



جامعة زيان عاشور الجلفة



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس و الفلسفة

# الولاء التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز

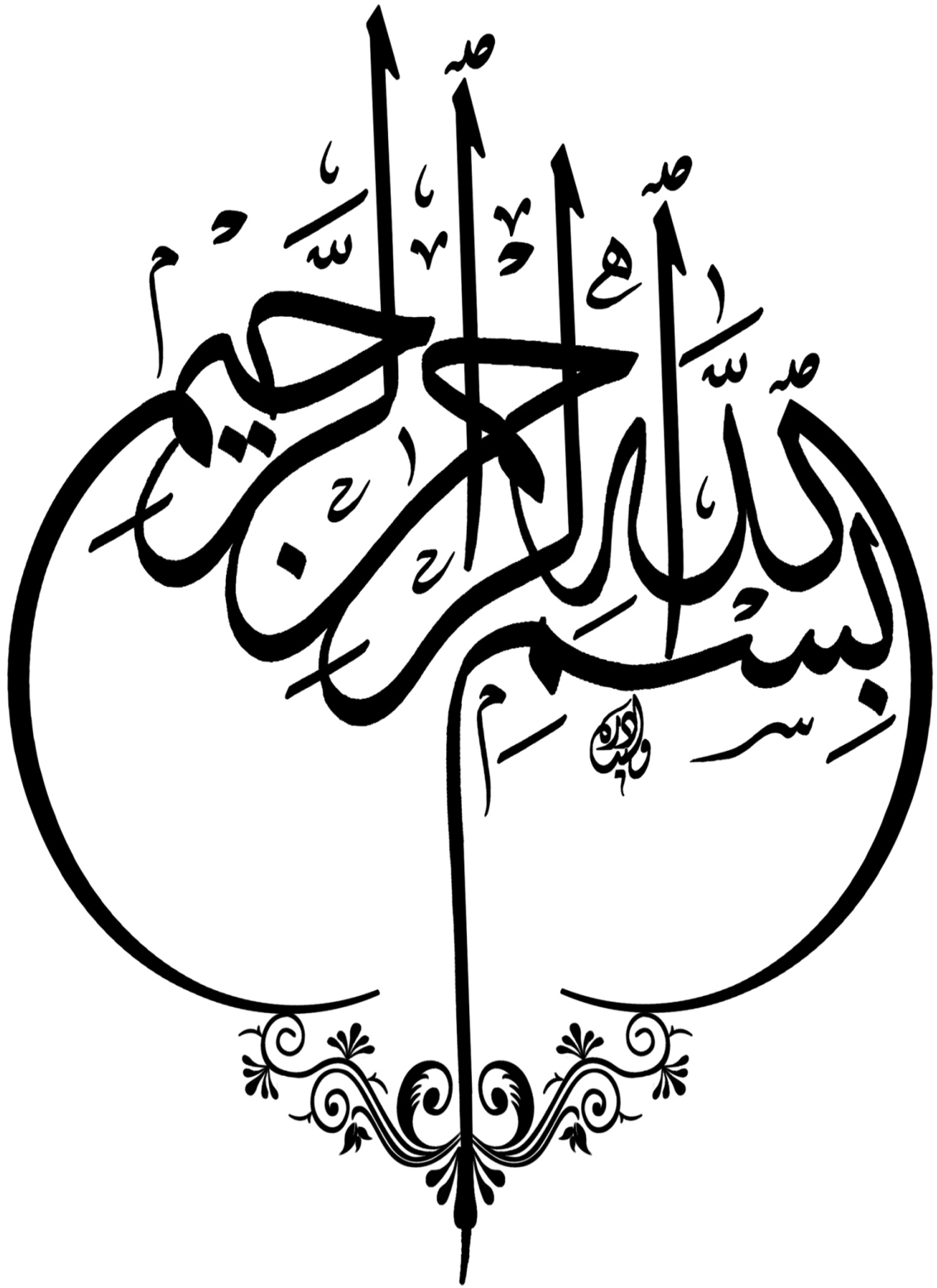
دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين  
" الشهيد جعرون سعد بن علي - دار الشيوخ "

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ:  
د/ زعتر نور الدين

إعداد الطالب:  
الأوعيل المبخوت

السنة الجامعية: 2022/2021



كلمة شكر و الأهداء

# كلمة شكر

أشكر الله سبحانه وتعالى وأحمده وأستعين بذكرك

فما كان توفيقتي إلا بفضل ورحمة أن من عليّ بإنجاز وتمام عملي هذا

.. شكرا لك ربي وأدعما نعمة وفضلا علينا وعلى عبادك ..

أتقدم بالشكر والعرفان إلى أستاذي المبرهن " زعتر نور الدين " جزاه الله عنا كل خير.

والشكر لكل العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين بدار الشيوخ

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير

إلى السيد مدير المركز " زفانف عبد الناصر " الذي رحب بي وفتح لي

أبواب العمل بصدق ورحمة وكان منارة للدريج

كما أشكر مستشار التوجيه " طابوسي الأمد " الذي رافقني طوال مشوار

تربوي ودراستي الميدانية

كما أشكر كل الذين ساعدوني من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة

المبخوت

## الاهـداء

جفّ البحر لو كان من غاب البدر بذكرها وأفلت النجوم لسحرها وحجبت الشمس  
لنورها ومدادا لشكرها والتي لا يجوز إلا بماء الذهب كتابة اسمها .. إلى من حملتني  
تسعة أشهر في أحشائها وسهرت الليالي وتعبت وشقت وقاست لأجلي وواجهت مخاطر  
الدنيا لكي أصل إلى ما أنا عليه .. إلى التي جعل الرب الجنة تحت أقدامها ... إلى  
حبيبتي وقرّة عيني أُمي رمز الحب والعطاء حفظها الرحمان .

إلى من رباني وأحبنى أكثر من نفسه وجعل تعبهُ وشقائه راحة بالي .. إلى الذي  
علمني أن الاخلاق والمبادئ والقيم ثروتي .. إلى من أنار لي درب النجاح والتوفيق ..  
إلى الذي لا ينام ليحقق أحلامي والذي لا تطوى الصفحات إلا بذكره .. إلى الغالي  
الحنون العزيز أبي أطال الله في عمره .

إلى الذين وقفوا معي في الشدة والفرح .. إلى الذين تقاسمت معهم مرارة وحلاوة  
الحياة .. إلى الذين ترعرعت وكبرت بجانبهم .. إلى إخوتي.

إلى كل أفراد عائلتي من صغيرهم إلى كبيرهم .. وإلى كل الاصدقاء ورفقاء الدرب إلى  
كل الاساتذة الذين سهروا على تعليمي من الطور الابتدائي إلى الجامعي .

إلى كل من نسيتهم مذكرتي ولم تنساهم ذاكرتي أهدي عملي .

المبـخوت

المأخوذ

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن "الولاء التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى عمال مركز التكوين المهني والتمهين بدار الشيوخ"، وكذا تحديد أشكال وتصورات العمل وكيف يؤثر على أداء أفراد عينة الدراسة، ومعرفة مستوى كل منهما لدى أفراد العينة.

أجريت هذه الدراسة بمركز التكوين المهني والتمهين "الشهيد جعرون سعد بن علي" بدار الشيوخ سنة 2022 على عينة بحث مكونة من 35 فرد مختلفين في الجنس والصفة المهنية والخبرة المهنية حسب طبيعة عملهم في المركز.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد تم الاعتماد على "المنهج الوصفي" باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة، ومقياسي "الولاء التنظيمي" و"دافعية الإنجاز"، ولتحليل النتائج الإحصائية تم استعمال "برنامج الـ"SPSS".  
وتوصلت **النتائج** إلى:

1-تحقق الفرضية الرئيسية والتي تفيد وجود علاقة ترابطية طردية قوية ودالة

احصائياً بين الولاء التنظيمي ودافعية الانجاز لدى العاملين بمركز التكوين

المهني والتمهين " الشهيد جعرون سعد بن علي " بدار الشيوخ".

2-عدم تحقق الفرضية الفرعية الاولى ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن

مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين بدار

الشيوخ منخفض

3- عدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن

مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين بدار

الشيخ منخفض"

4- تحقق الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية

بين مرتفعي ومنخفضي مستوى الولاء التنظيمي في مستوى دافعية الانجاز

لدى العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين بدار الشيخ لصالح مرتفعي

مستوى الولاء التنظيمي.



## **Summary:**

This study aims to reveal “organizational loyalty and its relationship to achievement motivation among workers of the Center for Vocational Training and Apprenticeship in Dar Al-chioukh,” as well as identifying forms and perceptions of work and how it affects the performance of the study sample members, and identifying the level of each of them among the sample members.

This study was conducted at the Center for Vocational Training and Apprenticeship "Martyr Ja'roun Saad bin Ali" in Dar Al-chioukh in 2022 on a research sample consisting of 35 individuals of different genders, professional status and professional experience according to the nature of their work in the center.

In order to achieve the objectives of the study, the "descriptive approach" was relied on as the most appropriate for the nature of the study, and the "organizational loyalty" and "achievement motivation" scales were used, and to analyze the statistical results, the "SPSS" program was used.

The results are:

- 1- The main hypothesis which states that there is a strong direct and statistically significant correlation between organizational loyalty and achievement motivation among workers at the Center for Vocational Training and Apprenticeship "Martyr Ja'aroun Saad bin Ali" in the chioukh House.
- 2- The first sub-hypothesis was not fulfilled and we accept the alternative hypothesis which states that the level of organizational loyalty among workers in the vocational training and apprenticeship center in Dar Al- chioukh is low.
- 3- The second sub-hypothesis is not fulfilled and we accept the alternative hypothesis which states that the level of achievement

motivation among workers in the vocational training and apprenticeship center in Dar Al- chioukh is low.

4- The third sub-hypothesis is verified and we accept the hypothesis that there are statistically significant differences between high and low levels of organizational loyalty in the level of achievement motivation among workers at the Vocational Training and Apprenticeship Center in Dar al- chioukh in favor of those with high levels of organizational loyalty.

**Résumé:**

Cette étude vise à révéler "la loyauté organisationnelle et sa relation avec la motivation à réussir parmi les travailleurs du Centre de formation professionnelle et d'apprentissage de Dar chioukh ", ainsi qu'à identifier les formes et les perceptions du travail et comment cela affecte la performance des membres de l'échantillon d'étude. , et d'identifier le niveau de chacun d'eux parmi les membres de l'échantillon.

Cette étude a été menée au Centre de Formation Professionnelle et d'Apprentissage « Martyr Ja'roun Saad bin Ali » à Dar chioukh en 2022 sur un échantillon de recherche composé de 35 individus de genres, de statuts professionnels et d'expériences professionnelles différents selon la nature de leur travail au centre.

Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, l'"approche descriptive" a été retenue comme étant la plus appropriée à la nature de l'étude, et les échelles de "fidélité organisationnelle" et de "motivation à l'accomplissement" ont été utilisées, et d'analyser les résultats statistiques , le programme "SPSS" a été utilisé.

Les résultats sont:

1- L'hypothèse principale qui stipule qu'il existe une forte corrélation directe et statistiquement significative entre la loyauté organisationnelle et la motivation à l'accomplissement parmi les travailleurs du Centre de

formation professionnelle et d'apprentissage "Martyr Ja'aroun Saad bin Ali" dans la maison Dar chioukh.

2- La première sous-hypothèse n'a pas été vérifiée et nous acceptons l'hypothèse alternative selon laquelle le niveau de loyauté organisationnelle des travailleurs du centre de formation professionnelle et d'apprentissage de Dar chioukh est faible.

3- La deuxième sous-hypothèse n'est pas vérifiée et nous acceptons l'hypothèse alternative selon laquelle le niveau de motivation à réussir des travailleurs du centre de formation professionnelle et d'apprentissage de Dar chioukh est faible.

4- La troisième sous-hypothèse est vérifiée et nous acceptons l'hypothèse qu'il existe des différences statistiquement significatives entre les niveaux élevés et bas de loyauté organisationnelle dans le niveau de motivation à la réalisation parmi les travailleurs du Centre de formation professionnelle et d'apprentissage de Dar chioukh en faveur de ceux qui ont des niveaux élevés de loyauté envers l'organisation.

الأفقر من

# فهرس المحتويات

|  |  |               |
|--|--|---------------|
| <b>تشكرات</b>                            |  |               |
| <b>فهرس المحتويات</b>                    |  |               |
| <b>فهرس الجداول</b>                      |  |               |
| 01                                       | <b>مقدمة</b>                                   |               |
| <b>أولاً: الإطار النظري للدراسة</b>      |  |               |
| <b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b> |  |               |
| <b>الرقم</b>                             | <b>العنوان</b>                                 | <b>الصفحة</b> |
| 01                                       | إشكالية الدراسة                                | 04            |
| 02                                       | تساؤلات الدراسة                                | 07            |
| 03                                       | فرضيات الدراسة                                 | 07            |
| 04                                       | أهمية الدراسة                                  | 08            |
| 04                                       | أسباب اختيار موضوع الدراسة                     | 09            |
| 05                                       | أهداف الدراسة                                  | 10            |
| 06                                       | المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة            | 11            |
| 07                                       | الدراسات السابقة                               | 11            |
| <b>الفصل الثاني: الولاء التنظيمي</b>     |  |               |
| <b>الرقم</b>                             | <b>العنوان</b>                                 | <b>الصفحة</b> |
|  | تمهيد  | 21            |
| 01                                       | مفهوم الولاء التنظيمي                          | 22            |
| 02                                       | أنواع الولاء التنظيمي                          | 25            |
| 03                                       | عناصر الولاء التنظيمي                          | 26            |
| 04                                       | مراحل الولاء التنظيمي                          | 26            |
| 05                                       | خصائص الولاء التنظيمي                          | 29            |
| 06                                       | أهمية الولاء التنظيمي                          | 31            |
| 07                                       | مصادر الولاء التنظيمي                          | 32            |
| 08                                       | المداخل النظرية المفسرة لدراسة الولاء التنظيمي | 37            |

|                                      |                                   |              |
|--------------------------------------|-----------------------------------|--------------|
| 38                                   | ركائز الولاء التنظيمي ومحدداته    | 09           |
| 42                                   | النماذج المفسرة للولاء التنظيمي   | 10           |
| 48                                   | خلاصة الفصل                       |              |
| <b>الفصل الثالث : دافعية الانجاز</b> |                                   |              |
|                                      | <b>العنوان</b>                    | <b>الرقم</b> |
| 50                                   | تمهيد                             |              |
| 51                                   | تعريف الدافعية للإنجاز            | 01           |
| 52                                   | أنواع الدافعية للإنجاز            | 02           |
| 53                                   | أهمية الدافعية للإنجاز            | 03           |
| 54                                   | مكونات الدافعية للإنجاز           | 04           |
| 57                                   | قياس الدافعية للإنجاز             | 05           |
| 59                                   | النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز  | 06           |
| 63                                   | خلاصة الفصل                       |              |
| <b>الفصل الرابع: التكوين المهني</b>  |                                   |              |
| <b>الصفحة</b>                        | <b>العنوان</b>                    | <b>الرقم</b> |
| 65                                   | تمهيد                             |              |
| 66                                   | تعريف التكوين المهني              | 01           |
| 67                                   | أهداف التكوين المهني              | 02           |
| 69                                   | أهمية التكوين المهني              | 03           |
| 70                                   | تطور نظام التكوين المهني بالجزائر | 04           |
| 74                                   | أنماط التكوين المهني في الجزائر   | 05           |
| 77                                   | التخصصات المهنية ومستويات التأهيل | 06           |
| 80                                   | خلاصة الفصل                       |              |

