625**	09
0.669**	25	0.524**	10
0.557*	26	0.318*	11
0.434*	27	0.419*	12
0.404*	28	0.307*	13
0.392*	29	0.380*	14

		0.355*	15
--	--	--------	----

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$

يبين الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 و

0.01) وهذا يدل على أن الاستبانة بصفة عامة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

**الجدول رقم (07) يبين ارتباط فقرات الاستبيان و متغير الاداء الوظيفي**

معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
0.515*	12	0.357*	01
0.548**	13	0.450*	02
0.491*	14	0.407*	03
0.359*	15	0.401*	04
0.363*	16	0.422*	05
0.447*	17	0.410*	06
0.390*	18	0.336*	07
0.635**	19	0.340*	08
0.377*	20	0.570**	09
0.312*	21	0.340*	10
		0.370*	11

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$

يبين الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 و

0.01) وهذا يدل على أن الاستبانة بصفة عامة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

#### ب . ثبات أداة الدراسة:

الثبات يعني استقرار المقياس و عدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال

مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة.

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) حيث

طبقت المعادلة على العينة لقياس الثبات (RELIABILITY) ، و ذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يبين قيم معامل ألفا كرونباخ (معامل الثبات ) للاستبانة

معايير الاستبيان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرومباخ
الولاء التنظيمي	29	0.822
الاداء الوظيفي	21	0.730
الاستبانة	55	0.765

يظهر الجدول اعلاه ان قيم معامل ألفا كرونباخ لمقياس الولاء التنظيمي تمثلت في: 0.822، و مقياس الاداء الوظيفي: 0.730 ، و قيم الاستبيان تمثلت في: 0.765 و هي قيمة ذات ثبات مرتفع جدا.

و عليه يمكن القول ان اداة الدراسة المستعملة (الاستبانة) تتميز بالصدق (الاتساق الداخلي) و الثبات.

#### 5/ عينة الدراسة الاستطلاعية:

تم إختيار العينة الإستطلاعية من المجتمع الأصلي المكوّن من 43 موظف بللصندوق الوطني

للتامين عن البطالة - عين تموشنت - ، وبلغ حجمها 20 موظف ، تم إختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. لقد تم توزيع 20 استبيان.

#### 6/ خصائص العينة الاستطلاعية:

سيتم تحليل خصائص افراد عينة الدراسة ، و ذلك من خلال عرض التكرارات و النسب المئوية

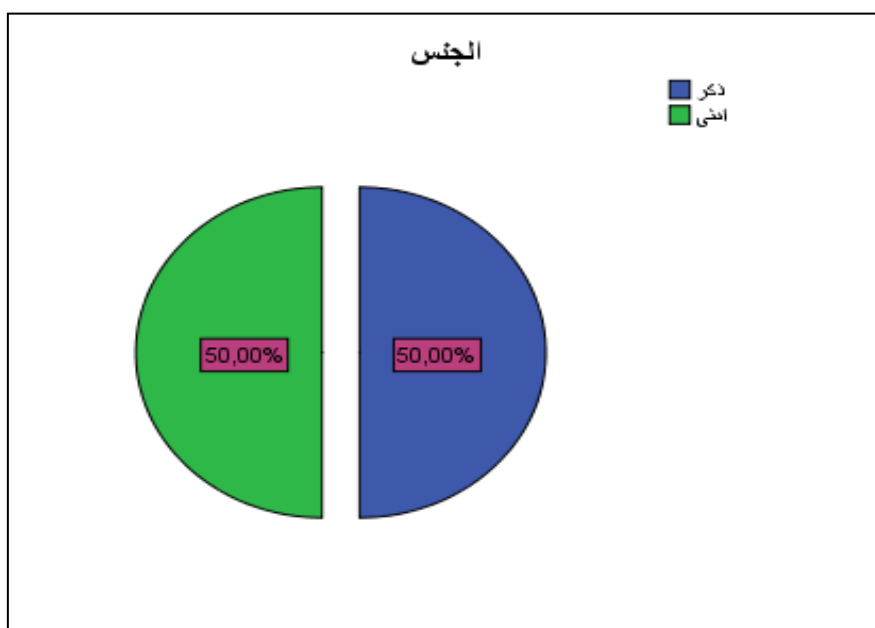
لكل خاصية من الخصائص، و التي تتمثل في: الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي.الخبرة المهنية ، و ذلك كما يلي:

- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (09) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
50%	10	ذكور

50%	10	إناث
100%	20	المجموع



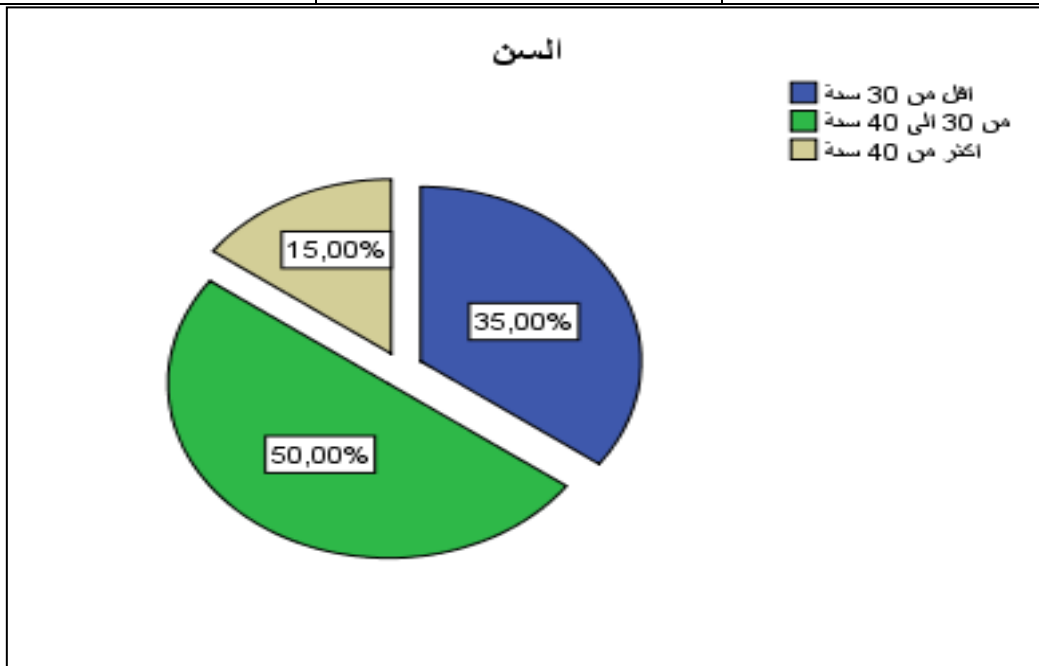
الشكل رقم (03) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يبين الجدول رقم (09) توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس، حيث تمثل نسبة الذكور 50%، كما تمثلت نسبة الإناث 50% و هي نسبة متعادلة بين الذكور و الاناث.

-توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

الجدول رقم (10) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
35%	7	اقل من 30 سنة
50%	10	من 30 الى 40 سنة
النسبة المئوية	التكرارات	السن
3%	3	اكثر من 40 سنة
100%	20	المجموع



الشكل رقم (04) يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن

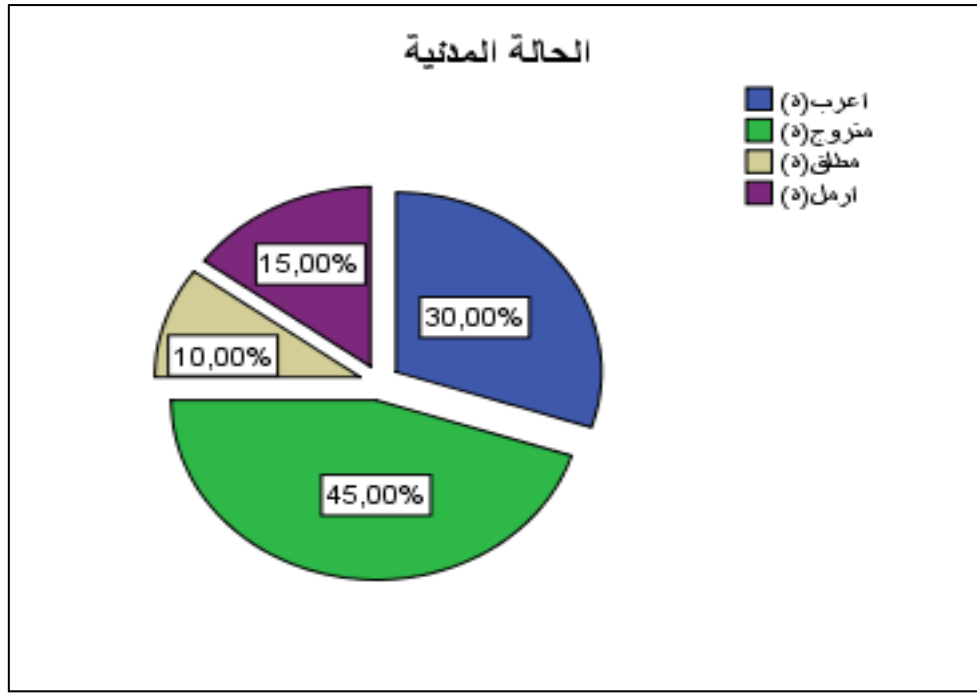
نلاحظ أن أعمار الأفراد التي تتراوح ما بين 30 حتى 40 سنة حصلت على أعلى نسبة من مجموع أعمار الأفراد و التي تقدر ب 50% اي ما يعادل نصف النسبة الكلية لعينة الدراسة، ثم تلتها النسبة 35% و التي تمثل فئة الافراد الاقل من 30 سنة. و اخيرا جاءت النسبة 15% لتمثل فئة الافراد البالغين اكثر من 40 سنة.

-توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية:

الجدول رقم ( 11 ) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة المدنية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة المدنية
30%	06	اعزب(ة)
45%	09	متزوج(ة)
10%	02	مطلق(ة)
15%	03	ارمل(ة)
100%	20	المجموع





الشكل رقم (05) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية

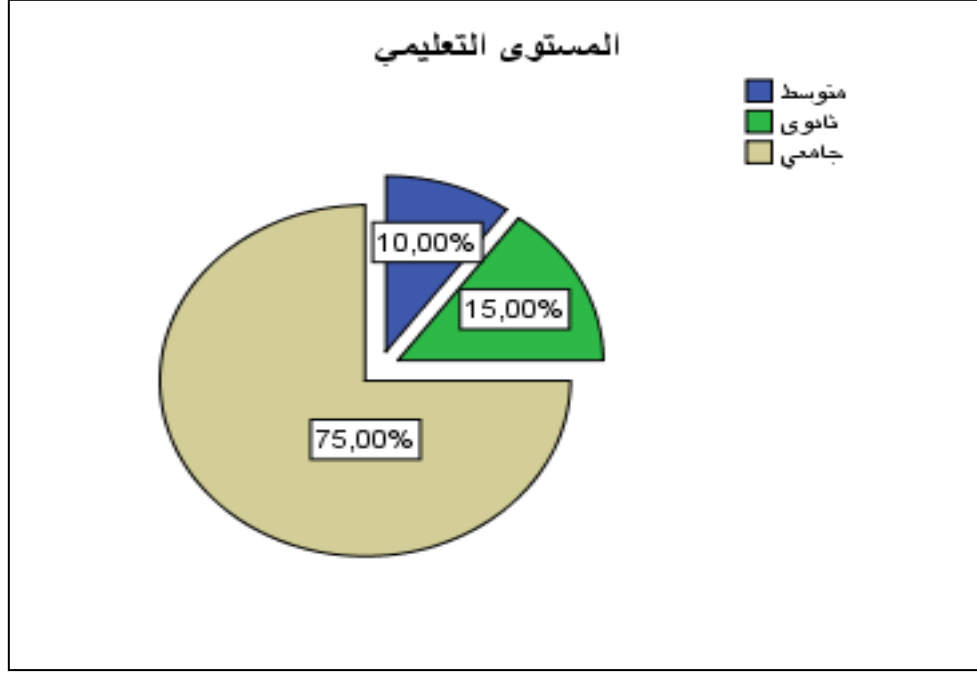
يبين الجدول رقم (11) توزيع افراد العينة حسب الحالة المدنية حيث كانت اعلى نسبة لفئة متزوج (ة) و التي بلغت 45 %، ثم تلتها فئة اعزب (ة) بنسبة 30 %، ثم تلتها فئة ارمل (ة) بنسبة 15%، اما الفئة الاخيرة فقد حصلت على نسبة 10 % و المتمثلة في فئة مطلق (ة).

-توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (12) توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
-	-	ابتدائي
10%	02	متوسط
15%	03	ثانوي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
75%	15	جامعي
100%	20	المجموع



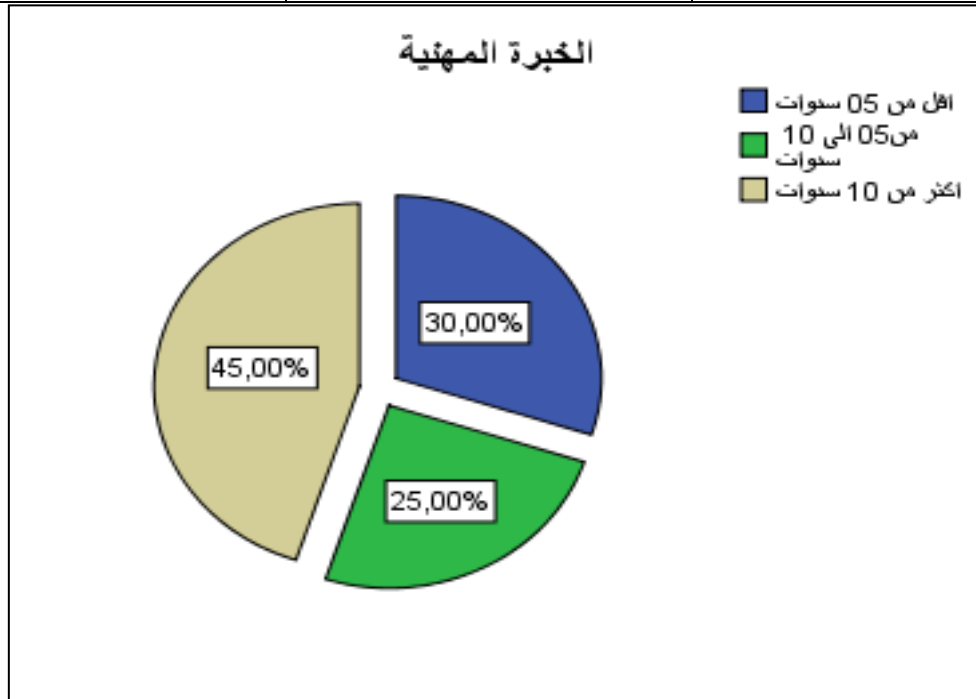
الشكل رقم (06) يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن المستوى التعليمي الغالب في الدراسة هو المستوى التعليمي " الجامعي " و الذي قدر بنسبة 75% أي ما يعادل 15 فرد ، كما لوحظ أن هذه النسبة تفوق المستوى التعليمي "الثانوي" و "المتوسط" و الذي قدر ب 15% و 10% على التوالي أي ما يعادل 03 افراد يحملون شهادة المستوى الثانوي و فردين يحملان شهادة المستوى المتوسط ، كما لوحظ ان الفئة المستجوبة لا يحمل اي فرد منها المستوى التعليمي "الابتدائي".

-توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (13) يمثل توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
30%	06	اقل من 05 سنوات
25%	05	من 05 الى 10 سنوات
45%	09	اكثر من 10 سنوات
100%	20	المجموع



الشكل رقم (07) يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

يبين الجدول رقم (13) توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية ،حيث تمثل فئة الافراد

التي تبلغ اقدميتهم اكثر من 10 سنوات اعلى نسبة قدرت ب45%، و تليها فئة اقل من 05 سنوات بنسبة قدرت ب 30%، و تاتي فئة الافراد الذين تتراوح اقدميتهم ما بين 05 الى 10 سنوات في المرتبة الاخيرة بنسبة 25%.

من خلال الدراسة الاستطلاعية تمكن الطالبين من الالمام بالمعلومات حول الدراسة الميدانية للموضوع و التأكد من ان اداة الدراسة واضحة التعليمات و مفهومة من حيث الفقرات ، و بناءا على التعديلات التي أفرزتها نتائج الدراسة الاستطلاعية شرع الباحثان في القيام بالدراسة الأساسية و لكن الهدف منها اثبات او نفي الفرضية و ذلك باستعمال اداة البحث التي تم التأكد من صدقها و ثباتها.

### 1/ أهداف الدراسة الأساسية:

- تطبيق المقاييس على عينة الدراسة الأساسية بعدما تم ضبطهما والتأكد من خصائصهما

السيكومترية ؛

- جمع المعطيات وتحليلها إحصائيا؛

- إختبار فرضيات الدراسة وبالتالي تأكيدها أو نفيها.

### 2/ منهج الدراسة الأساسية:

تبنت الدراسة المنهج الوصفي الذي يدرس الظواهر كما هي موجودة في الواقع محاولا التعبير عنها كما

وكيفا من خلال المعطيات المتحصل عليها.

### 3/ الحدود الزمانية و المكانية للدراسة الأساسية:

•المجال الزمني:

أجريت الدراسة الاساسية من تاريخ 14 فيفري 2022 الى غاية 14 افريل 2022 .

•المجال الزمني:

أجريت الدراسة الميدانية بللصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - عين تموشنت-

#### 4/ عينة الدراسة الأساسية:

تم إختيار العينة الاساسية من المجتمع الأصلي المكوّن من 43 موظف بال صندوق الوطني للتأمين عن البطالة - عين تموشنت- ، وبلغ حجمها 43 موظف ، تم إختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة ، و تم توزيع 43 استبيان ، أي ان عينة الدراسة شملت كل افراد مجتمع الدراسة في المؤسسة .

#### ▪ خصائص عينة الدراسة الاساسية :

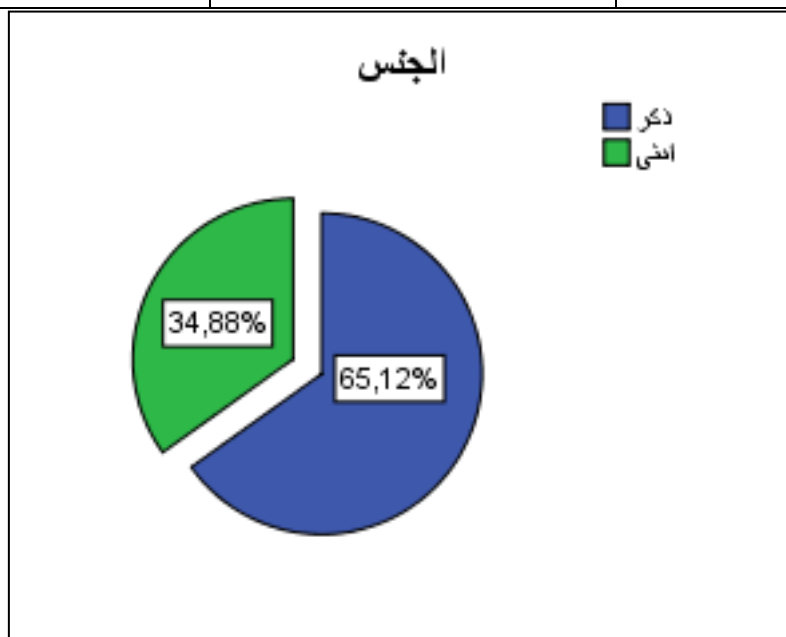
سيتم تحليل خصائص افراد عينة الدراسة ، و ذلك من خلال عرض التكرارات و النسب المئوية لكل خاصية من الخصائص، و التي تتمثل في: الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي.الخبرة المهنية ، و ذلك كما يلي:

- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (14) يبين توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
65.1%	28	ذكور
34.9%	15	إناث
النسبة المئوية	التكرارات	الجنس

100%	43	المجموع
------	----	---------



الشكل رقم (08) يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

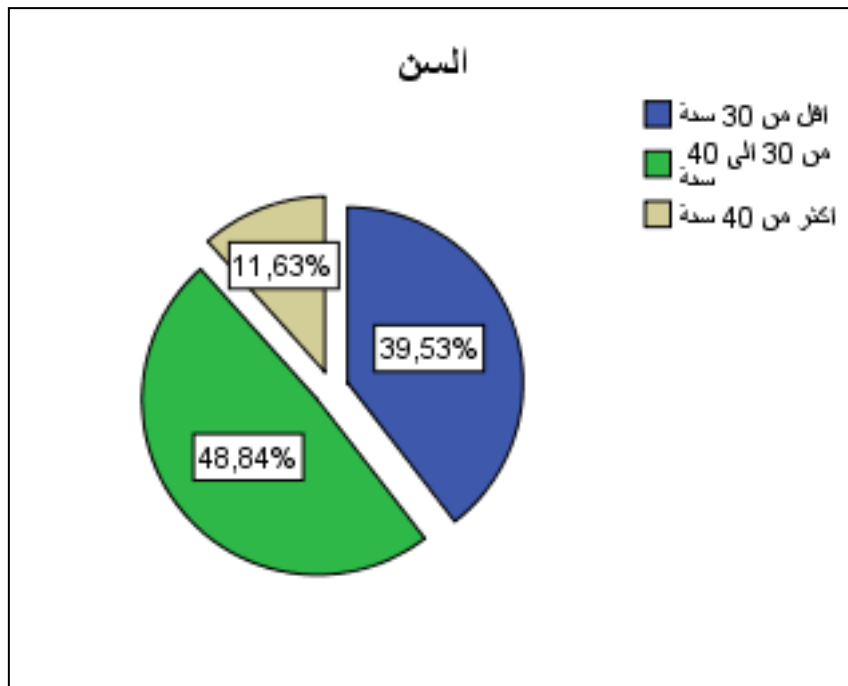
يبين الجدول رقم (14) توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس، حيث تمثلت نسبة الذكور

ب 65.1 %، كما تمثلت نسبة الإناث ب 34.9 % ، نلاحظ ان نسبة الذكور اكبر من نسبة الاناث ، و بالتالي فان اغلبية افراد عينة الدراسة هم من جنس الذكور.

-توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

الجدول رقم (15) يبين توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
39.5%	17	اقل من 30 سنة
48.8%	21	من 30 الى 40 سنة
11.6%	05	اكثر من 40 سنة
100%	43	المجموع



الشكل رقم (09) يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن

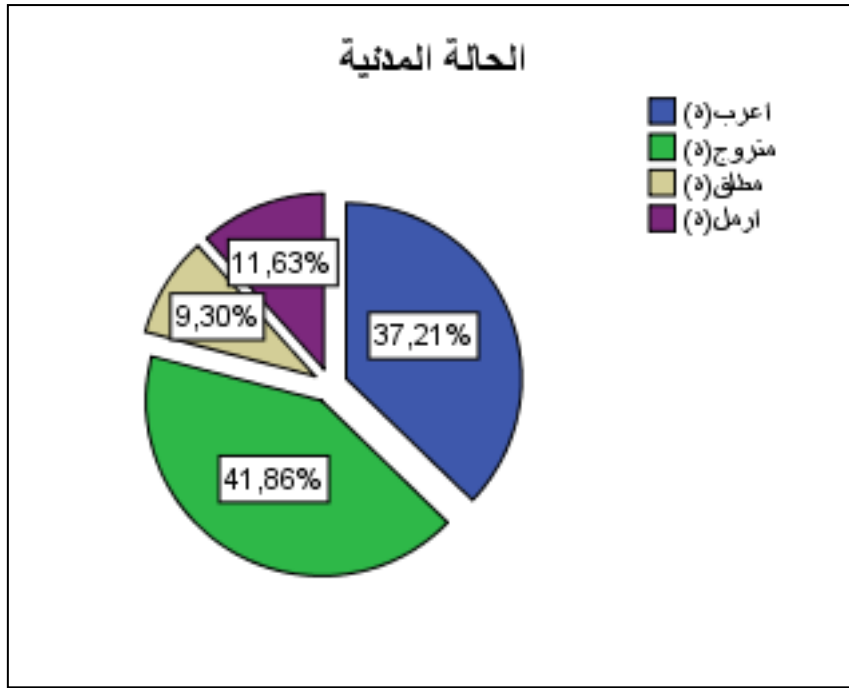


نلاحظ أن أعمار الأفراد التي تتراوح ما بين 30 حتى 40 سنة حصلت على أعلى نسبة من مجموع أعمار الأفراد و التي تقدر ب 48.8 % اي ما يعادل 21 فردا من افراد عينة الدراسة، ثم تلتها النسبة 39.5 % و التي مثلت فئة الافراد الاقل من 30 سنة. و اخيرا جاءت النسبة 11.6 % لتمثل فئة الافراد البالغين اكثر من 40 سنة.

-توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية:

الجدول رقم ( 16 ) يبين توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الحالة المدنية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة المدنية
37.2%	16	اعزب(ة)
41.9%	18	متزوج(ة)
9.3%	04	مطلق(ة)
11.6%	05	ارمل(ة)
100%	43	المجموع



الشكل رقم (10) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية

يبين الجدول رقم (16) توزيع افراد العينة حسب متغير الحالة المدنية، حيث كانت اعلى

نسبة لفئة متزوج (ة) و التي بلغت 41.9 %، ثم تلتها فئة اعزب (ة) بنسبة 37.2 %، ثم تلتها فئة

ارمل (ة) بنسبة 11.6 %، اما الفئة الاخيرة فقد حصلت على نسبة 9.3 % و المتمثلة في فئة

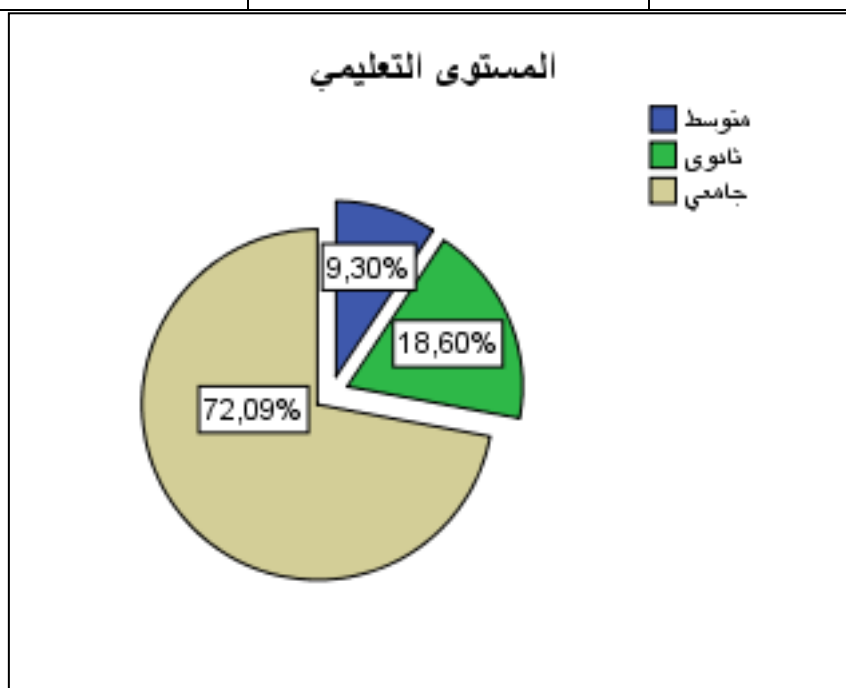
مطلق (ة).

-توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (17) توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
-	-	ابتدائي
9.3%	04	متوسط

18.6%	08	ثانوي
النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
72.1%	31	جامعي
100%	43	المجموع



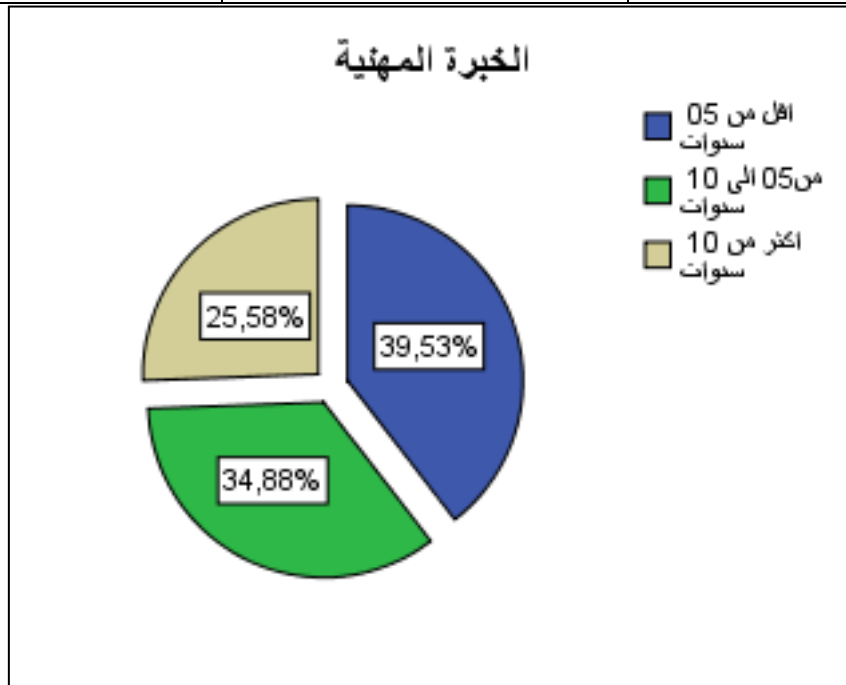
الشكل رقم (11) يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن المستوى التعليمي الغالب في الدراسة هو المستوى التعليمي " الجامعي " و الذي قدر بنسبة 72.9% أي ما يعادل 31 فرد اي ان اغلبية الافراد عينة الدراسة يحملون شهادات جامعية ، كما لوحظ أن هذه النسبة تفوق المستوى التعليمي "الثانوي" و "المتوسط" و الذي قدر ب 18.6% و 9.3% على التوالي أي ما 08 افراد يحملون شهادة المستوى الثانوي و 04 افراد يحملون شهادة المستوى المتوسط ، كما لوحظ ان الفئة المستجوبة لا يحمل اي فرد منها المستوى التعليمي "الابتدائي".

-توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم(18) يمثل توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الخبرة المهنية :

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
%39.5	17	اقل من 05 سنوات
%34.9	15	من 05 الى 10 سنوات
%25.6	11	اكثر من 10 سنوات
%100	43	المجموع



الشكل رقم (12) يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

يبين الجدول رقم (18) توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية ،حيث تمثل فئة الافراد التي تبلغ اقدميتهم اقل من 05 سنوات اعلى نسبة قدرت ب 39.5 % ، و تليها فئة الافراد التي تتراوح اقدميتهم من 05 الى 10 سنوات بنسبة قدرت ب 34.9%، و تاتي فئة الافراد الذين تبلغ اقدميتهم اكثر من 10 سنوات في المرتبة الاخيرة بنسبة 25.6 %.

#### 5/ أدوات الدراسة الأساسية:

الأدوات المطبقة في الدراسة الأساسية هي نفسها الأدوات التي استخدمت في الدراسة الإستطلاعية بعد التأكد من خصائصها السكومترية ، المتمثلة في:

- إستمارة البيانات الشخصية.
- مقياس الولاء التنظيمي.
- مقياس الاداء الوظيفي.

#### 6/ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الأساسية:

لقد تم تحليل المعطيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية في نسختها 24

(SPSS V 24)، وذلك من خلال إستعمال الأساليب التالية:

- ✓ استخراج التكرارات و النسب المئوية : لمعرفة توزيع المعلومات العامة لأفراد العينة .
- ✓ معامل الثبات الفاكرومباخ : لمعرفة درجة الاتساق بين محاور الإستبانة و كلما كان أقرب من واحد كلما كان هناك صدق، ثبات ظاهرة و ملائمة لأغراض الدراسة.
- ✓ معامل ارتباط سبيرمان براون لحساب الصدق.

✓ معامل الارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة.

## الفصل الخامس: عرض نتائج الفرضية و مناقشتها

### 1/ عرض نتائج الفرضية :

" توجد علاقة دالة احصائيا بين الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ":

لدراسة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، و ذلك كما يبين الجدول التالي:

### الجدول رقم(19) يبين معامل الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة

معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
0.206	0.006	الولاء التنظيمي
		الاداء الوظيفي

يوضح لنا الجدول اعلاه معامل الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة ، حيث اتضح لنا من خلاله وجود علاقة طردية موجبة بين الولاء التنظيمي و الاداء الوظيفي قدرت ب  $r = 0.206$  ، عند درجة حرية 0.006

و بالتالي نقبل الفرضية التي تنص على انه توجد علاقة دالة احصائيا بين الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة .

### 2/ مناقشة النتائج:

اشارت النتائج الواردة في الجداول السابقة الى وجود علاقة طردية موجبة بين متغير " الولاء التنظيمي" و متغير " الاداء الوظيفي" لدى عمال الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ب (0.206).

و تفسر هذه النتيجة ان ولاء الموظفين للمؤسسة و ارتباطهم بها يتوقف على ما يوفره العمل من اشباع لحاجاتهم و توظيف لقدراتهم بها، و بموجب ذلك فانه كلما ارتفع مستوى التحفيز و الرضا لديهم ازدادت رغبتهم في الاستمرار بالعمل، مساهمتهم في تعزيز المشاركة و التعاون فيما بينهم، تحسين ادائهم، زيادة دقة اعمالهم المنجزة، و بالتالي شعورهم بالاستقرار الوظيفي.

أي انه كلما ساهمت المؤسسة في رفع دافعية الموظف بمزيد من الحوافز مادية منها او معنوية كالرواتب و الحوافز، سيتشكل بهذا اندفاع لدى الموظف نحو تحقيق اكبر قدر ممكن من الانجاز الذي يؤدي بتحقيق اهداف المؤسسة . أي ان زيادة الولاء لدى العمال سيساهم في خلق فرص داخل المنظمة من شأنها ان تسمح للموظف بابرار قدراته التي تؤدي الى تحسين ادائه، و بالتالي زيادة انتاجية المؤسسة.

من جهة اخرى، كلما انخفض هذا الرضا و التحفيز لديهم يقل نتيجة لذلك حماسهم للعمل و اقبالهم عليه، و تقل ايضا مشاعر الانتماء و الولاء التنظيمي للمؤسسة. ما سيؤثر بطريقة سلبية في اهداف هذه المؤسسة.

اذا تتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة الجريسي (2010) و التي جات بعنوان " الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي"، حيث اسفرت على أن مستوى الروح المعنوية والولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع ، اضافة الى وجود علاقة طردية



ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل بين مستوى الروح المعنوية ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي ، حيث يتضح أنه كلما تحسن مستوى الروح المعنوية كلما زادت درجة ولائهم التنظيمي، و هذا ما جاءت به دراستنا الحالية.

تتفق ايضا دراستنا مع دراسة Omar et al (2010) تحت عنوان "التحفيز الوظيفي وأثره على الولاء الوظيفي Employee Motivation and its Impact on Employee Loyalty"، حيث تمحورت نتائجها في أن الرؤساء الذين يحفزون موظفيهم يجدون ولاء أكثر من غيرهم ، أي أن تحفيز الموظفين يؤثر على الولاء الوظيفي ، و هذا ما ركزت عليه دراستنا في جانبها النظري و اثبتته نتائج دراستنا الميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بعين تموشنت.

من جهة اخرى تتفق هذه الدراسة مع دراسة كردش (2016) بعنوان " اثر تطبيق التميز في تنمية الولاء الوظيفي : بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين"، و التي أوضحت أن لتطبيق مناهج وأساليب التميز دور كبير في زيادة الولاء الوظيفي وأن للجانب النفسي أهمية كبيرة للوصول إلى الولاء الوظيفي للعاملين، و ذلك من خلال ما أكدت عليه دراستنا بان للجانب النفسي دور جد مهم و فعال من شأنه تعزيز الاندفاع نحو العمل و تنمية روح التميز لدى الموظفين المؤسسة محل الدراسة.

و تختلف دراستنا مع نتائج دراسة Brown and Gaylor (2002) و التي اظهرت عدم وجود علاقة بين الولاء المستمر و الرضا الوظيفي، أي ان هناك علاقة موجبة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي و الذي لديه علاقة تاثير على الاداء الوظيفي.

## الخاتمة:

من خلال دراستنا حاولنا توضيح مفهوم الولاء التنظيمي وأبعاده والذي يعبر عن مدى إخلاص وانتماء الفرد للمنظمة على مدى اختلاف أبعاده وذلك بتعبيره عن مدى ارتياحه للمنظمة والرغبة بالاستمرار فيها وتقدير الاحترام وتقدير لها كما أشرنا إلى العوامل المؤثرة في تنمية وتكوين الولاء لدى موظف وبالمقابل تطرقنا إلى أساسيات الأداء الوظيفي الذي يعتبر كنتاج من نتائج الولاء التنظيمي وعرضنا أهم عناصره التنفيذية والأكاديمية والتطويرية . وأهم طرق تقييمه وقياسه وفي الأخير حاولنا الوصول إلى حقيقة العلاقة والأثر ما بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بعين تموشنت.