## ثانياً: الإطار التطبيقي للدراسة

| الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة |   |        |
|--|---|--------|
| الرقم                                    | العنوان                                   | الصفحة |
| 01                                       | تمهيد                                     | 82     |
| 02                                       | منهج الدراسة                              | 83     |
| 03                                       | عينة الدراسة                              | 84     |
| 04                                       | أدوات وتقنيات الدراسة                     | 91     |
| 05                                       | حدود الدراسة                              | 94     |
| 06                                       | خلاصة                                     | 95     |
| الفصل السادس: عرض ومناقشة النتائج        |   |        |
| الرقم                                    | العنوان                                   | الصفحة |
|  | تمهيد                                     | 97     |
| 01                                       | عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية        | 98     |
| 02                                       | عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى  | 99     |
| 03                                       | عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية | 100    |
| 04                                       | عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة | 101    |
| 05                                       | الاستنتاج العام                           | 102    |
|  | الخاتمة                                   | 105    |
|  | المراجع                                   | 107    |
|  | الملاحق                                   | 114    |



| الصفحة | العنوان  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 85     | جدول رقم 01 توزيع عينة البحث حسب الجنس   | 01    |
| 86     | جدول رقم 02 توزيع عينة البحث حسب السن  | 02    |
| 87     | جدول رقم 03 توزيع عينة البحث حسب الخبرة  | 03    |
| 88     | جدول رقم 04 توزيع عينة البحث حسب الصفة المهنية   | 04    |
| 89     | جدول رقم 05 توزيع عينة البحث حسب المستوى الدراسي   | 05    |
| 90     | جدول رقم 06 توزيع عينة البحث حسب الحالة العائلية   | 06    |
| 98     | جدول رقم 07 يبين دلالة العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي وأبعاده ودافعية الانجاز                      | 07    |
| 99     | جدول رقم 08 يبين نتائج اختبارات لعينة واحدة لمستوى الولاء التنظيمي   | 08    |
| 100    | جدول رقم 09 يبين نتائج اختبارات لعينة واحدة لمستوى دافعية الإنجاز  | 09    |
| 101    | جدول رقم 10 يبين نتائج اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات منخفضي ومرتفعي الولاء التنظيمي في دافعية الانجاز | 10    |

#### فهرس الأشكال

| الصفحة | العنوان                                | الرقم |
|--------|--|-------|
| 85     | شكل رقم 01 يبين توزيع العينة حسب الجنس | 01    |
| 86     | شكل رقم 02 يبين توزيع العينة حسب السن  | 02    |

|    |  |    |
|----|--|----|
| 87 | شكل رقم 03 يبين توزيع العينة حسب الخبرة          | 03 |
| 88 | شكل رقم 04 يبين توزيع العينة حسب الصفة المهنية   | 04 |
| 89 | شكل رقم 05 يبين توزيع العينة حسب المستوى الدراسي | 05 |
| 90 | شكل رقم 06 يبين توزيع العينة حسب الحالة العائلية | 06 |

مقدمة

## مقدمة:

إن ما تشهده المؤسسات من تطور في الوقت الراهن من ازدياد في الحجم واستغلال التكنولوجيا الحديثة وأنجع التقنيات في عمليات التسيير المؤسسات كل حسب نشاطها الذي تقدمه، أدى ذلك إلى تطور أساليب الإنتاج وارتفاع مستوى الانتهاج بها كما أدى أيضا إلى تحسين وسائل تقديم السلع والخدمات للمجتمع وأفراده.

وبما ان وجود المؤسسات وبقائها وتحقيق أهدافها معتمد اساسا على الأفراد العاملين بالمؤسسة فإننا نجد ان المؤسسات تبذل كل ما في وسعها لأجل أداء العمال بحيث يتم كسب أداء العمال الجيد وكسب الجودة والفاعلية، ومن هنا نجد أنها تتفق أموال طائلة لأجل اختيار العمال الأكثر كفاءة والذين لهم قدرة على أداء الأعمال والمهام المطالبين بها ، كما أنها توليهم رعاية وعناية خاصة فتوفر لهم التدريب والتكوين المناسب والحوافز المادية والمعنوية وبالمقابل تطالبهم بالأداء المتميز والإخلاص والولاء تجاه المؤسسة.

إن السبب الرئيسي لاهتمام المؤسسات بالولاء لما له من دور في تعزيز المؤسسة لطاقتها الإنتاجية أو الخدماتية وقدرتها على البقاء.

فسلوك الولاء التنظيمي يعبر عن قوة تمسك وارتباط العمال بأهداف وقيم المؤسسة، الولاء التنظيمي هو امتداد لولاء الفرد لعائلته ووطنه فالفرد الذي يربى على الولاء وحب العائلة والوطن وان يكون له استعداد لفعل اي شيء يكون لمصلحتهم حتى ولو كان ذلك

على حساب نفسه ومصالحته الشخصية، فهذا الفرد نتيجة لهذا الولاء وعند انضمامه للعمل بأي مؤسسة يكون الولاء للعائلة والوطن داعم للولاء التنظيمي.

ويعتبر موضوع الدافعية للإنجاز احد الأمور المهمة في منظومة الدوافع الإنسانية والتي اهتم بدراستها الدارسون في مجال علم النفس والبحوث الشخصية وقد حظي الدافع للإنجاز باهتمام أكبر مقارنة بالدوافع الاجتماعية الأخرى، ويعود الاهتمام بدراسته لأهميته ليس فقط في المجال النفسي ولكن في العديد من المجالات والميادين التطبيقية والعلمية كالمجال الاقتصادي والمجال الإداري والتربوي والأكاديمي وخاصة مجال التكوين المهني في مختلف مستوياته.

ومن خلال هاته الدراسة سنحاول التعرف أكثر على علاقة الولاء التنظيمي ودافعية الانجاز لدى عمال مركز التكوين المهني والتمهين بدار الشيوخ، وقد تم تقسيم دراستنا إلى جانبين هما كالتالي:

**الجانب الأول:** هو الجانب النظري وفيه فصلين هما:

- الفصل الأول : يشمل مشكلة الدراسة واعتباراتها .
- الفصل الثاني: يشمل المتغير المستقل للدراسة والمتمثل في الولاء التنظيمي.
- الفصل الثالث : يشمل المتغير التابع للدراسة والمتمثل في دافعية الانجاز .

- الفصل الرابع: ويشمل التعريف بمجتمع الدراسة والمتمثل في قطاع التكوين المهني .

والجانب الثاني: هو الجانب الميداني وفيه فصلين هما :

- الفصل الخامس : يشمل منهجية البحث الميداني .
- الفصل السادس : تم فيه عرض ومناقشة نتائج الدراسة .

الأطار النظري

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة



1- إشكالية الدراسة :

يشهد العصر الحالي تغيرات متسارعة و هائلة في جميع مجالات الحياة، و هذه التغيرات انعكست حتى على التنظيمات حيث ازداد حجمها و ارتفعت أهميتها، و مما يساعد هذه التنظيمات على الاستمرارية و تحقيق الأهداف هو توفر الموارد البشرية الكفاءة ، فالإنسان هو عنصر التغيير و التطوير في أي مؤسسة سواء أكانت تربوية أو اقتصادية أو اجتماعية، فأى مؤسسة هي بحاجة ماسة لصناعة أفراد قادرين على النهوض بواقع المؤسسة .

فالمنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تحافظ على موظفيها عن طريق تنمية الولاء لها ، فالولاء التنظيمي من المواضيع التي ترتبط ارتباطا وثيقا بسلوكيات الأفراد حيث يعتبر من أهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤشرات الإيجابية و هي بمثابة مقياس لمدى فاعلية أداء الأفراد .

يعتبر موضوع الدافعية للإنجاز احد الأمور المهمة في منظومة الدوافع الإنسانية والتي اهتم بدراستها الدارسون في مجال علم النفس والبحوث الشخصية وقد حظي الدافع للإنجاز باهتمام أكبر مقارنة بالدوافع الاجتماعية الأخرى ، ويعود الاهتمام بدراسته لأهميته ليس فقط في المجال النفسي ولكن في العديد من المجالات والبيئات التطبيقية والعلمية كالمجال الاقتصادي والإداري والتربوي والأكاديمي وخاصة مجال التكوين المهني في مختلف مستوياته.

ويعتبر التكوين المهني مجالاً لكسب المعرفة والخبرة العلمية في العديد من الميادين الحرفية والمهنية، فهو يجمع بين النظامين المدرسي والجامعي من جهة وعالم الشغل من جهة أخرى وهو المجال الأمثل الذي يساعد الفرد في اكتساب مهارات جديدة لكي تساعده في أداء واجبه وتدفعه نحو العمل وتحقيق الموازنة بينه وبين الوظيفة ولا تتحقق هذه الموازنة والتوافق إلا بوجود رغبة محرّكة داخل المترص ويكون لديه دافع للإنجاز بدرجة كبيرة بغية وصوله إلى أهداف محددة سلفاً، وحدثت مطابقة بين أهدافه وأهداف التكوين من أجل الاستثمار الأمثل في المورد البشري وتكوينه وتأهيله بجودة عالية في مختلف المستويات خاصة فئة عامل وعون مؤهل عامل وعون تأهيل عالي وعون تحكم تقني.

وعليه فإن الموارد البشرية من أهم أركان قيام المنظمات ونجاحها حيث انه عن طريق الموارد البشرية تتمكن هاته المنظمات من تحقيق أهدافها والوصول لغايتها المنشودة فعند إنشاء إي مؤسسة يتم التركيز على جلب العمال الأكفاء الذين لهم القدرة على أداء الأعمال والمهام المطالبين بتنفيذها ومن أهم هاته الشروط أن يكون لهؤلاء العمال القدرة والكفاءة على أداء الأعمال.

عند انعقاد عمل بين الطرفين تكون هناك حقوق وواجبات على كل الأطراف الالتزام بها ومن بين ابرز واجبات العمال الولاء لهذه المنظمة ، والوقت يلعب دور كبير في تعزيز وتنمية هذا الشعور.

إن المنظمات دائماً هي بحاجة إلى ولاء العاملين بها وذلك لعدة اعتبارات خاصة منها وان الولاء التنظيمي هو الرابط بين العمال والمؤسسة بحيث انه الدافع لتبني قيم وأهداف المؤسسة ، وكذلك نتيجة للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية التي تشهدها مختلف مناحي الحياة مما يؤدي لدوران العمل وكثرة التغيب وعدم الانضباط ولقد انعكست آثار تلك التغيرات على الأفراد بما فيهم عمال مؤسسات التكوين المهني والتي برزت أعراض ذلك بأشكال سلوكية مختلفة تعرقل العمل مما يجعل البعض منهم غير مبال والبعض الآخر يغير المؤسسة ويطلب بالتحويل وذلك يؤدي إلى نقص الفاعلية التنظيمية ، مما يجعل مؤسسات التكوين المهني بحاجة إلى عمال ذو ولاء تنظيمي .

فالولاء التنظيمي من المتغيرات المهمة التي تحدد درجة انجاز الفرد للأهداف ، إذ أن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعمل فيها يكون عادة متفانيا ، و يبذل قصارى جهده في أداء مهماته واجباته. كما يعد موضوع الولاء التنظيمي مفتاحاً أساسياً مهماً في تحديد مدى انسجام العمال مع منظماتهم فإذا كان هناك ولاء نحو المنظمة سيكون هناك استعداد كاف لتكريس كل الجهود و التفاني في انجاز المهام و السعي وراء البقاء في المنظمة و الاستمرار للعمل بها ، أما الولاء التنظيمي المنخفض ستتبعه آثاراً سلبية و مكلفة على المنظمة كالتسرب الوظيفي و الغياب المتكرر و غيرها.

وفي هذا الصدد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على هذه المتغيرات في القطاع التكويني من خلال الإجابة عن التساؤل التالي:

- هل توجد علاقة ترابطية بين الولاء التنظيمي ودافعية الانجاز لدى العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين " الشهيد جعرون سعد بن علي " بدار الشيوخ؟

### 2- تساؤلات الدراسة :

من خلال ما سبق ذكره تتدرج تحتها التساؤلات الفرعية :

- 1- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين بدارالشيوخ؟
- 2- ما مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين بدارالشيوخ؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي الولاء التنظيمي في مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين بدار الشيوخ؟

### 3- فرضيات الدراسة :

وللإجابة على تساؤلات الدراسة صيغت الفرضيات التالية:

#### الفرضية العامة:

- نتوقع وجود علاقة ترابطية بين الولاء التنظيمي ودافعية الانجاز لدى العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين " الشهيد جعرون سعد بن علي " بدار الشيوخ.

الفرضيات الفرعية:

1- نتوقع أن يكون مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين بدار الشيوخ مرتفعا.

2- نتوقع أن يكون دافعية الانجاز لدى العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين بدار الشيوخ مرتفعا .

3- نتوقع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي مستوى الولاء التنظيمي في مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين بدار الشيوخ لصالح مرتفعي مستوى الولاء التنظيمي .

4- أهمية الدراسة :

دراسة موضوع الولاء التنظيمي ودافعية الانجاز بمركز التكوين المهني بدار الشيوخ أمر في غاية الأهمية، وخصوصا أن الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة فهو يساعد في زيادة بذل المجهود والانضباط في العمل، فالموظفين ذو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون إلى بذل المزيد من الجهد من أجل المنظمة كما يميلون إلى تأييد ودعم قيمه والبقاء فيه لفترة أطول وهو ما يعبر على ما يملكونه من دافع للإنجاز، إضافة إلى ذلك فإن له أثر في حياة العاملين إذ يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق المؤسسة

،ومن خلال هذه الدراسة سنحاول قدر الإمكان إبراز العلاقة بين الولاء التنظيمي ودافعية الانجاز .