نجد بان الشعور بالأمن الوظيفي، الاحترام و التقدير لدى الموظفين في المؤسسة يكمن في ان العلاقات الجيدة بين الزملاءو بين رؤسائهم تعمل على رفع درجة احساس الموظفين بالمسؤولية و مستوى الرقابة الذاتية المتوفرة لديهم، و ايضا هذا يعود الى مدى حرص ادارة المؤسسة على تحقيق الكفاءة الادارية من خلال التوجيه و المتابعة المستمرة لاداء العنصر البشري، هذا ما ي عكس ايضا مدى التوافق بين الموظفين و الرؤساء في عملهم لدرجة التشبع بقيم العمل و المحيط التنظيمي، هذا التشبع يجعل الموظفين يبحثون عن الاستقرار و الاستمرار في العمل لدى المؤسسة ، و يساهم في تعزيز الشعور بالرضا لديهم .

أي انه كلما ازداد الشعور بالسعادة للعامل ازداد شعوره بالاندماج، مما ينعكس ذلك ايجابا على الاداء الوظيفي للموظفين، و كذا بناء الثقة بين الموظف و المؤسسة من خلال التفاعل بين الادارة و الموظفين.

فالمكانة الاجتماعية و الرضا عن العمل الى جانب بعض المتغيرات الاخرى تساهم في تدعيم و بناء ولاء الموظف داخل المؤسسة، كما ان افساح المجال امام العامل يعطيه فرصة لابراز مهاراته و شعوره بالانطلاق و الارتياح المهنيين، فهو من جهة يجعل الموظف اكثر مبادرة و اندفاعا نحو عمله، كما ان المناخ التنظيمي و الجو الاجتماعي السائد في المؤسسة يسمح و يسهل عملية التفاعل بين الادارة و الموظفين مما يعمل على تحسين الاداء الوظيفي للموظفين.

### توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:

#### 1/ التوصيات العلمية:

- اجراء دراسات عن العلاقة بين الولاء التنظيمي و متغيرات اخرى، مثل الدوران الوظيفي، الامن الوظيفي نظرا لاهمية الموضوع.

- من الجانب الاكاديمي نوصي الزملاء الباحثين بضرورة البحث و دراسة اثر الولاء التنظيمي على الاداء الوظيفي في مؤسسات اخرى ، و ذلك لتعزيز نتائج دراستنا الحالية و الوقوف على العلاقة التي تربط هذين المتغيرين من جوانب اخرى.

#### 2/ التوصيات العملية:

- لا بد ان يكون الولاء التنظيمي من بين المواضيع التي تحضى باهتمام من قبل المؤسسة.
- رفع دافعية الموظف بمزيد من الحوافز المادية كالرواتب و المكافآت ، و الحوافز المعنوية بشكل يدفعهم الى تحقيق اكبر قدر من الانجاز و الانتاجية، بالاعتماد على الاداء المنجز من طرفه.
- الوقوف عند العناصر و العوامل التي تحبط من ولاء الموظف و محاولة مواجهتها و التغلب عليها.
- خلق الفرص داخل المنظمة التي تسمح للموظف بابراز قدراته و تعزيز مكانته داخل هذه المؤسسة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

1- إبراهيم الغمري. (1982) . إدارة دراسة نظرية و تطبيقق . المعارف :المصرية. رصد من

<https://core.ac.uk/download/pdf/35402781.pdf>

2- أحمد صقر عاشور . (2008) . سلوك في المنظمات. القاهرة: الدار الجامعية. رصد من:

<http://revue.umc.edu.dz/index.php/h/article/view/729>

3- أمل مصطفى عصفور . (2008) . قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على ما عليه التطوير التنظيمي . مصر: المنظمة لعربية للتنمية الإدارية .رصد من:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/73/13/1/46244>

4- بارئ كشواي. (2008) . إدارة الموارد البشرية . (ط3). القاهرة : دار الفاروق للنشر و التوزيعرصد من:

<https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=egb105036-5104781&search=books>

5- بوالشرش كمال . (2015). الثقافة التنظيمية و الآراء ي العلوم السلوكية و الإدارية. (ط1) . دار الأيام. رصد من:

<https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb250890-232407&search=books>

6- حسن إبراهيم بلوط . (2002). إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي . بيروت: دار النهضة العربية. رصد من:

<https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb98559->

[58706&search=books](#)

7- حسين حريم . (2003). إدارة المنظمات . عمان الجامع لنشر و التوزيع. رصد من:

<https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb156622->

[118346&search=books](#)

8- طارق مجذوب . (2000) . العملية الإدارية و التوظيفية العامة و الإصلاح الإداري. بيروت : دار

الجامعية للطباعة و النشر . رصد من:

<https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb101832->

[109218&search=books](#)

9- راوية حسن . (2003). إدارة الموارد البشرية . الدار الجامعية. رصد من:

<https://elearn.univ-oran2.dz/mod/resource/view.php?id=25687&lang=ru>

10- زهير ثابت . (2001) ، كيف يتم تقسيم أراء الشركة و العاملين . (د.ط). القاهرة : دار

قباة للطباعة. رصد من:

[https://library.iugaza.edu.ps/book\\_details.aspx?edition\\_no=115172](https://library.iugaza.edu.ps/book_details.aspx?edition_no=115172)

11- سعد غالب ياسين الإدارة الإستراتيجية . (ط1) . الإسكندرية : دار البازودي للنشر عمان

دار حاسد للنشر و التوزيع .

12- سلوى عمر عبد الرحمن . (2015) . الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين . مصر: بشر

الأبيار الجزائرية و المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية. رصد من:

<https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=egb211873->

[5225567&search=books](#)

13- عبد الغفار يونس . (1971) . تنظيم و إدارة الأعمال . بيروت : دار النهضة العربية

للطباعة و النشر .

14- عبد الغفور يوسف . (1991) . تنظيم إدارة الأعمال ، بيروت: دار النهضة العربية ، للطباعة

والنشر .

- 15- عبد المعطي محمد عساف . (1999) . سلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة : دار زهران للنشر و التوزيع .
- 16- عمر وصفي عقيلي . (1999) . إدارة أصول مفاهيم . عمان : دار زهران للنشر و التوزيع ،
- 17 - محمد الصرفي . (2007) . إتصالات الإدارية . الإسكندرية: مؤسسة حواس الدولية للنشر و التوزيع.
- 18- محمد زاوية . (2001) . إدارة الموارد البشرية . القاهرة: الدار الجامعية للطبع و النشر.
- 19 - محمد يوسف ، عبد الجهاد . (2011) ، مفاهيم الإدارية الأساسية . (ط3) عمان - الأردن : دار حامد للنشر و التوزيع ،
- 20- مرسي خليل . (2005) . الإدارة المعاصرة . بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع. رصد من:
- <https://bu.umc.edu.dz/theses/psychologie/ABEN3807.pdf>
- 21- مصطفى عشوي . (1992) . أسس علم النفس الصناعي التنظيمي . مؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر . رصد من:
- <http://archives.umc.edu.dz/handle/123456789/94477?show=full>
- 22- مصطفى محمود أبو بكر . (2008) . إدارة الموارد البشرية . سجل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية : الدار الجامعية. رصد من:
- <https://bu.umc.edu.dz/theses/psychologie/ABEN3807.pdf>
- 23- مهدي حسن زويل . (2003) . إدارة الأفراد . الأردن : مكتبة المجتمع العربي. رصد من:
- <https://almoqtabas.com/ar>
- 24- مؤيد سعيد السالم . (2005) . أساسيات الإدارة الإستراتيجية . (ط1) . عمان : دار وائل.رصد من:



<https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb149117-110561&search=books>

25- يوسف الهاشمي . ( 2006 ) . سلوك التنظيمي . جامعة منتوري : شركة دار الهدى للطباعة و النشر ، الجزائر . رصد من:

<https://bu.umc.edu.dz/theses/psychologie/ABEN3807.pdf>

26- معجم ألفاظ القرآن الكريم . (1970) . مج 2 . ( ط 2 ) الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر . رصد من:

<https://quranpedia.net/ar/book/25656>،

27- خلف سليمان الرواشدة . (2008) . صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي . عمان: دار حامد للنشر والتوزيع . رصد من:

<https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb156814-118548&search=books>

28- مدحت محمد أبو النصر . ( 2005 ) . تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة . القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع . رصد من:

<https://library.nauss.edu.sa/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=5032>

29- عبد الرحمن أحمد محمد الهيجان . (1998) . الولاء التنظيمي للمدير السعودي . الرياض . رصد من:

<https://library.shjpolice.gov.ae/libero/WebopacOpenURL.cls?ACTION=DISPLAY&RSN=12653&DATA=DJI>

30- محمد محمود مصطفى . ( 2012 ) . الادارة العامة . ( ط 1 ) . عمان : دار البداية . رصد من:

<https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb206382-178521&search=books>

31- زاهر عبد الرحيم عاطف. (2010). الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة. (ط1). عمان : دار الياية.  
رصد من:

<https://www.noor-book.com/-pdf>

32- اللوزي موسى ،التطوير التنظيمي. (1999). اساسيات و مفاهيم حديثة. ( ط 1 ). عمان: دار وائل  
للنشر.رصد من:

<https://prinra.jacketdolly-avignon.fr/-pdf.html>

33- جمال الدين لعويسات. (2002). السلوك التنظيمي والتطوير الإداري. الجزائر: دار هومة للطباعة  
والنشر والتوزيع. رصد من:

[http://catalogue.univ-mosta.dz/fseccg/index.php?lvl=author\\_see&id=2847](http://catalogue.univ-mosta.dz/fseccg/index.php?lvl=author_see&id=2847)

34- طارق السويدان ،محمد العيدوني. (2003). خماسية الولاء (كيف نحفز ونبني ولاء الموظفين)  
(ط1) لبنان: دار ابن حزم للنشر والتوزيع.رصد من:

<https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb105297-65444&search=books>

35- عبد الملوك مزهودة . (2001) . الأراء بين الكفاءة و الفاعلية ، مفهوم و تقسيم ، مجلة  
العلوم الإنسانية. رصد من:

<https://iefpedia.com/arab/?p=18168>

36- حنان عبد الرحيم الأحمدى. (2006). الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية  
الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية .،المجلة العربية للعلوم الإدارية ،المجلد (13)،العدد (3).  
رصد من:

<https://search.mandumah.com/Record/135251>

37- أدم غازي العتيبي.(1993). أثر الولاء التنظيمي و العوامل الشخصية والأداء الوظيفي لدى العمالة

الكويتية و العمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية ، مجلد(1). رصد من:

<https://faculty.kfupm.edu.sa/MGM/almeera/publication.htm>

38- احمد المراكشي . (2012) . دور الحوافز في تحسين الأداء للموارد البشرية . أطروحة دكتوراه ، البليلة.

39- و لد صالح حسن سميع . أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير ، جامعة حلوان ، اليمن. رصد من:

<https://bu.umc.edu.dz/theses/psychologie/ABEN3807.pdf>

40 - سعد الدوسري .(2005).ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،الرياض، جامعة نايف العربية. رصد من:

<https://www.univ-eloued.dz/images/memoir/file/M.S-049-01.pdf>

41- سعد الدوسري .(2005). ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض . رصد من:

<https://www.univ-eloued.dz/images/memoir/file/M.S-049-01.pdf>



# قائمة الملاحق

## نسخة من الاستبيان:

في إطار اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية بعنوان: الولاء التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي نضع بين ايديكم هذا الاستبيان بغرض جمع المعلومات المتعلقة ببحثنا. راجين منكم التعاون، نشير الى انه لا توجد إجابة صحيحة وإجابة خاطئة فقط لا تترك أي سؤال دون إجابة. ان هذه المعلومات تستغل الا لغرض البحث العلمي.

وشكرا على تفهمكم وتعاونكم

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

الطالب /شيخ بوعزة مروان بن عودة

الطالب/بلعربي بعبوعة كريم

## - البيانات الشخصية:

يرجى وضع علامة (x) في الخانة التي تتناسب مع اجابتك:

انثى

ذكر

- الجنس:

أكثر من 40

40-30 سنة

- السن: اقل من 30 سنة

سنة

مطلق (ة)

متزوج (ة)

اعزب (ة)

ارمل (ة)

- المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي

جامعي

- الخبرة المهنية : اقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  اكثر من 10

سنوات

يرجى وضع علامة (x) في الخانة التي تتناسب مع اجابتك:

غير موافق	محايد	موافق	العبارات
			لمؤسستك الفضل في بناء حياتك
			توفر مؤسستك فرصة اظهار الطاقات لدى المرؤوسين
			تعتبر مؤسستك هي المكان التي تفضل العمل فيه
			ان التزامك الاخلاقي اتجاه زملائك يدفعك للبقاء معهم في المؤسسة
			تحرص على بقاءك في هذه المؤسسة حتى لو تاخر دفع الاجر فيها
			تتشابه قيمك و توجهاتك مع القيم و توجهات المؤسسة
			تعتقد ان تركك لعملك الحالي دون مبرر تصرف غير اخلاقي
			تعتقد ان الاستمرار في وظيفة واحدة مدى الحياة افضل للموظف
			تشعر بان الالتزام الاخلاقي اهم الاسباب التي تدفعك للبقاء في عملك
			تشعر بان اهدافك الخاصة تتوافق مع اهداف المؤسسة
			تشعر بالسعادة من خلال عملك في مؤسستك الحالية
			انتمائك الى مؤسستك لا تعوضه بمؤسسة اخرى بديلة
			جو العمل السائد في مؤسستك يدفعك الى التمسك بالبقاء فيها
			تشعر بانك جزء من هذه المؤسسة
			ترغب في استمرار العلاقة التي تربطك بزملائك داخل العمل
			تستمع بالحديث عن عملك مع اصدقائك خارج نطاق العمل
			ارتباطك بعملك بدوافع الذاتية
			لا تنتازل عن عملك لصالح منظمات اخرى
			تعتبر نفسك على عالية من الالتزام اتجاه العمل
			تشعر بالفخر عندما تخبر الاخرين بانك تعمل في هذه المؤسسة
			لن تقبل العمل في مؤسسة اخرى حتى و لو كانت ظروف العمل هناك افضل