## 5- أسباب اختيار الموضوع:

### 5-1- الأسباب الموضوعية:

- الرغبة في دراسة أهم المواضيع المؤدية إلى نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها ولعله بعد الاطلاع على الأدبيات ذات الصلة تبلور لنا بأن الولاء التنظيمي كونه يعبر عن تطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وإلى الانسجام بين قيم الفرد وقيمها مما يدفع العاملين إلى الالتزام الذاتي والعمل بإخلاص على إنجاز أهداف المنظمة.
- ملاحظة واقع المؤسسات التكوينية إذ نجد الكثير منها غير مستقرة من حيث ثبات أعضائها بحيث تشهد حركات تنقل على الدوام.
- تسجيل عدم الارتياح لدى بعض الموظفين في مؤسساتهم التكوينية مما يؤدي على التأثير على أدائهم الوظيفي.
- ملاحظة عدم انسجام أعضاء العمل وفي بعض الأحيان عدم الانسجام مع القيادة مما يؤدي إلى ذلك التباين في الأهداف والقيم بين الأفراد والمنظمة مما يؤدي التذمر بين أفراد العاملين.

### 5-2- الأسباب الذاتية:

تولدت لدينا الرغبة في دراسة موضوعنا هذا من خلال تربصنا الميداني في مركز التكوين المهني والتمهين بدار الشيوخ عن طريق التواجد بين العاملين فيه مما أدى بنا ذلك إلى الكشف عن مستوى العلاقة الوجدانية التي تربط العمال بمؤسساتهم وعن العوامل التي تؤثر على رغبتهم في البقاء والاستمرار فيها والكشف عن الدافع الذي يترك العامل يحب عمله ويشعر بالراحة والاستقرار .

### 6- أهداف الدراسة :

- 1- التعرف على العلاقة بين للولاء التنظيمي ودافعية الانجاز لدى عمال مركز التكوين المهني والتمهين بدار الشيوخ .
- 2- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لعينة الدراسة.
- 3- التعرف على مستوى دافعية الانجاز لعينة الدراسة.
- 4- التعرف على الفروق بين مرتفعي ومنخفضي الولاء التنظيمي في مستوى دافعية الانجاز لدى عمال مركز التكوين المهني والتمهين بدار الشيوخ .

7- المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

7-1- **الولاء التنظيمي:** يتمثل في مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها موظف في ميدان عمله، وينعكس ذلك على تقبله لأهدافه وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لإنجاحها وهذا من خلال بذل أقصى جهد والرغبة في الاستمرار في العمل .

7-2- **دافعية الانجاز:** يعرف دافع الإنجاز بأنه استعداد ثابت نسبيا يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق نجاح يترتب عليه نوع من الإشباع وذلك في المواقف المختلفة في العمل والتي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد من الامتياز .

7-3- **مراكز التكوين المهني:** هي مؤسسات مستقلة مكملة للمؤسسات التربوية خصصت للتلاميذ الذين وجهوا للحياة المهنية ما بعد الطور الإلزامي ،هدفها تعليم وتدريب مختلف الفئات الشبابية مهنيا ،وهذا من أجل مساعدتهم في الإدماج في عالم الشغل .

8/- الدراسات السابقة:أ- الدراسات التي تناولت متغير " الولاء التنظيمي "

\*دراسة عبادو خديجة: هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات بالجزائر وما مدى اختلاف هذا المستوى تبعا لمتغير التخصص والرتبة والأقدمية ومكان العمل ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، اعتمدت الباحثة على أداة " بورتر " لقياس الولاء التنظيمي وتحتوي 14 بند منها 3 فقرات سلبية وقد تم تطبيقها على عينة



من الأساتذة تتكون من 447 أستاذ تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية بولايات ورقلة والوادي وغرداية وبسكرة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات مرتفع.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف التخصص.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الرتبة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الأقدمية .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الجامعات.

**\*دراسة القطان:** هدفت هذه الدراسة إلى قياس ومقارنة مستويات الولاء التنظيمي للعمالء السعودية والعمالء الآسيوية والعربية وكذلك العمالء الغربية للمنظمات التي يعملون بها وكذلك تقرير طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي وثلاث صفات شخصية وهي العمر ومدة الخدمة والمستوى التعليمي لأفراد العينة وتقرير طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي للأفراد.

وبلغ عدد مفردات العينة ( 270 ) مفردة من الرجال العاملين بالمنظمات المختلفة. وأظهرت النتائج أنّ العمالة الأسيوية هي أكثر ولاء تجاه المنظمات التي تعمل فيها كما أنّ العمالة العربية لا تقل ولاء وارتباط بمنظمتها.

وبينت الدراسة أنّ هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والعمر ومدّة الخدمة، والمستوى التعليمي، والأداء الوظيفي لعينة البحث.

**\*دراسة العتيبي والسواط:** هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز، ومعرفة العوامل في درجة الولاء لمنسوبي الجامعة، ومعرفة العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي. وبلغ عدد أفراد العينة ( 291 ) من العاملين غير الأكاديميين، وتم استخدام استبان لقياس الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الولاء الأخلاقي، الولاء العاطفي، الولاء المستمر). وأظهرت النتائج أنّ أفراد العينة يتصفون بدرجة متوسطة من الولاء بأبعاده الثلاثة، وأن من بين الصفات الشخصية كان للسن والحالة الاجتماعية (المتزوج) تأثير على الولاء المستمر، حيث كلما تقدم الموظف في السن قل لولائه المستمر، أما التعازيين فيزيد عندهم الولاء المستمر. كما أنّ هناك علاقة بين السن والحالة الاجتماعية والولاء الأخلاقي، حيث أنّه كلما تقدم الموظف في السن زاد ولاؤه الأخلاقي، كما أنّ الفرد العازب أكثر ولاء من المتزوج. كما أنّ خصائص العمل لها تأثير قوي على الولاء العاطفي والأخلاقي، وبسيط على الولاء المستمر. وأن لسنوات الخدمة والسن تأثير على

الولاء العاطفي. وأنّ مناخ العمل له تأثير قوي على الولاء العاطفي والأخلاقي. كما أن هناك علاقة قوية ومتبادلة بين الولاء العاطفي والأخلاقي، كما أنّ لهما تأثير متوسط على الولاء المستمر، وأنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء العاطفي والولاء المستمر، وبين الولاء العاطفي وبين الأخلاقي والمستمر.

**\*دراسة المعاني:** هدفت الدراسة إلى قياس الولاء التنظيمي وإلى تحديد العلاقة بين الولاء التنظيمي والخصائص الشخصية لدى المديرين في الوزارات الأردنية، وقد أجريت الدراسة على عينة عددها 186 مديراً من العاملين في المديريات في 23 وزارة في الأردن وتوصلت الدراسة لظهور درجة عالية من الولاء التنظيمي أظهرها المديرون، وعدم وجود علاقة بين المتغيرات الديمغرافية وهي المؤهل العلمي ومدّة الخدمة والراتب والعمر والحالة الزوجية والجنس والولاء التنظيمي وأوصت الدراسة بتفعيل نظام الحوافز والمكافآت وتطبيقه على المديرين وضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتشجيع المديرين من خلال تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية.

**\*دراسة بن حمدان:** هدفت إلى الكشف عن دراسة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الخاصة وإلى الكشف عن الاختلاف في كلّ من درجة المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة والجنسية على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية وقد بلغت عينة الدراسة 320 عضو هيئة تدريس ممن يمارسون العمل الأكاديمي في العام الدراسي 2008 / 2009.

قد أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة الولاء كانت عالية بينما جاء ترتيب المجالات كالتالي: الولاء الأخلاقي وقد حصل على متوسط حسابي (4.00) بدرجة ولاء عالية الولاء العاطفي وقد حصل على متوسط حسابي ( 3.56 ) بدرجة ولاء عالية، الولاء المستمر وقد حصل على متوسط حسابي ( 3.56 ) بدرجة ولاء عالية كما بينت النتائج أنّ هناك علاقة بين درجة الولاء وسنوات الخبرة لأفراد العينة بينما لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تعود لتأثير متغيرات المؤهل العلمي والجامعة(مكان العمل) والجنسية لدرجة الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

**\*دراسة فالينسي:** هدفت الدراسة إلى تحليل الولاء التنظيمي للمحاسبين بالمؤسسات المهنية بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: وهي وجود علاقة طردية بين العمر والمستوى الوظيفي والولاء التنظيمي وهي وجود فروق في الولاء لصالح الذكور ووجود علاقة موجبة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، فرص الترقى للمحاسبات غير متاحة وأوصت الدراسة بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية خاصة بالمرأة. المحاسبة والعمل على توفير مناخ جيد يساعد العاملين بالاهتمام بعملهم وأدائه على أفضل وجه. والعمل على ترقية وتحفيز المحاسبات في المؤسسة لمراكز متقدمة أكثر مما يزيد من ولاءهم. ضرورة تعزيز الولاء للمؤسسة من خلال العمل على إرضاء الموظفين فيها.

( عويضة، 2008، ص 61).

**\*دراسة شسمير:** هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الولاء التنظيمي بين الذكور والإناث وتحديد العلاقة بين بعض العوامل الشخصية كالجنس والعمر والمستوى التعليمي وبين الولاء التنظيمي، وقد شملت عينة الدراسة على 178 مديرا من الذكور والإناث بين مختلف المستويات الإدارية، حيث توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة لكل من الجنس، والعمر والحاجة للإنجاز والحاجة للسيطرة، والحاجة للانتماء، والمستوى التعليمي والولاء التنظيمي، ووجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والولاء التنظيمي لكلا الجنسين وكذلك الحال بالنسبة لتضارب الأدوار حسب الجنس وأوصت الدراسة إعادة النظر في أنظمة الترقيات والعمل على تحسينها للأفضل.

( نفس المرجع السابق، ص61).

### ب- الدراسات التي تناولت متغير " دافعية الانجاز "

**\*دراسة د.نوي الجمعي والأستاذة صاهد فتيحة:** بعنوان " الضغط المهني وعلاقته بدافعية الانجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي ببرج بوعريريج ". تهدف الدراسة إلى التعرف على مستويات الضغط المهني ودافعية الانجاز لدى هؤلاء المعلمين وكذلك العلاقة بين المتغيرين وطبيعتها، تمت هذه الدراسة على عينة عددها 41 أستاذ. استخدم الباحث مقياسين هما:

- مقياس لقياس الضغط المهني لـ د.د. نجاح القبلان يهدف لقياس أهم مصادر وأعراض الضغط المهني .

- مقياس لقياس دافعية الانجاز وضعه د. عبد الرحمان صالح الأزرق

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط بين الضغط المهني ودافعية الانجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي .

**\*دراسة لجون اندروز 1967:** بعنوان: "العلاقة بين دافعية الانجاز والبيئة الاجتماعية والإدارية في المؤسسة". تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين دافعية الانجاز والبيئة الاجتماعية والإدارية في المؤسسة، ولقد تكونت عينة الدراسة من بعض الإداريين العاملين بشركتين بالمكسيك الأولى: أمريكية حققت أعلى النتائج، في حين الثانية كانت مكسيكية شهدت تدهورا مستمرا رئيسيا يديرها بدكتاتورية وقد استعمل الباحث في دراسته اختبار تفهم الموضوع كأداة لجمع البيانات حيث توصل الباحث إلى ما يلي:

- تفوق الإداريين والرؤساء العاملون في الشركة التالية على نظائهم في الشركة الأولى من حيث شدة الحاجة إلى القوة .

- تفوق الإداريين العاملين في الشركة الأولى على نظائهم في الشركة الثانية من حيث الحاجة إلى الانجاز .

\*دراسة هيرسي بلاشادر: بعنوان : "الأنماط القيادية في الإدارة المدارس وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى معلمين". الهدف من هذه الدراسة التعرف على الأنماط القيادية في إدارة المدارس وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المعلمين، وتمثلت عينة الدراسة في كل مديري المدارس المرحلة الثانوية بجدة، وكانت العينة عشوائية مثلت المجتمع الإحصائي، أما الأدوات المستخدمة النسب المئوية ومعامل بيرسون، وكا2 لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة أما النتيجة العامة التي توصلت إليها الدراسة هي أن دافعية الانجاز للمعلمين أعلى في المدارس التي يكون فيها نمط القيادي هو نمط تفويض وأقلها بنمط الأمر .

### ج- مدى الاستفادة من الدراسات السابقة :

يمكننا الاستفادة من خلال الاطلاع على هذه الدراسات السابقة وغيرها في كافة عناصر بحثه ومراحله سواء فيما يتعلق بالإطار النظري أو الإجرائي فيما يلي :

- 1- اختيار موضوع البحث .
- 2- استنباط متغيرات البحث .
- 3- تحديد أهداف البحث .
- 4- وضع فروض البحث .
- 5- التعرف على المقاييس والبرامج المستخدمة في تلك الدراسات مما ساعدنا في اختيار المقاييس الخاصة بهذا البحث .

6-اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للبحث الحالي .

7-تفسير نتائج البحث الحالي ومناقشتها .



# الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

**تمهيد:**

يعتبر الولاء التنظيمي من العوامل المهمة التي ترغب المؤسسات الفاعلة لكسبه من العاملين فيها ، فالولاء التنظيمي يرتبط بمستوى الأداء العام ، فمفهوم الولاء حظي باهتمام الباحثين سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع منذ فترة زمنية ولكن لم يلق الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينات حيث أكدت الدراسات بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات ومنذ ذلك الحين ظهرت دراسات كثيرة خاصة في الدول الغربية ، تبحث في الولاء التنظيمي من حيث مخرجاته ومقوماته والعوامل المؤثرة فيه.

### 1- مفهوم الولاء التنظيمي:

**الولاء هو:** حالة نفسية شعورية إيجابية تتولد لدى الفرد اتجاه منظمته وهي تشير إلى درجة التطابق والارتباط بها وإيمانه القوى بأهدافها وقيمها والاستعداد لبذل أقصى درجات الجهد من أجل استمراريتها وتطويرها.

( هيجان، 1998، ص18).

#### 1-1- في مفهومه المعجمي :

يعرف معجم المصطلحات الاجتماعية الولاء كالتالي: تستخدم هذه الكلمة للدلالة على الصّلات والعواطف ( رومانتيكية وقانونية ) التي تربط الفرد بالجماعة أو شعائرها أو الإخلاص لما يعتقد الفرد أنّه صواب كالأسرة أو العمل أو الوطن.

( اللوزي، 2002، ص118).

#### 1-2- في مفهومه الاصطلاحي:

تعددت التعاريف لمفهوم الولاء التنظيمي واهتم به الباحثون من مجالات مختلفة كعلم النفس و الاجتماع والسلوك التنظيمي، علم النفس الإداري. لذا يصعب الإجماع على تعريف موحد لمفهوم الولاء التنظيمي، لذلك نذكر منها التعاريف التالية :

\* يُعرّف الولاء التنظيمي بأنه " شعور داخلي ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المؤسسة، وأنّ هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأنّ أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة.

( أبو النصر، 2005، ص38).

\* ويعرف الولاء التنظيمي بأنه " عدم الرّغبة في ترك المنظمة من أجل الزيادات في الدفع والمكانة والحرية المهنية أو من أجل زمالة عمل أكبر، فالأفراد الموالين للمنظمة هم الذين يرغبون إعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل أن يقدموا للمنظمة بشكل ممتاز.

( اللوزي، 2003، ص119).

\* وقد عرّف الولاء التنظيمي على أنّه " اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل.

\* وهناك تعريف آخر للولاء التنظيمي بأنه " حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه.

( نفس المرجع السابق، ص122 ).

\* كما عرّف أيضا بأنه " استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم.

( العزاوي ، جواد ، 2010 ، ص426 ).

\*كما يعرف الولاء على أنه " منهج وطريقة حياة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى تأسيس قاعدة صلبة من الزبائن " .

( السويدان ، العدلوني، 2003 ،ص61).

ويرى أصحاب المنحنى التبادلي أن الولاء التنظيمي هو " إيمان الفرد بتبادل الفائدة أو المنفعة المدركة للمشاركة المستمرة في المنظمة.

(اللوزي مرجع سابق، ص122 ).

أما أصحاب الاتجاه السلوكي يعرفون الولاء التنظيمي بأنه " تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة الإدارية وانصهار الفرد داخل بيئة عمله من خلال دوره الوظيفي ورغبته واستعداده للعمل والبقاء في بيئة عمله، واستعداده لتقديم التنظيمات لصالح المنظمة. ( نفس المرجع، ص123).

إلا أن أغلب الباحثين يُجمعون على أنّ الولاء التنظيمي هو نوع من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها.

( هيجان، مرجع سابق، ص 20 ).

ومنه يمكن تعريف الولاء على أنه: إخلاص وحب شديداً، وهو ينبثق من التفاعل الدينامي بين الفرد وبيئته المعيشية، وهذا الإخلاص والحب يوجههما الفرد إلى موضوع معين مثل الذات أو الأسرة أو الوطن أو مذهب ديني أو حزب سياسي معين أو زعيم

حزب بذاته، بحيث يضحى الفرد لصالح موضوع ولاءه أو دفاعه عنه أو الدعوة إليه، والولاء قناعة ذاتية يتبناها الفرد قلبيا وعقليا دون أن تفرض عليه من سلطة لا يستطيع مقاومتها أو الوقوف في وجهها.

( أبو السعود، 2004، ص 54 ).

ومن التعاريف السابقة يتضح بأنّ الولاء هو قبول أهداف وقيم المنظمة ورغبة الفرد للبقاء والاستمرار فيها وتأدية لأعماله بفاعلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

( هيجان، 1998، ص18 ).

## 2-أنواع الولاء التنظيمي :

وقد حدد "جاري ديسلر" ثلاثة أنواع للالتزام التنظيمي هي كالتالي:

### **2-1-الالتزام الاستمراري: Continuance Commitment :**

يشير الالتزام الاستمراري إلى قوة ورغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة، لأنه لا يملك غير ذلك، ولا اعتقاده بأنّ ترك العمل فيها يكلفه الكثير.

### **2-2-الالتزام المعياري Normative Commitment:**

يشير الالتزام المعياري إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، مثل الزملاء أو الرؤساء.

### 2-3- الالتزام العاطفي: Affective Commitment :

يشير الالتزام العاطفي إلى قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها، ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف وتدعيم هذه القيم، بمعنى أنّ الفرد يريد البقاء والاستمرار لتدعيم المنظمة.

### 3- عناصر الولاء التنظيمي :

لقد ميّز Buchanan للولاء التنظيمي بين عناصر أساسية هي:

أ- الإحساس بالانتماء، ويظهر في التعبير عن فخر بالمؤسسة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.

ب- المشاركة والمساهمة الفعالة وتتجلى في الرضا النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.

ج- الإخلاص ونقصد به رغبة الفرد الأكيدة بالاستمرار والعمل في كل الظروف.

( الرواشدة، 2008، ص87).

### 4- مراحل الولاء التنظيمي:

قد توصل أحد الباحثين في الولاء التنظيمي في المؤسسات وهو الباحث بوشنان في بحثه "تطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل" عام 1974 من أجل الولاء تتمثل فيما يلي :

**أولاً:** "مرحلة التجربة" وهي المرحلة التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام ويكون الفرد خلال هذه المرحلة خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار ويكون توجيهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع المحيط الجديد الذي يعمل فيه وتكييف اتجاهاته بما يناسب أو يتلاءم مع اتجاهات التنظيم، وإدراك ما يتوقع منه وإظهار مدى خبرته ومهاراته في أدائه وأهم ما يميز هذه المرحلة : تضارب الولاء - وضوح الدور - ظهور الجماعات المتلاحمة - إدراك التوقعات - نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم - الشعور بالصدمة - تحديات العمل.

( عبوي، 2005، ص209).

**ثانياً:** "مرحلة العمل والإنجاز" وهذه المرحلة تتراوح مدتها بين عامين إلى أربع أعوام بعد مرحلة التجربة أي بعد سنة من التحاق الفرد بالتنظيم ويسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز وأهم ما يميز هذه المرحلة:

- الأهمية الشخصية.
- الخوف من الفشل أو العجز.
- وضوح الولاء للتنظيم والعمل.

(محمد رضا، 2014، ص101).

ومن وجهة نظر مختلفة يرى بعض الباحثين أنّ الولاء التنظيمي حسب الجانب السلوكي النفسي للفرد يمرّ بثلاث مراحل تتمثل فيما يلي :



**أولاً:** "مرحلة الطاعة" وتعني قبول الفرد وإذعانه للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي.

**ثانياً:** "مرحلة الاندماج مع الذات" مرحلة الاندماج مع الذات وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل وتحقيق الانسجام مع الذات والشعور بالفجر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.

**ثالثاً:** "مرحلة الهوية" وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه، وهو جزء منها، وأنّ يمها تتناغم مع قيمة الشخصية.

(حمادات، 2006، ص 69).

ويمر الولاء التنظيمي بعدة مراحل حيث تمّ حصرها في مرحلتين هما:

1-مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها وغالباً ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنّها تحقق رغباته وتطلعاته.

2-مرحلة الولاء التنظيمي: وهنا يصبح الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

( بوخلوة، بن قرينة، 2013، ص 106).

يتشكل الالتزام التنظيمي ويتطور بعدة مراحل تبدأ منذ التحاق الفرد بالمنظمة معينة ويتعزز من خلال العمل والإنجاز المتواصل وصولاً إلى مرحلة الثقة بالمنظمة وهي مرحلة نضوج الالتزام التنظيمي .

( المعاني، 1996، ص20).

ويمر الالتزام التنظيمي بثلاث مراحل رئيسية و هي :

1-مرحلة الالتزام: حيث أنّ التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

2-مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة: حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.

3-مرحلة التبنى: أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.

( حنونة، 2006، ص 20 ).

### 5- خصائص الولاء التنظيمي :

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص منها :

- 1- يؤثر الولاء التنظيمي تأثيراً مباشراً على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى ويتضح ذلك ويتضح ذلك في رغبة الأفراد بالبقاء في المؤسسة، ومدى ولائهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والإنجاز.
- 2- يستغرق الولاء في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد.
- 3- أنه يفقد خاصية الثبات بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- 4- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط ومنحها الوفاء.
- 5- إن الولاء حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد ومدى ولائهم .
- 6- يواجه صعوبة قياسه والاستدلال عليه.
- 7- الولاء التنظيمي قيمة بحد ذاته وذلك عندما تصبح أهداف المؤسسة ومصالحها هدفاً من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية.

(العزاوي، جواد، 2010، ص427).

## 6- أهمية الولاء التنظيمي:

1- يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

2- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.

3- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة وتمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه و زيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها.

( الدوسري، 2005، ص 80 ).

4- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

( اللوزي، 1999، ص 118 ).

### 7- مصادر الولاء التنظيمي:

يعتمد الولاء التنظيمي كظاهرة إدارية على متغيرين هامين هما: "الفرد والمنظمة" وعليه فإنّ العوامل المؤثرة فيه كثيرة فمنها ما يحيط بمحيط العمل ومنها ما هو سبب في تكوينه، ومنها ما هو سبب في دفعه وطرده، ولذلك قمنا بتقسيمها إلى مجموعتين أساسيتين هما:

**المجموعة الأولى:** هي المصادر الإيجابية والتي تمثل مصادر الجذب للولاء التنظيمي، بينما المجموعة الثانية تمثل مصادر الدفع والطرده للولاء التنظيمي.

( محمد رضا، 2014، ص 109 )

**أولاً: المصادر الإيجابية:** ويقصد بها تلك المصادر التي تنمي وتجذب الولاء التنظيمي وتزيده لدى العاملين وهي مصادر ضرورية، ومطلوب من أي منظمة العمل على إيجادها وتميئتها لدى أفرادها العاملين وهي :

-إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة : يوجد عند الفرد مجموعة من الحاجات المتداخلة والتي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم، فإذا اشبعت تلك الحاجات بمساعدة ذلك التنظيم، فإنّه يتولد لدى ذلك الفرد الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء والولاء التنظيمي.

( اللوزي، 2003، ص 126 ).

-وضوح الأهداف و تحديد الأدوار: لقد بينت الدراسات أنّ الولاء التنظيمي يتزايد كلما كانت الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها واضحة، لكي يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحدّدة وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين.

( الدوسري، 2005 ، ص97).

-ايجاد نظام مناسب من الحوافز: يعبر الحافز عن ذلك الأسلوب أو الوسيلة أو الأداء التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب " بدرجات متفاوتة " لحاجاته الناقصة وترتكز نظرية الحوافز للعمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلا مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل في المنظمات أو بقائهم فيها.

(اللوزي، 2003، ص 130).

وعليه فإنّ الإدارة إذا كانت تريد من عمالها أن يبذلوا الجهد المطلوب ويحققوا المعدلات المقررة للإنتاجية ويصلوا إلى الأهداف المطلوبة والمحددة فعليها أن تقدم لهم الحوافز المناسبة لذلك.

لذا فإنّ توفر أنظمة مناسبة من الحوافز سواء المادية أو المعنوية يؤدي ذلك إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، وقد أشار بعض الباحثين إلى أنّ المنظمات العاملة في القطاع العام هي أقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة

وبالتالي تقع عليها مسؤولية الاهتمام بهذا الجانب لضمان تحقيق مستويات عالية من الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

**-زيادة مشاركة العاملين في التنظيم:** إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم من أجل تحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في محيط العمل.

( نفس المرجع السابق، ص 132).

فقد عُرِّفت المشاركة بأنها " اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح لهم الجماعة الفرص للمساهمة في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات بينما عرّفها آخر بأنها " اشتراك عقلي وانفعالي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية وعلى أن يشترك في المسؤولية عنها وتقوم عملية المشاركة على ثلاث أسس ومحاور تتمثل فيما يلي :

1-أنّها تنطوي على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العملية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة.

2-أنّها تعمل على رفع حافزية الفرد وتدفعه إلى العمل وذلك بإعطائه الفرص الجيدة للمشاركة ولإطلاق طاقاته ومبادراته وابتكاراته الرامية إلى تحقيق أهداف المنظمة.

3-أنّها تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.

( رضا، 2014، ص 11).

وقد أوضحت الدراسات أنّ مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم تعمل على رفع الولاء التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، بحيث يعتبرون أنّما يواجه المنظمة من مشاكل هو تهديد لهم ولاستقرارهم وهذا الأمر يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية.

-الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي " محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها وكما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا فيها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدّد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة ".

( الدوسري، 2005، ص 98).

ويعرفه آخر بأنه « مجموعة الخصائص الداخلية والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي من الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم.

ومن المفترض أنّ التنظيمات والعاملين على حدّ سواء يسعون إلى الوصول لبيئة عمل ذات مناخ تنظيمي جيد لصالح الطرفين، وقد بينت الأبحاث في هذا المجال أنّ التنظيمات ذات البيئة المتسلطة والمثبّطة لمعنويات العمال والتي تتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية وهي تشجع على تسرب العاملين، ولا تنتهي فيهم قيم الولاء



التنظيمي، ولذلك يرى الباحثون أنه من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية، وتحقيق التوافق بين الإنجاز وتحقيق الأهداف من جهة، والعناية بالإنسان من جهة أخرى

في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العمال.

( أبو النصر، 2005، ص 114 ).

**ثانياً: المصادر السلبية:** تضمن غالبية المنظمات أنال أمليهم رأسمالها الحقيقي ولكنها

في الواقع تنظر لهم نظرة مختلفة تقضي على ولائهم، وتدمر معنوياتهم وتزيد من نسبة

التسرب الوظيفي فيؤدي ذلك إلى آثار اقتصادية سلبية على منتجات وخدمات المتعاملين

مع تلك المنظمة والأهم من ذلك كله على أداء العاملين، ومن أهم وأبرز العوامل الطارئة

للولاء التنظيمي ما يلي :

-تدمير المعنويات : إنّ المنظمات التي تنظر للموظف على أنه يحتاج إليها أكثر مما

تحتاج إليه وتنظر إلى تكلفة الموظف وتغفل قيمته الحقيقية ولا تعامل الموظفين كما تحب

أن يعاملوها ويغلب عليها العمل الممل والاستهانة بجهود العاملين، والرقابة الدائمة

والإحساس بالظلم وضعف القيمة التي تقدمها للمتعاملين معها، والتغيير المستمر واخفاء

الحقائق، وغيرها من العوامل الأخرى النفسية والاجتماعية والإنسانية والمهنية، كل هذه

العوامل تطرد الولاء التنظيمي.

( الدوسري، مرجع سابق ذكره، ص 100).

-عدم الاستقرار و الأمان الوظيفي : أصبحت وظيفة اليوم تتسم بعدم الاستقرار وعدم الأمان الوظيفي في عالم سريع التغيير، لأنّ الشيء الوحيد المضمون في النظام الوظيفي هو (( لا شيء مضمون )) ولا شك أنّ ولاء الموظف الذي يجلس على فوهة بركان، سيكون لنفسه وليس لمنظّمته، فهو سيضع إحدى قدميه داخل المنظمة والأخرى خارجها .

### 8- المداخل النظرية المفسرة لدراسة الولاء التنظيمي:

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

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

( العوفي، 2005، ص 35 ).

ثانياً مدخل الاتجاهات: وفقاً لمدخل الاتجاهات فإنّه ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنّه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظّمته. فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فإنّ هذا الموظف سوف يبذل جهوداً إضافية في عمله للرقى بمنظّمته ولا يفكر في تركه والانتقال إلى

منظمة أخرى، ويرى أنصار هذا المدخل أنّ هناك ارتباطاً قوياً للأفراد وبمنظمتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها.