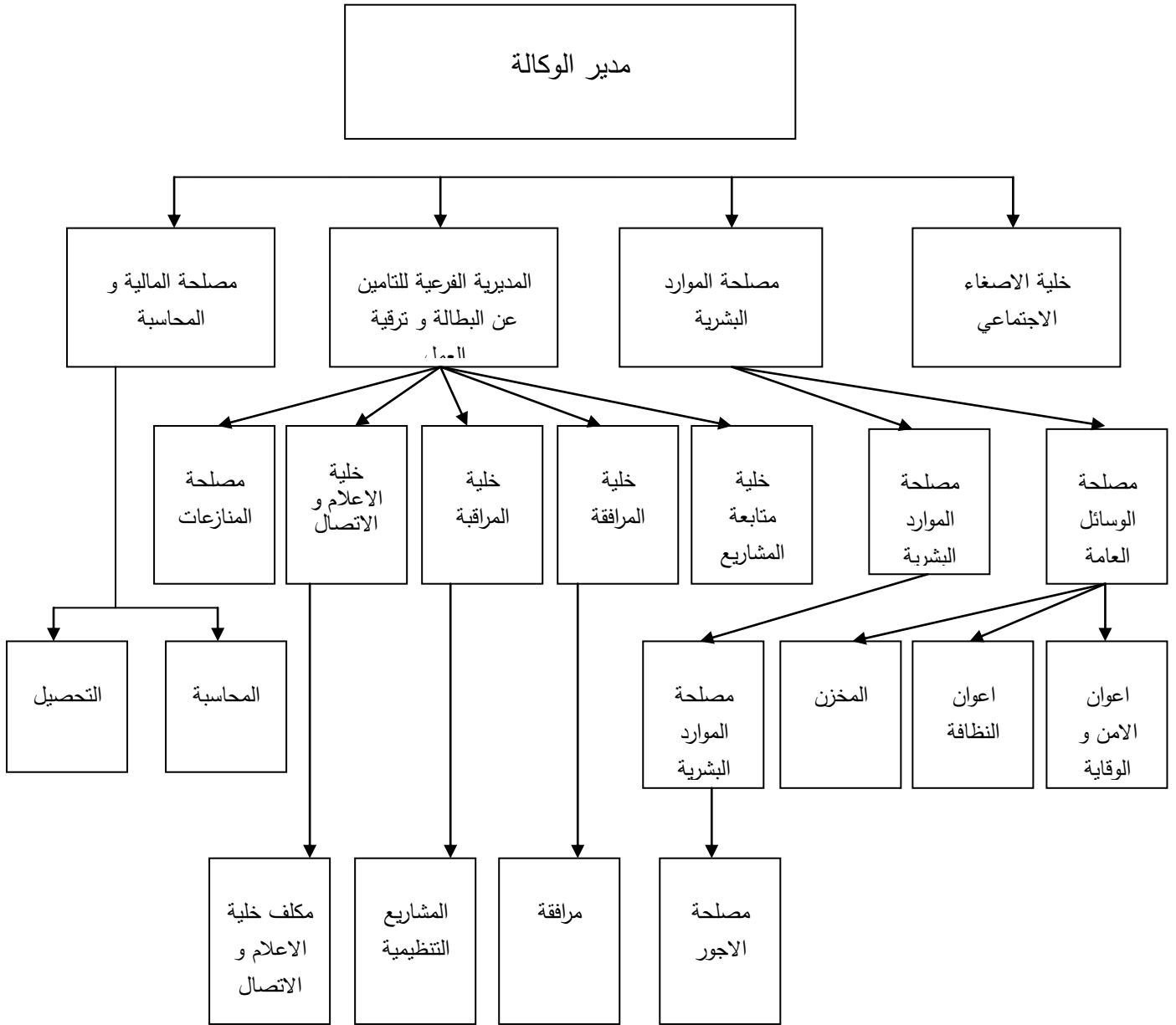
			لديك استعداد للاستمرار في عملك الحالي حتى بلوغ التقاعد
			ستضرب الكثير من الامور في حياتك اذا تركت عملك الحالي بالمؤسسة
			ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذك على الاندفاع نحو عملك
			تقبل باي وظيفة تكلف بها مقابل استمرارك بالعمل في هذه المؤسسة
			تشعر ان تركك عملك يسبب لك عدة مشاكل (شخصية، نفسية، اقتصادية و اجتماعية)
			فرص العمل المتاحة في المنظمات الاخرى غير مناسبة
			من الصعوبة ترك عملك بغض النظر عن الاسباب الوظيفية

يرجى وضع علامة (x) في الخانة التي تتناسب مع اجابتك:

غير موافق	محايد	موافق	العبارات
			اساهم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الاداء
			اقوم باعمال اضافية عن الاعمال المطلوبة مني
			اقدم بدائل و اساليب جديدة تساعد في حل المشكلات
			احاول دائما تحسين ادائي للافضل و تطويره
			اقوم بعلمي حسب المعايير المطلوبة
			اقدم اقتراحات للرفع من الجودة في العمل
			اساهم غالبا في زيادة دقة الاعمال المنجزة
			اتجنب ارتكاب اخطاء في عملي تسبب مشاكل في ادائي للعمل
			هناك شفافية ووضوح في العمل داخل المؤسسة
			اساهم في تقليل وقت انجاز العمل
			الوقت المخصص لاتمام العمل غير كافي لانجازه
			اتجنب الازخام قدر المستطاع في عملي كي انجزه في وقته
			احاول اداء عملي باقل تكلفة ممكنة
			يتم توضيح جميع التعليمات و الاجراءات اللازمة لانجاز المهام بكفاءة
			تحاول المؤسسة دائما الاحتفاظ بالموظفين الاكثر كفنا
			الوظيفة الموكلة الي مناسبة لقدراتي
			اساهم في علاج مشاكل العمل و تحقيق الاهداف الوظيفية بشكل جيد
			يحدث تبادل للمعلومات و البيانات بين الاقسام المختلفة في المؤسسة
			احاول دائما تبسيط اجراءات العمل في المؤسسة
			هناك مساهمة من الادارة العليا في تقليص الروتين في العمل و التكرار غير مناسب له
			اساهم في تعزيز مشاركة و تعاون العاملين فيما بينهم داخل

			المؤسسة
--	--	--	---------

الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة:





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Université Ain Témouchent Belhadj Bouchaib  
جامعة بلحاج بوشعيب -- عين تموشنت  
Faculté des lettres et des langues et sciences humaines  
كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية

عين تموشنت في .....

رقم: ..... / ل.أ.ع.ج ب.ع.ع / 2022

## طلب تربص

نرجو منكم التفضل بقبول داخل مؤسستكم/هيئتكم:

المؤسسة/الهيئة: ...الصدوق... الوطني... للتأهيل... من... البطالة.....

الطالب (ة): ...بلعن... ليعمودة... كور...م

تاريخ الميلاد: 1998/09/04

المسجل في: السنة الثانية ماستر ، تخصص: علم النفس العمل و التنظيم

وذلك لإجراء دورة تدريبية داخل مصالحكم الخاصة والتي تهدف إلى افتراض تطبيق المعارف التي يتم تدريسها لهم داخل مؤسستكم وهذا تحضيراً لمذكرة التخرج.

تاريخ فترة التدريب: 14/09/2022 لـ 14/10/2022

خلال هذا التدريب ، الطالب ملزم بتقديم كل المساعدة اللازمة لتنفيذ السليم للبرنامج الموكول إليه.

كما أن الطالب مدعو للامتثال الصارم لقواعد الانضباط المنصوص عليها في القانون الداخلي لمؤسستكم، والالتزام بالقواعد والإجراءات والتعليمات الوقائية الخاصة بالصحة والأمن.

عتمد على تعاونكم، ونرجو أن تتقبلوا ، سيدتي ، سيدي ، خالص شكرنا وتحياتنا.