مقابل عملهم، ومن هذا المنطلق فإنّ هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنّهم يشعرون أنّه يجب عليهم أن يقوموا بذلك.

( عويضة ، 2008 ، ص 30 ).

### 9- ركائز الولاء التنظيمي ومحدداته:

للولاء التنظيمي ركائز أساسية ومحددات مختلفة لا بد للمؤسسة مراعاتها والعمل على تطبيقها، فالمؤسسة الناجحة في الوقت الراهن هي المؤسسات التي لديها مستوى عالي من الولاء التنظيمي.

#### الركائز:

وقد أكدت العديد من البحوث و الدراسات في العقود الأخيرة على أهمية رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد، مركزة بذلك على مجموعة من العناصر الجوهرية التي تسمح بتنفيذ هذا السلوك داخل المؤسسة وهي تتمثل في :

أولاً الاستحواذ على القلوب: ويتم ذلك من خلال استراتيجيتين :

أ- الاستراتيجية الأولى: تفجير طاقة الفرد، وذلك عندما تتكون لديه رؤية واضحة ومحددة بهدف المؤسسة.

ب- الاستراتيجية الثانية: المساهمة في الاستقرار الاجتماعي للفرد وذلك من خلال تكوين برامج عائلية وأنشطة اجتماعية، بمعنى الاهتمام بالميزانية الاجتماعية للمنظمة فكل ذلك ينعكس ايجابا على ولاء الفرد.

ثانياً: التوافق والاندماج: ومن أهم ما يميز التوافق والاندماج في المؤسسة نذكر:

-تشجيع الاتصال المزدوج والحوار للتوصل إلى أفكار جديدة.

-تفهم المؤسسة لحاجات الأفراد.

-تفهم لمتطلبات العمل.

(جميل، 2015، ص49).

ثالثاً: المشاركة: ويتم ذلك بتعزيز شعور المشاركة بين الفرد والمؤسسة ولتحقيقها يمكن إتباع الاستراتيجية التالية:

أ- الاستراتيجية الأولى: الحدّ من الحوافز المعنوية بين الإدارة والفرد لأنّ المشاركة ليست مادية فقط بل هي معنوية أيضا ، فكلما زادت المسافة بين الإدارة والفرد كلما نقص الحافز المعنوي و زاد الشعور لدى الفرد بالولاء، كما يفضل إتباع التنظيم العرضي ذي المستويات الإدارية القليلة عوضا عن التنظيم الهرمي متعدد المستويات كما أنّ اتباع

التنظيم العرضي يعني زيادة التفويض وقلة المستويات الإدارية وفاعلية الاتصالات ليزداد الإبداع.

ب- الاستراتيجية الثانية : نشر الاسرار أي إتباع مبدأ الإدارة على المكشوف فكلما زادت معرفة الأفراد بوضع المؤسسة زاد شعورهم بالانتماء والمشاركة .

**رابعا: إنكفاء نزعة التعلم:** يتجلى ذلك من خلال معرفة أنّ العديد من المهارات التي يكتسبها الفرد تكونت عديمة بعد خمسة سنوات بسبب التغيرات السريعة، كما أنّ 50 % منها تُفقد بعد ثلاث سنوات. تبرز أهمية الركيزة فيما يلي:

منح الفرد الأمن الوظيفي وليس الوظيفة الآمنة، عن طريق المهارات التي يتعلمها وبذلك يمكنه العمل في مؤسسات أخرى لما يمتلكه من مهارات.

التعلم المستمر وذلك لإتباع مبدأ التدوير الوظيفي لكي لا يتسرب الملل إلى الفرد ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير نفسها من خلال تطوير أفرادها.

(المرجع السابق، ص50).

**خامسا : التمكين و تحرير الفعل:** يقصد بالتمكين منح الأفراد حرية أكبر في ممارسة مختلف المهام المتعلقة بوظيفتهم، فالتمكين يشجع الأفراد على تحمل المسؤولية وتطوير الذات وتحرير الفعل وتمثل إستراتيجية التحرير في كفالة حرية الخطأ للجميع، أي لا يكون العقاب على الخطأ بل يكون على عدم المحاولة وعلى تكرار الخطأ وبذلك فإن الإدارة

تمنح الفرد حرية التجريب وعندما يتحول الالتزام إلى تفاني و ولاء وتجدر الإشارة هنا بأن أغلب المؤسسات اليابانية تقوم على فكرة لا عيب في الخطأ بل العيب في تكرار الخطأ.

### \*المحددات:

يتحدّد الولاء التنظيمي بجملة من العناصر التي تشمل في مجملها عناصر شخصية تنظيمية وقد ذكر كلّ من **Stries،Pater** بعض العوامل المحدّدة للولاء التنظيمي المؤثرة فيه وهي:

**أولاً: عوامل شخصية:** وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل والمؤسسة أو عوامل تتعلق باختياره العمل، كما أثبتت العديد من الدراسات تأثيرات العمر ومدّة العمل في المنظمة على الولاء التنظيمي للأفراد.

(جميل، 2015، ص51).

**ثانياً: عوامل تنظيمية:** وهي العوامل التي تتعلق بالبيئة التنظيمية وطبيعة العمل نفسه والسياسات التنظيمية ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.

**ثالثاً: عوامل غير تنظيمية:** وهي عوامل تتركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره قراره الأول في الالتحاق بالمؤسسة بحيث يكون مستوى الولاء

لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في مؤسسته مما يعطيه تبريرا لاختباره الأول أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبيا

لعدم توفر فرص لاحقة بديلة.

( حمادات، 2005، ص80).

رابعا عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية: هناك العوامل الخارجية التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي مثل ظروف سوق العمل وفرص الاختيار واتجاهات الأفراد وتكون العوامل أكثر تأثيرا في فترة بداية العمل وكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة تعددت فرص العمل المتاحة كانت درجة الولاء التنظيمي حساسة للعوامل الدافعة لتكوينه.

(الوزان، 2005، ص41).

### 10- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

#### 1-10- نموذج ستاو وسالابنك:

قد أكدنا على ضرورة التفريق بين الولاء كما يراه باحثوا السلوك التنظيمي والولاء كما يراه علماء النفس الاجتماعي، فمن وجهة نظر باحثي السلوك التنظيمي فإنّ الولاء يُستخدم لوصف العمليات التي عن طريقها يتم للموظفين التعرف على أهداف وقيم المنظمة التي

ينتمون إليها كما يعملون في نفس الوقت على التوحد مع هذه المنظمات وذلك من خلال تكريس عضويتهم لمنظماتهم. هذا المدخل في الولاء أشار إليه ستاو (Staw,1977) يسمى الولاء الموقفي أو الاتجاهي كما تمثل في أعمال بوشنانو ستيرر ومودي وزملائه.

هذا النوع من الولاء يُنظر إليه من قبل المنظرين على أنه شيء يشبه " الصندوق الأسود " حيث أنّ محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضاً من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل بالمقابل فإنّ مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تُبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

(نفس المرجع، ص53).

في مقابل الولاء الموقفي الذي يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي هناك الولاء السلوكي الذي يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي.

هذا النوع من الولاء جاء كنتيجة للدراسات التي تم التوصل إليها من قبل كل من بيكر وكيسلر وسالاتيك وستاو تقوم فكرة الولاء السلوكي على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وبالذات الخبرات الماضية على تطوير علاقة الفرد وربطه بمنظّمته. ولوصف هذه الخبرات أو السلوك تحدث بيكر عما أسماه " بنظرية



الأخذ والعطاء " فطبقا لهذه النظرية يرى بيكر أنّ الأفراد يصبحون مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات ذلك لأنهم خبروا في الماضي بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك وبالتالي فإنّهم يخشون أن يفقدوا هذه المزايا إذا هم أقلعوا عن هذا السلوك.

( هيجان، 1998، ص37).

إلى جانب بيكر فقد وصف سالانيك (Salanick,1977) العمليات التي من خلالها يتطور الفرد علاقة الولاء بقوله : " إنّ الفرد يصبح مرتبطا بالمنظمة نتيجة لتصرفاته المتراكمة التي يقوم بها والتي تعبر عن معتقداته تجاه منظمته بحيث يصبح هذا السلوك ملزما للفرد فيما بعد " فعلى سبيل المثال فإنّ الشخص الذي أمضى عشرين سنة من حياته العملية في منظمة واحدة من الممكن أن تنمي لديه الاتجاهات التي تبرر بقاءه في هذه المنظمة بناء على السلوك الذي خبره فيها وبالتالي فهو لا يحاول تركها على الرغم من وجود فرص أفضل في منظمات أخرى.

(نفس المرجع ،ص38).

### 10-2- نموذج أنجل و بييري:

هما يعتقدان أنّ النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي وهما:

أ- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: ويقابل نموذج الولاء السلوكي لدى ستاووسالانيك ويقترح هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص وتصرفات الفرد باعتبار أنها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه وأن يكون هذا السلوك عاما وواضحا وثابتا وتطوعيا .

وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات السابقة باعتبارها محددات ومؤثرات على سلوك الفرد، لذا فإنّ هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى جانب ما يمارسونه أيضاً داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم.

( هيجان، مرجع سابق ذكره، ص124).

#### ب- نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي:

يقابل نموذج الولاء الموقفي عند ستاووسالانيك ويقترح هذا النموذج أن العمليات التي تحدد الولاء التنظيمي تحدث في المنظمة حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة للعمل فيها لذا فإنّ الفرد في هذه الحالة ينظر إليه على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يحضرها معه إلى المنظمة.

( الدوسري، 2005 ، ص82).

أنّه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يمانع من يسّخر مهاراته وطاقاته للمنظمة في مقابل أن تقوم المنظمة بتلبية حاجاته و أهدافه. أي أنّ العملية هنا التبادل هو ما يسمى بالعقد النفسي الذي أشار إليه كوتر هذا العقد يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محدّدة أو غير محدّدة بالنسبة لكلا الطرفين الفرد والمنظمة - لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة وبالتالي فإنّ الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته هي في أساسها تمثل الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمنظمة التي يعمل بها، بحيث أنّ المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة وبالتالي يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه وبين منظمته.

( نفس المرجع ، ص 83 ).

### 10-3- نموذج أتزيوني :

تعتبر كتابات أتزيوني من أهم الكتابات حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى أنّ القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء أو الالتزام ويأخذ ثلاث أشكال هي:

**الولاء المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة .

الولاء الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها. حيث اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

(هيجان، 1998، ص30).

### 10-4- نموذج سيترز:

يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين سيترز في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النظم ومُصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات كما يوضحها شكل

( المعاني، 1999، ص30).

### خلاصة الفصل

لقد كان هذا الفصل بمثابة حوصلة لأهم الجوانب التي لا تكاد تخلو منها دراسة الولاء التنظيمي ، كونه يؤثر في مستقبل المنظمة والفرد العامل ، ولهذا تعتبره سلوكا مرغوبا فيه من طرف الموظفين مادام يعكس الغرض الذي يطمح اليه كلا الطرفين وهو الفعالية والإنتاج والكفاءة والعمل ، وتتجلى القيمة الحقيقية للولاء التنظيمي من خلال قدرة قائد المنظمة على تحقيق جو عمل محفز من اجل البقاء والديمومة في العمل.

الفصل الثالث:

دافعية الانجاز

تمهيد:

يعد موضوع الدافعية من أكثر موضوعات علم النفس أهمية ودلالة سواء على المستوى الدراسي أو التطبيقي، وذلك للدور الأساسي الذي تلعبه في تحديد وجهة السلوك .  
فالدافعية هي المحرك الرئيسي وراء أوجه النشاط المختلفة والتي يكتسب الفرد عن طريقها خبرات جديدة ويعدل القديمة، كما يمكن النظر إليها على أنها طاقة كامنة لا بد من وجودها لحدوث التعلم .

وفي فصل هذا لدراستنا الحالية سيكون الحديث أكثر عن دافعية الانجاز .

### 1- تعريف الدافعية للإنجاز:

عرف "ماكلياندوزولاوه 1953" الدافع للإنجاز بأنه يشير إلى استعداد ثابت نسبيا في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق وبلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الإرضاء ،وذلك في مواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد من الامتياز .وأنه محصلة الصراع بين هدفين متعارضين عند الفرد هما الميل نحو تحقيق النجاح والميل إلى تحاشي الفشل .

( عبد اللطيف محمد خليفة ،2000، ص 90-91 ) .

كما عرف " جولا نصون " الدافعية للإنجاز بأنها تشير إلى حاجة لدى الفرد للتغلب على العقبات والنضال من أجل السيطرة على التحديات الصعبة ،وهي أيضا الميل إلى وضع مستويات مرتفعة في الأداء والسعي نحو تحقيقها ،والعمل بمواظبة شديدة ومثابرة مستمرة .

( المرجع السابق ،ص 94 ) .

كذلك يعرف " فاروق عبد الفتاح 1987 " دافعية الانجاز على أنها الرغبة المستمرة للسعي للنجاح ،وانجاز أعمال صعبة والتغلب على العقبات بكفاءة وبأقل قدر ممكن من الجهد والوقت وبأفضل مستوى من الأداء .

ويشتق " فتحي الزيات 1996 " تعريفا لدافعية الانجاز من نظرية أتكسون حيث يعرفها على أنها دافع مركب ،يوجه سلوك الفرد كي يكون ناجحا في الأنشطة التي تعتبر معايير الامتياز ،والتي تكون معايير النجاح والفشل فيها واضحة ومحددة ،ومن أمثلة



ذلك: ( الأنشطة التنافسية سواء كانت أنشطة معرفية كالامتنياز في التحصيل أو الذكاء والابتكار ، وأنشطة حركية كالألعاب الرياضية الفردية أو أنشطة اجتماعية كالقيادة أو الزعامة ) .

( مصطفى حسين باهي وأمينة ابراهيم شلبي ، 1999 ، ص 24 ) .

## 2- أنواع الدافعية للإنجاز :

يُميز " تشارلز سميث CHARLES SMITH " 1969 بين نوعين أساسيين من دافعية

الانجاز على أساس مقارنة الفرد بنفسه أو بالآخرين وهما كالتالي:

### 2-1- دافعية الإنجاز الذاتية:

وهي التي تتضمن تطبيق المعايير الشخصية الداخلية في الموقف ، كما يمكن أن

تتضمن معيار مطلق للإنجاز .

### 2-2- دافعية الإنجاز الاجتماعية:

وهي التي تتضمن تطبيق معايير التفوق التي تعتمد على المقارنة الاجتماعية في

الموقف .

كما يمكن أن يعمل كل منهما في نفس الموقف ولكن قوتها تختلف وفقا لأي منهما

السائد في الموقف ، فإذا كانت دافعية الإنجاز الذاتية هي المسيطرة في الموقف فغالبا ما

تتبع بالدافعية الاجتماعية ، أما إذا كانت الدافعية للإنجاز هي المسيطرة في الموقف فإن

كلاهما يمكن أن يكون فعلا في الموقف .

( عثمان مريم ، 2010 ، ص 78 ) .

### 3- أهمية الدافعية للإنجاز:

تتمثل دافعية الإنجاز فيما يلي :

- ✓ أن موضوع دافعية الإنجاز يتصل بأغلب موضوعات علم النفس إن لم نقل كلها فهو وثيق الاتصال مثلا بالإدراك والذاكرة والتفكير .
- ✓ أن الدافعية للإنجاز ضرورية لتفسير أي سلوك ، إذ لا يمكن أن يحدث السلوك إن لم تكن وراءه دافعية .
- ✓ أن جميع الناس على اختلاف أعمارهم ومستوياتهم الثقافية والاجتماعية يهتمون بالدافعية لتفسير طبيعة العلاقات التي تربطهم بالآخرين .
- ( صالح حسين الداھري ، 2008 ، ص 117 ) .
- ✓ الدافعية مثير للطاقة والنشاط أي أنه لا سلوك دون دوافع مثلا الشخص الشبعان لا يبحث عن الطعام .
- ✓ الدوافع توصل الإنسان إلى تحقيق أهدافه ، لأن السلوك بطبعه يسعى إلى تحقيق الهدف النهائي لتحقيق التوازن وخفض التوتر والهدوء والاستقرار وتحريك الطاقات الكامنة المثيرة للقلق لدى الإنسان .
- ✓ الدوافع وسيلة تعلم الكائن الحي للتوافق والتأقلم مع النفس ومع البيئة لأن تحقيق الدوافع واشباع موضوعه يؤدي إلى إزالة القلق والتوتر مما يؤدي إلى التوافق .

✓ الدوافع تؤدي إلى اكتساب الخبرات والمعرفة وتطوير السلوك وترقيته لأن الكائن في سعيه لإشباع دوافعه فإنه ينوع من أساليبه وسلوكه وبالتالي يؤدي ذلك إلى اكتساب خبرات ومعارف جديدة تعمل على تطوير السلوك الحالي .

✓ توجيه الدوافع الوجهة السليمة يحقق الاتزان الانفعالي والوقائي في مجابهة المشاكل ،وتوازن الدوافع والانفعالات أساسي في حسن التوافق للإنسان .

( فوزي محمد جبل ، د ت ، ص 19 )

#### 4- مكونات الدافعية للإنجاز:

يرى " أوزيل 1969 " أن هناك ثلاث مكونات على الأقل لدافعية الانجاز تتلخص في الآتي :

**4-1- الحافز المعرفي:** وهو محاولة الفرد إشباع حاجاته المعرفية في أن يعرف ويعلم ذلك بأداء مهمه بكفاءة ويعبر عنه بسعي الفرد لإشباع حاجاته من الفهم وحل المشكلات والخبرة ،لأنها تعينه على تحسين الأداء بكفاءة عالية .

**4-2- توجيه الذات أو تكريس الذات:** وهو رغبة الفرد وشعوره بالمكانة والاحترام عن طريق أدائه المميز والملزم في آن واحد ،بمعنى رغبة الفرد في الوصول إلى الشهرة والمكانة والمركز الاجتماعي عن طريق أدائه المتميز بالتقاليد الأكاديمية المعترف بها .

**4-3- دافع الانتماء:** ويتمثل في سعي الفرد للحصول على الاعتراف والتقدير باستخدام نجاحه الأكاديمي ومختلف الأداء ،وبآتي هنا دور الوالدين كمصدر أول لإشباع حاجات

دافع الانتماء ،ثم دور الاطراف المختلفة التي يتعامل معها الفرد ويعتمد عليهم في تكوين شخصيته ومن بينهم المؤسسات التعليمية المختلفة .

وحسب " موراي " و " هيرمانز " أن دافع الانجاز يتكون مما يلي:

أ/- مستوى الطموح: أي الرغبة في الوصول إلى الأهداف المسطرة وبذل الجهد اللازم لذلك .

ب/- المثابرة: أي الجهد والاجتهاد والسرعة في الإنجاز .

ج/- الرغبة في إعادة التفكير في العقبات: يعني تحقيق كل ما هو صعب والتغلب على الصعاب .

د/- الاتجاه نحو المستقبل: ويتمثل في التخطيط المكثف للمستقبل .

ه/- الرغبة في الأداء الأفضل: يعني التفوق والثقة بالنفس والمنافسة .

ت/- المسؤولية الفردية: أن تكون مسؤولاً على نفسك والآخرين وأن تتحمل نتائج عملك .

و/- الاستقلال: أي أن يتحرك المرء وأن لا يكون مرتبط وأن يتحدى الأعراف .

ي/- السيطرة: أن تسيطر وتتحكم في بيئتك الانسانية ،وأن تؤثر في السلوك الآخرين وتوجهه عن طريق الاتحاد واصدار الأوامر .

ن/- التنظيم: أي ترتيب الأشياء وأن تحقق النظام أو الاتزان أو الاتفاق والترتيب والدقة .

ك/- البحث عن التقدير: هو الحاجة في ممارسة بعض المواهب وبلوغ أكبر مستوى من النجاح .

وقد توصل " محي الدين حسين 1988 " باستخدام التحليل العاملي بطريقة هولنتج إلى أن الدافعية تتكون من ست عوامل هي:

❖ المثابرة .

❖ الرغبة المستمرة في الانجاز .

❖ التفاني في العمل .

❖ التفوق والظهور .

❖ الطموح .

❖ الرغبة في تحقيق الذات .

أما " عبد القادر 1977 " فقد قام بتحديد دافع الانجاز من خلال ثلاث مكونات هي:

❖ الطموح العام .

❖ النجاح والمثابرة على بذل الجهد .

❖ التحمل من أجل الوصول إلى الهدف .

أما " عمران 1980 " فيفترض أن دافع الانجاز يتكون من الأبعاد التالية:

- البعد الشخصي: ويتمثل هذا البعد في محاولة الفرد تحقيق ذاته المثالية من خلال الانجاز وأن دافعه في ذلك دافعية ذاتية ،وانجاز من أجل الإنجاز ،حيث يرى الفرد أن في الانجاز متعة في حد ذاتها وهو يهدف للإنجاز الخالص الذي يخضع للمقاييس والمعايير الذاتية الشخصية ويتميز الفرد من أصحاب هذا المستوى العالي ففي هذا البعد بارتفاع مستوى كل من الطموح والتحمل والمثابرة وهذه أهم صفاته الشخصية .

-البعد الاجتماعي: ويقصد به الاهتمام بالتفوق في المنافسة على جمع المشاركين في المجالات المختلفة كما يتضمن هذا البعد أيضا الميل إلى التعاون مع الآخرين من أجل تحقيق هدف كبير بعيد المنال .

- بعد المستوى العالي في الانجاز: ويقصد بهذا البعد أن صاحب المستوى العالي في الإنجاز يهدف إلى المستوى الجيد والممتاز في كل ما يقوم به من عمل .

(شتوح فاطمة الزهراء ،2016، ص 33 )

### 5/- قياس الدافعية للإنجاز:

تبين أن المقاييس التي استخدمت في الدافعية للإنجاز تنقسم إلى فئتين هما:

#### 5-1- الفئة الأولى ( المقاييس الاسقاطية ):

قام "ماكلياند" وزملاؤه بأعداد اختبار لقياس الدافع للإنجاز مكون من أربع صور تم اشتقاق بعضها من اختبار تفهم الموضوع TAT الذي أعده " موراي " 1938 ،أما البعض الآخر فقام " ماكلياند " بتصميمه لقياس الدافع للإنجاز .

وفي هذا الاختبار يتم عرض كل صورة من الصور على شاشة لمدة 20 ثانية أمام المبحوث ثم يطلب الباحث من المبحوث بعد العرض كتابة قصة ،وتعطي أربعة أسئلة بالنسبة لكل صورة والأسئلة هي:

- ماذا يحدث؟ من هم الأشخاص ؟

- ما الذي أدى إلى هذا الموقف ؟

- ما محور التفكير ؟ وما المطلوب عمله ؟ ومن الذي يقوم بهذا العمل ؟

- ماذا يحدث ؟ وما الذي يجب عمله ؟

ثم يقوم المبحوث بالإجابة على هاته الأسئلة الأربعة بالنسبة لكل صورة ،ويستكمل عناصر القصة الواحدة في مدة لاتزيد عن أربع دقائق ،ويستغرق إجراء الاختبار كله في حالة استخدام الصور الأربع حوالي عشرين دقيقة .

ويرتبط هذا الاختبار أساسا بالتخيل الإبداعي ،ويتم تحليل القصص أو نواتج الخيال

لنوع معين من المحتوى في ضوء ما يمكن أن يشير إلى الدافع للإنجاز .

### 5-2- الفئة الثانية ( المقاييس الموضوعية ):

قام الباحثون بإعداد المقاييس الموضوعية لقياس الدافع للإنجاز ،بعضها أعد لقياس الدافع للإنجاز لدى الأطفال مثل " مقياس وينر: 1970 " ،وبعضها صمم لقياس الدافع للإنجاز لدى الكبار مثل " مقياس مهريبان: 1968 " و " مقياس لن: 1969 " و " هوماتز: 1970 " ،وقد استخدمت هاته المقاييس في العديد من الدراسات الأجنبية

كما استخدمت أيضا بعض الدراسات العربية، والتي تبين من خلال استقراءنا لها أن معظمها قد استخدم مقياس " هرماز " .

كما استخدم " مقياس مهريبان " في بعض الدراسات ( أنظر منها: حسين علي حسن 1989/1986 ) ، و "مقياس لن ( أنظر منها: مرزوق عبد الحميد مرزوق 1990 ، أحمد عبد الخالق ،مايسة النيال 1991 ،أحمد عبد الخالق 1991 ) .

وفي هذا الشأن قام " جابر عبد الحمير جابر 1981 " بترجمة " مقياس التفضيل الشخصي " لـ " أدوارردز " والذي استخدم في عدد من الدراسات ( أنظر منها: فتحي عبد الرحيم 1982 ) .

وفي مقابل ذلك نجد أن البعض الآخر من الباحثين قام بأعداد مقاييس لدافعية الانجاز من خلال الاستعانة بالمقاييس السابقة التي أشرنا إليها ( أنظر على سبيل المثال: محمود عبد القادر 1987 ،زكريا الشرييني 1981 ،باسم السامري ،شركت الهيازي 1998 ،ممدوح الكناني 1990 ) .

( عبد اللطيف محمد خليفة ، 2000 ،ص ص 100-104 )

## 6/- النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز :

### 1/- نظرية ماكلياند:

يقوم تصور " ماكلياند " للدافعية للإنجاز في ضوء تفسير حالة السعادة أو المتعة بالحاجة للإنجاز ،فقد أشار ماكلياند وآخرون 1953 إلى أن هناك ارتباط الهديان السابقة



والأحداث الايجابية وما يحققه الفرد من نتائج ، فإذا كانت مواقف الانجاز الأولية ايجابية بالنسبة للفرد فنه يميل للأداء والانهماك في السلوكيات المنجزة ، أما إذا حدث نوع من الفشل وتكونت بعض الخبرات السلبية فإن ذلك سوف ينشأ عنه دافع لتحاشي الفشل ، ونظرية ماكلياند ببساطة تشير إلى أنه في ظل ظروف ملائمة سوف يقوم الأفراد بعمل المهام والسلوكيات التي دعمت من قبل ، فإذا كان موقف المنافسة مثلاً هادياً لتدعيم الكفاح والانجاز ، فإن الفرد سوف يعمل بأقصى طاقة ويتفانى في هذا الموقف .

( عبد اللطيف محمد خليفة ، مرجع سابق ، ص 109 ) .

## 2- نظرية أتكسون:

اتسمت نظرية " أتكسون " في الدافعية للإنجاز بعدد من الملامح التي تميزها عن نظرية " ماكلياند " ومن أهم هذه الملامح أن أتكسون أكثر توجهاً معملياً ، وتركيزاً عن المعالجة التجريبية للمتغيرات والتي تختلف عن المتغيرات الاجتماعية المركبة لموقف الحياة التي تناولها ماكلياند ، كما تميز أتكسون بأنه أسس نظريته في ضوء كل من نظرية الشخصية وعلم النفس التجريبي .

ووضع أتكسون نظرية الدافعية للإنجاز في إطار منحى " التوقع - القيمة " متبعاً في ذلك توجهات كلا من " تولمان " و " كورت لينين " وافترض دور الصراع بين الحاجة للإنجاز ، والخوف من الفشل ، كما قام أتكسون بإلقاء الضوء على العوامل المحددة للإنجاز القائم على المخاطرة ، وأشار إلى أن مخاطرة الانجاز في عمل ما تحددتها أربعة عوامل

منها عاملان يتعلقان بخصال الفرد ،وعاملان يرتبطان بخصائص المهمة أو العمل المراد انجازه .

( عبد اللطيف محمد خليفة ،مرجع سابق ، ص 112-113 ) .

3/- ويرى "موراي " أن سبل اشباع الحاجة إلى الانجاز تتحدد على حسب نوع الاهتمام أو الميل ،فالحاج للإنجاز في المجال العقلي مثلا تكون على هيئة رغبة في الامتياز العقلي ،والحاجة للإنجاز في المجال الرياضي وتكون على هيئة رغبة في الامتياز الرياضي .. وهكذا .

ويتضح من منظور موراي أن للدافعية ما يلي:

- التأكيد على أهمية البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد من حيث توفيرها للفرص التي يستطيع الفرد من خلالها إشباع هاته الحاجة ويظهر هذا في ذكره أن سبل إشباع الحاجة للإنجاز تتحدد على حسب نوعية الميل أو الاهتمام .
- التأكيد على أن للبيئة الاجتماعية دورا فعالا في استثارة الحاجة للإنجاز فهو يؤكد على الدافعية المستأثرة ،وأن الفرد لابد وأن يستثار في وجود الآخرين ليتفوق .
- اهتمامه بقياس دافع الانجاز حيث وضع أساسيات اختبار تفهم الموضوع ،فقد قرر أن الغرض من هذا الاختبار هو استثارة الإبداع الأدبي ،وبالتالي استدعاء الخيالات التي تكشف عن العقد المستترة واللاشعورية .

( مصطفى حسين باهي ،1999، ص 28-29 ) .

4/- ويقصد " رينوار " بالإنجاز المستقبلي تسلسل خطواته بحيث يشترط الأداء في المرحلة الشابة للأداء وفي المرحلة الحالية وهكذا حتى الوصول إلى آخر مرحلة فيه ،وتحت هاته لظروف يكون مستوى أداء من يتميز بارتفاع مستوى دافعية الانجاز أفضل من ما يتميز بانخفاض مستواها وقد يحدث العكس إذا لم يتضمن العمل تسلسلا أو تتابعا (RAYMAR1974) ،ونموذج "رينوار" يفترض أن ميل إلى إحراز النجاح في النشاط الحالي يحدد بواسطة مجموع مكونات الميول الإعجازية في كل خطوة بعد ذلك ،وكل ميل انجازي مرتبط بخطوة معينة من مجموع الخطوات الكلية مما يؤدي إلى زيادة كل من الدافع والاحتمالات ( التوقعات ) الذاتية للإنجاز الناجح لهدف هذه الخطوات وكذلك قيمتها الحافزة ويرى رينوار أن قوة الميل للتوجه لإنجازي للنشاط الحالي يمكن الحصول عليه من مجموع الميول لإحراز النجاح مطروحا منه الميول إلى تجنب الفشل .

( مصطفى حسين باهي ،مرجع سابق، ص 39-40 ) .

### خلاصة الفصل:

إن الدافعية حالة داخلية وخارجية معا ،تستثار بعدة عوامل يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته من خلالها ،ويعد دافع الانجاز موجها لطاقة الانسان نحو تحقيق الاهداف المنشودة من خلال بذل المزيد من الجهد والمثابرة لتحقيق أعلى مستويات التفوق والامتياز .  
وبذلك يتضح الدور المهم لدافعية الانجاز في مختلف مجالات الحياة ،وما ينعكس عليها ايجابيا في تحقيق رفاهية الحياة .

# الأطار التنظيمية

# الفصل الرابع: التحكيم العملي

تمهيد:

تحرص المجتمعات الحديثة على تنظيم مواردها البشرية باعتبارها عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج، بتوجيهها وتكوينها، ورفع مستوى كفاية الأفراد الإنتاجية فيها حتى يمكن الاستفادة من هذه الطاقات الحية أكبر فائدة، ومن هنا تبرز أهمية التكوين المهني في تقديم اليد العاملة المؤهلة فهو بمثابة حلقة الوصل بين النظام التربوي التعليمي من حيث اكتساب الفرد للمعارف والمهارات والخبرات المتطلبة في مواقع العمل من جهة وبين النظام الإنتاجي وسوق العمل من حيث تطبيق تلك المهارات من جهة ثانية .

### 1- تعريف التكوين المهني:

التكوين بصفة عامة ،يعني التدخل المنظم والواعي والمقصود والذي يهدف إلى إحداث تغييرات وتعديلات إضافية في شخصية الفرد وتلبية بالتالي احتياجات الجماعة التي ينتمي إليها وخصوصيات المهام المنتظرة منه .

( الدريج محمد،جمال محمد جهاد، 4339 ،ص 50 )

يعرف "صلاح الدين عبد الباقي" التكوين المهني :هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات والتي تؤدي إلى زيادة معدلات الفرد في أداء عمله.

أما أمين "عبد العزيز حسن" فقد عرفه بأنه"عملية ديناميكية مستمرة تهدف إلى تغييرات مقصودة في الفرد من حيث المعارف والاتجاهات والخبرات بما يمكنه أن يكون أكثر فعالية وأكثر إنتاجية .

( بوخنان سليمة، 4337 ،ص 13-14 )

كما يعرفه عبد الرحمان عيسوي بأنه يقصد بالتكوين المهني نوع من التعلم واكتساب المهارات والخبرات والمعارف المختلفة المتعلقة بمهنة معينة .

ويعرفه "جورج القوزي" بأنه يسهل كل أشكال التحضيرات أو التعديلات لعمل مهني ويتمثل ذلك في تعليم المعارف ونقل القيم الأخلاقية أو المعارف المهنية المتعلقة بهذه المهنة

( قوجيل منير ، 2013 ،ص9 . )



بينما يضيف "فيري" بأن التكوين المهني يدل على فعل منظم يسعى إلى إثارة عملية إعادة بناء متفاوتة الدرجة في وظائف الشخص فالتكوين بهذا المعنى وثيق الاتصال بأساليب التفكير والإدراك - الشعور - السلوك .

(بوسعدة قاسم، 2002، ص53)

ويعرفه "بوفلجة غياث" أنه تنمية منظمة وتحسين الاتجاهات والمعرفة والمهارات ونماذج السلوكيات المتطلبة في مواقف العمل المختلفة من أجل قيام الأفراد بمهامهم المهنية على أحسن وجه وفي أقل وقت ممكن .

(أنين خالد سيف الدين، سلامي منيرة، 2012، ص151)

أما "المكتب الدولي للعمل" يعرفه على أنه مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى ضمان الحصول على المعارف والمؤهلات والسلوكيات الضرورية للقيام بمهنة أو بعض المهن بكفاءة عالية كما يعرف على أنه عملية تأهيل وتطوير مؤهلات السكان

(صالح، شوثري أمال ، ب ت ، ص03)

## 2- أهداف التكوين المهني :

يمكن تحديد أهداف التكوين المهني فيما يلي:

- تمكين الفرد من استيعاب ثقافة مهنية مختصة مرتبطة بمهنة معينة معترف بها بصفة رسمية من طرف النظام التكويني التابعة له.

- العمل على التحسين الدائم المعرفي النظري ذات العلاقة بالمهنة التي يمارسها الفرد.

- العمل على تحسين مستوى الأداء العملي التطبيقي للعمليات والمهام المهنية المرتبطة بالمهنة.

- تمكين الفرد من الحصول على منصب عمل في المجتمع الذي يعيش فيه ، وبالتالي تحقيق الاندماج الاجتماعي المطلوب .

- تحقيق مستوى ودرجة من المواطنة للفرد على اعتبار أن حصول الفرد على مهنة ومنصب عمل بشكل بدايات تحديد الوضعية الاجتماعية لهذا الفرد ، وبالتالي الانطلاقة نحو معايشة المواطنة بصفة فعلية في جوانبها العائلية والتربوية والإنتاجية والسياسية.

- تمكين الفرد من الوصول إلى قدرة إنتاجية معينة في مجاله المهني الخاص

- المشاركة في النمو الاجتماعي و الاقتصادي العام للمجتمع .

(.سامعي توفيق، 2010 ، ص98 )

ويهدف كذلك إلى:

- تزويد العاملين بمهارات وتقنيات خاصة بالعمل الذي يباشرونه لأداء على أحسن وجه وبالتالي تحقيق الأعراض المنشودة في المجتمع.

- المساهمة في حل المشاكل والصعاب التي تواجه العاملين في العمل وذلك بتبادل الخبرات والمعارف بهدف تحقيق أقصى مردود بأقل جهد وأقل تكلفة.

- يعطي للعامل إمكانية التعرف على كل جديد بشأن عمله والاطلاع على التكنولوجيا الحديثة.

-يهدف إلى التحسين المهني وتمكين كل عامل من إمكانية الارتقاء في السلم المهني وذلك بالحصول على عناصر ضرورية للثقافة العامة والفنية.

-كما أنه يرمي إلى تشغيل العمال الذين أصبحوا بطالين من أجل النقص الحاصل في نشاط مهنتهم الأصلية أو صاروا عاجزين على القيام بهذه المهنة.

-يرمي إلى تسديد الحاجيات من اليد العاملة في بعض المهن أو الميادين الصناعية. ونستخلص من ذلك أن التكوين المهني يعمل على رفع مستوى الأداء في العمل ورفع مستوى ما يؤدونه وبذلك يحقق أهداف العمل وزيادة الإنتاج والعمالين وإسعادهم.

( قوجيل منير، 2013، ص51-52 )

### 3- أهمية التكوين المهني:

-يلعب التكوين المهني دورا فعالا في جميع المجالات التي ترتبط بحياة الفرد المهنية ويبرز دوره من الناحية النفسية و الاجتماعية في مساعدة الفرد على الشعور بالرضا عن عمله ورفع الروح المعنوية لديه.

-أما من الناحية الاقتصادية فيتمثل دوره في تطوير المجتمع والنهوض به وتوفير احتياجات الوطن من العاملين والفنيين ، ووضع إمكانيات الأفراد في خدمة هذا الوطن بزيادة الإنتاج من الناحية الكمية والكيفية.

-كما تكمن أهميته في تخفيض تكاليف الإنتاج.

-توفير المكونين المحليين.

-إن نجاح المؤسسات وحتى المجتمع ككل مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله.

-إن التطور التكنولوجي أو الآلي تواقبه تحسينات على عمليات الإنتاج والذي أصبحت معه الإبداعية والابتكارية هي الصفة الغالبة في العمل وأصبح عامل اليوم مطالباً بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة والدقيقة وهذا يتطلب تكوين الأفراد تبعاً لذلك .

(تشبعت ياسمينه، ترزولت عمروني حورية ، 2017، ص53 )

-إعداد وتأهيل قوى عاملة وطنية تكون رديفاً حيويًا للطارات ذات التأهيل العلمي والتحصيل النظري، وذلك لسد حاجة القطاع الخاص والعام على حد سواء لتوسيع قاعدة القوى العاملة في المجالات المهنية المختلفة التي يتطلبها تنفيذ المشروعات.

-إتاحة الفرصة لصقل المهارات المهنية والانخراط في سوق العمل مباشرة ومسايرة التطورات التي تحدث في هذا السوق .

(صالح، شوثري أمال، ب ت ، ص3)

#### 4/- تطور نظام التكوين المهني بالجزائر:

إن ظهور التكوين المهني في الجزائر لم يكن مرتبطاً باستقلال الجزائر، إنما يعود ظهوره إلى الفترة الاستعمارية سنة 1925 تحت اسم "مصلحة التكوين المهني في الجزائر

مسيرا من طرف الديوان الجهوي للعمل بالجزائر، فالتكوين في الآجال القصيرة لليد العاملة المؤهلة في قطاع البناء والأشغال العمومية خاصة من أجل تلبية حاجيات الاقتصاد الفرنسي أو بصفة أدق لأجل إعادة فرنسا المخربة والمدمرة بعد الحرب .

( أنين خالد سيف الدين ، سلامي منيرة ، 2012 ، ص151 )

وفيما يلي عرض لأهم المراحل التاريخية التي مر بها القطاع منذ الاستقلال إلى

يومنا هذا. ونستطيع تقسيم هذا التطور إلى أربعة مراحل بارزة وهي كالاتي:

### أولاً: مرحلة ما بعد الاستقلال مباشرة ( 1962 - 1966 ) :

وقد تميزت هذه الفترة بصعوبات عديدة منها:

- قلة الهياكل المخصصة لاستقبال المتكويين بحيث لم يكن هناك إلا حوالي 25 هيكل استقبال بقدرة 5000 بيداغوجيا ، وحوالي 6000 متكونا.

- عدم تماشي محتويات برامج التكوين مع خصائص المجتمع الجزائري الحضارية والتنمية وفي ظل هذه الظروف اتخذت عدة إجراءات لخلق هياكل استقبال جديدة وإيجاد الإطارات اللازمة التي يمكنها الإشراف على النواحي التقنية والبيداغوجية ، هذه الإجراءات تمثلت على الخصوص فيما يلي:

أ. إعادة فتح وتشغيل المؤسسات والهياكل التي تركها المستعمر.

ب. إضافة مهن وتخصصات جديدة وخاصة في المجالات التي تحتاجها التنمية الوطنية

( نسيج ، الحديد والصلب ... الخ).

ج. خلق المحافظة الوطنية للتكوين ،حيث تكفلت بكل ما يتعلق بالتكوين المهني.

### ثانياً:مرحلة المخططات التنموية :

ويمكن تقسيمها لثلاث مراحل:

1- مرحلة المخطط الثلاثي 1967- 1969

2 - مرحلة المخططين الرباعين 1970 - 1980

3 - مرحلة المخططين الخماسيين 1980 - 1990

فيما يتعلق بالمرحلة الأولى ( المخطط الثلاثي)،فقد تميزت على الخصوص بما يلي:

أ. مواصلة توسيع المؤسسات وهياكل الاستقبال لتلبية الطلب المتزايد على التكوين.

ب. إعادة تكييف بعض التخصصات حتى تتماشى مع الواقع الاقتصادي.

ج. إضافة فروع وتخصصات جديدة ،وهذا تبعاً لنوعية قطاع الإنتاج وخصائص المنطقة.

د. تنظيم العلاقة بين هياكل التكوين المهني والقطاع الاقتصادي وعالم الشغل عن طريق

الصيغ والأشكال التعاقدية.

والجدير بالذكر أن هذه الفترة قد تميزت ببعض النقائص، نذكر منها على الخصوص

عدم وجود إطار بيداغوجي وتنظيمي لتنسيق مختلف نشاطات التكوين المهني

( معاهد وطنية متخصصة) .

ثالثا: مرحلة الهياكل والأطر البيداغوجية:

تميزت هذه المرحلة بظهور الهياكل والأطر البيداغوجية العليا التي تشرف على تكوين الإطارات الفنية العليا كالتقنيين الساميين والمهندسين، بوضع المبادئ الأساسية للتكوين التي تهدف إلى تكوين دائم ومستمر يأخذ على عاتقه الشباب العاطل الذي يبحث عن العمل، بالإضافة إلى عمليات وبرامج الرسكلة، وتحسين مستوى العمال.

لكن ما يمكن ملاحظته من نقائص في هذه المرحلة على الخصوص هو عدم وجود أي ترابط بين سياسة التشغيل والتكوين المهني من جهة، ومن المنظومة التربوية والمنظومة التكوينية من جهة أخرى.

ربعا: مرحلة الأنماط الأخرى من التكوين :

لعل من أهم التصورات المطروحة حول تطور التكوين المهني في المجتمع الجزائري هي تلك المتصلة بما يدعى التمهين والتكوين المهني عن بعد، والذي دارت حوله مناقشات كثيرة منذ بداية الثمانينات، فقد تم اعتماد مشروع التمهين في سنة 1981 عن طريق القانون رقم 07/81 بتاريخ 27 جوان 1981، والذي يهدف إلى مساهمة في تكوين العمال المؤهلين في مختلف القطاعات الاقتصادية والحرفية، والسماح باستيعاب جزء من التسربات المدرسية. و التمهين هو طريقة للتكوين المهني. وغير كاف أن الهدف منها هو اكتساب تأهيل مهني أولي معترف به، يسمح للمتمهن بممارسة مهنة معينة

في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي والحرفي.

( غربي علي، سلاطينة بلقاسم، قيرة إسماعيل، 2002 ، ص ص 198- 196 )

### 5/- أنماط التكوين المهني في الجزائر:

من اجل تحقيق أهداف التكوين المهني يتم على عدة أنماط للتكوين المهني من المستوى الأول إلى المستوى الخامس من خلال التكوين الأولي أو التكوين المتواصل وهذا ما يجعله يمثل إسقاط لضمان الاستجابة لمختلف حاجيات الطلب في التكوين حسب المستوى التأهيلي من اجل ضمان التكفل بأكبر عدد ممكن من المترشحين واختيار نمط تكويني من هذه الأنماط يكون متوافقا مع ظروف المتربص وقدراته، وتتمثل هذه الأنماط القائمة في الجزائر في ما يلي:

أ- التكوين الإقامي : أو ما يعرف بالتكوين المقيم وهو الأكثر شيوعا حيث يجرى هذا النمط التكويني داخل هياكل تكوين متخصصة لذلك وتتمثل هذه الهياكل في مراكز التكوين المهني و التمهين وفي المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني .

( حميداني شافية ، فريعن عبد الر ا زق، 4315 ، ص 18 )

ويدعم بتربص ميداني في نهاية التكوين ، ويستفيد من هذا التكوين التلاميذ الذين أنهوا دراستهم العامة ، ويهدف إلى اكتساب الفرد تأهيلا مهنيا ، وتتراوح مدة هذا التكوين من 12 إلى 30 شهرا حسب التخصص وما يقتضيه البرنامج من وقت .

( واضح العمري ، 2005 ، ص 74 )



**ب - التمهين:** إن التكوين عن طريق نمط التمهين يعبر عن نمط التكوين المباشر للمتربص في الوسط المهني الواقعي، يهدف إلى اكتساب تأهيل مهني أولي وينظم بالتناوب بين مؤسسات التكوين المهني والوسط المهني، وذلك داخل ورشات العمل الفعلية في مؤسسة إنتاجية. عامة أو خاصة أو داخل مصالح إدارية، قد مكن عدد كبير من الشباب من تعلم ممارسة حرفة وذلك بتوظيفهم بالمؤسسات العمومية أو الخاصة ويتم التكفل بالتمهين من طرف الحرفي نفسه أو التقني في ورشة العمل، أو المصنع ويكتسب بذلك المتمهن كفايات مرتبطة بمهنة معينة عن طريق الاحتكاك المباشر مع ظروفها الملموسة أما فيما يتعلق بالجانب النظري، وفي هذا النمط التكويني بالذات، أي التمهين، فهو جانب معرفي يتم بناؤه بكيفية ملخصة وفق التمارين العملية وهو على شكل دروس في التكنولوجيا و الرسم التقني والمبادئ العامة المرتبطة بالمهنة، فيتحصل عليها المتمهن ساعات كحجم ساعي أسبوعي على مستوى مراكز التكوين المهني.

**ومن مزايا وإيجابيات هذا النمط التكويني:**

- هو أنه اقتصادي وفعال خاصة إذا تم استغلاله وتنظيمه بصفة جيدة من طرف كل من مسؤولي التكوين المهني من جهة، و مسؤولي المؤسسات الإنتاجية والخدماتية من جهة أخرى، وذلك بالقيام على أحسن وجه بالأدوار المنوطة به.

- يظهر أيضا أن هذا النموذج التكويني يتناسب وإمكانات الدول النامية نظرا لعدم تمكنها من توفير الهياكل التكوينية والبيداغوجية اللازمة داخل مراكز التكوين المهني، فينجر عن ذلك نقص المصاريف المطلوبة.

- ومن ايجابيات نموذج التمهين هو إمكانية تغطيته عدد كبير من المهن والحرف التي يصعب تغطيتها عن طريق الأنماط التقليدية للتك وين كما هو الحال بالنسبة للحرف التقليدية .

( جرو حميدة ، 2014 ، ص 102 - 103 )

#### ج - التعليم المهني عن بعد:

الهدف من هذا النمط من التكوين هو ضمان تقديم الدروس التكوينية عن طريق المراسلة ، أي البريد حيث تصل إلى مقر سكن المسجلين ، للاستفادة من دروس التعليم المهني عن بعد ، ويجب القيام بإجراءات التسجيل لدى مصالح المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد.

إن التعليم المهني عن بعد لا يضمن التكوين إلا في المهن أو التخصصات التي لا تتطلب تجهيزات خاصة أو معقدة.

#### د - الدروس المسائية:

تعتمد هذه الطريقة التكوينية على أساس تنظيم دروس التكوين في المؤسسات العادية في آخر النهار وبعد الانتهاء من دروس التكوين الإقليمي العادي حسب مواقيت مدروسة

حيث يناسب هذا النمط من التكوين العمال والموظفين والذين يرغبون في إكتساب تأهيل أو الرفع من مستواهم لتحسين مساهم المهني.

### و- التكوين المتواصل:

وهو نمط ينظم تكوين بواسطته لصالح العمال والموظفين طيلة حياتهم المهنية ويسمى كذلك بالتكوين أثناء الخدمة والهدف من وراء هذا النمط هو ضمان تحسين الكفاءة (الرسكلة ) وتجديد المعلومات كل ذلك قصد السماح للأشخاص بالتكيف مع تطوير وتجديد التقنيات وأساليب الإنتاج.

من خلال ما تم عرضه من أنماط التكوين المتعددة والمتنوعة في قطاع التكوين المهني نرى أن هذا التعدد يجعل مجال التكوين المهني قادر على التكفل بأكبر عدد ممكن من الفئات ( تلاميذ ،عمال، ربات بيوت...الخ ) وذلك بتوسيع مؤسساته وأنظمتها .  
( ميسون سميرة، 2010 ،ص110- 111 )

### 6- التخصصات المهنية ومستويات التأهيل:

تنوزع التكوينات على 23 شعبة مهنية تضم 495 تخصصا موزعين كالاتي:

#### 6-1- التخصصات المهنية:

1- فن-ثقافة وتراث.

2- الفلاحة.

- 3- الفنون والصناعة المطبعية.
- 4- الحرف التقليدية.
- 5- الخشب والتأثيث.
- 6- البناء والأشغال العمومية.
- 7- الكيمياء الصناعية والبلاستيك.
- 8- الإنشاءات المعدنية.
- 9- الإنشاءات الميكانيكية والصناعة الحديدية.
- 10- الصناعة الجلدية.
- 11- الكهرباء- الإلكترونيك والطاقة.
- 12- الفنادق-الإطعام والسياحة.
- 13- صناعة الأغذية الزراعية.
- 14- المعلوماتية-الرقمنة والاتصالات.
- 15- الصناعات النفطية.
- 16- مهن البيئة والمياه.
- 17- حرف الخدمات.
- 18- المناجم والمحاجر.
- 19- ميكانيك المحركات والآليات.

20- الصيد البحري و تربية المائيات.

21- تقنيات الإدارة والتسيير.

22- تقنيات السمعى البصرى.

23- النسيج والألبسة.

( وزارة التكوين والتعليم المهنيين، 2019، ص 01 )

### **6-2- مستويات التأهيل:**

تضمن منظومة التكوين و التعليم المهنيين للمتكونين الحصول على شهادة التأهيل

وفق " خمس " مستويات:

-المستوى الأول: شهادة التكوين المهني المتخصصة.

-المستوى الثاني: شهادة التأهيل المهني.

-المستوى الثالث : شهادة خبير مهني.

-المستوى الرابع: شهادة تقني.

-المستوى الخامس: شهادة تقني سامي.

( زهراوي محمد أنور، بوشعور راضية ، ب ت ، ص 19 )

خلاصة الفصل :

تم التطرق في هذا الفصل إلى نظام التكوين المهني بالجزائر فكانت البداية بعرض التكوين المهني بصفة عامة بحيث تم ذكر تعريفه وأهدافه ، وأهميته ثم تم تقديم عنصر بعنوان تطور نظام التكوين المهني بالجزائر بالإضافة إلى أنماطه وفي الأخير تم عرض تخصصاته المهنية ومستويات التأهيل به.

الفصل الخامس:

الأجرامات المنهجية

تمهيد :

بعد استعراضنا لمختلف واهم المفاهيم النظرية الخاصة بموضوع الدراسة الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسات التكوينية ،سنقوم في فصلنا هذا التطرق إلى أهم الإجراءات المنهجية اللازمة للدراسة الميدانية من خلال التعريف بمنهج الدراسة وعينة الدراسة وأداة الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة وحدود الدراسة .



1- منهج الدراسة :

كما هو معلوم تختلف مناهج البحث في العلوم الاجتماعية باختلاف مظاهر الواقع الاجتماعي من حيث الكم والكيف إلا أن هذا لا يعفي الباحث من وجوب اختيار المنهج المناسب للقيام ببحثه هذا حسب ما يفرضه الموضوع المدروس فكل مظهر من مظاهر الواقع الاجتماعي منهجية محدد ، يعرف المنهج بأنه مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث للتعرف على الظاهرة لعينة تحقيق بحثه ، وقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على " المنهج الوصفي " الذي يعرف على أنه : و مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا ، لاستخلاص دلالتها والوصول الى نتائج وتعميمات عن الظاهرة او الموضوع محل البحث.

( بحوش ، 2002 ، ص 142 )

كما تم استخدامنا للمنهج الكمي الذي يعرفه " ريمون يودون " بكونه التحقيقات الكمية التي تسمح بجمع المعلومات المشابهة من عنصر لأخر ومن مجموعة من العناصر التي تسمح بإحصائيات أي تحليل كمي .

( بودون ، 1972 ، ص 64 ) .

بينما يحدد موريس أنجرس تعريف آخر للمنهج الكمي كون هذا الأخير هو في الأصل المناهج التي تهدف إلى أنها قياس الظواهر موضوع الدراسة أي قياس وحدات التحليل الأساسية للموضوع قيد الدراسة تحليلاً إحصائياً .

( أنجرس ، 2004 ، ص 100 ) .

ويتم اعتماده في دراستنا الحالية بهدف ضبط وقياس متغيرات الموضوع إجرائياً وإحصائياً عن طريق توظيف الطرق الإحصائية وكل قوانينها لإثبات قوة أو ضعف الارتباط بين ما ألفت عليه ضمنياً الفرضيات. وللاستقصاء جوانب الظاهرة محل الدراسة والوصول إلى حلول لتساؤلاتنا ارتأيناً أن نوظف المنهج الكمي ليعطينا وصفا رقمياً يمكن تفسيره ، ويوضح مقدار الظاهرة أو حجمها لذلك فهو مجموعة من الإجراءات لقياس الظاهرة .

## 2- عينة الدراسة :

### 2-1-إختيار العينة:

قد وقع اختيارنا على عينة بحث عينة متكونة من 35 فرد من عمال بمركز التكوين المهني والتمهين بدار الشيوخ مختلفين في الجنس والصفة المهنية ومتفاوتين في سنوات خبرتهم المهنية، وقد تم اختيار أفرادها بصفة عشوائية بسيطة.

2-2- خصائص العينة :

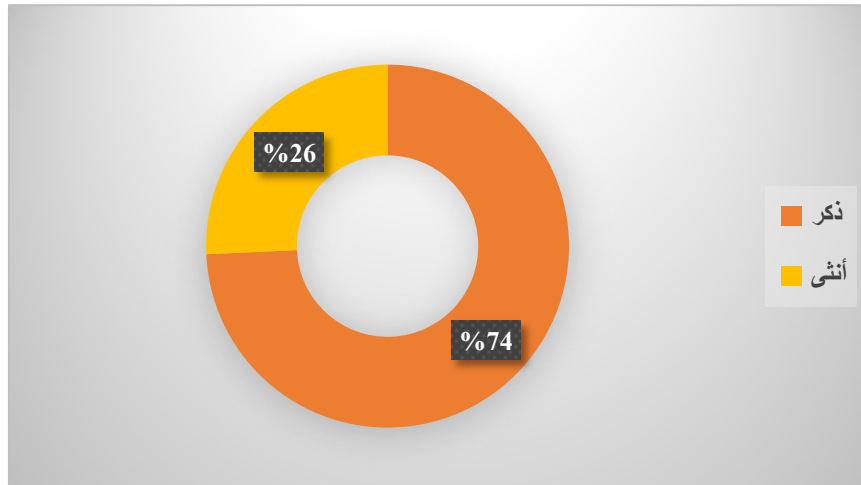
-خصائص العينة حسب الجنس:

يبين الجدول التالي خصائص العينة تبعا للجنس:

جدول رقم 01 توزيع عينة البحث حسب الجنس

| النسبة % | التكرار f | البدائل | الخصائص |
|----------|-----------|---------|---------|
| 74.3     | 26        | ذكر     | الجنس   |
| 25.7     | 9         | أنثى    |         |
| 100      | 35        | المجموع |         |

شكل رقم 01 يبين توزيع العينة حسب الجنس



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين من الذكور تمثل 74.3% وهي النسبة الأكبر،

أما نسبة الإناث فتمثل 26%. وهذا يبين أن العينة أغلبها من الموظفين الذكور.

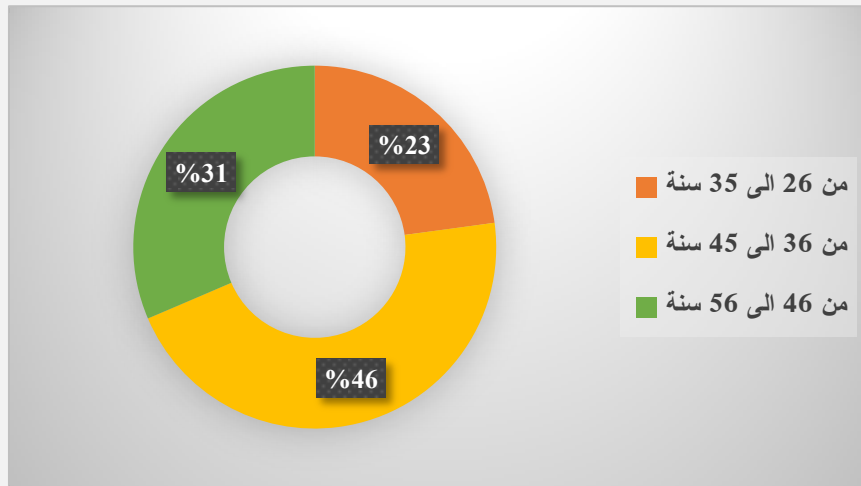
-خصائص العينة حسب السن:

يبين الجدول التالي خصائص العينة تبعاً للسن:

جدول رقم 02 توزيع عينة البحث حسب السن

| النسبة % | التكرار f | البدائل          | الخصائص |
|----------|-----------|------------------|---------|
| 22.9     | 8         | من 26 الى 35 سنة | السن    |
| 45.7     | 16        | من 36 الى 45 سنة |         |
| 31.4     | 11        | من 46 الى 56 سنة |         |
| 100      | 35        | المجموع          |         |

شكل رقم 02 يبين توزيع العينة حسب السن



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الأساتذة من فئة من 26 الى 35 سنة تمثل 22.9%، أما

نسبة الأساتذة ذوي من 36 الى 45 سنة فتمثل 45.7% وهي النسبة الأكبر، أما بالنسبة لفئة من 46

الى 56 سنة فنسبتهم 31.4%، هي نسب تبين أن أغلب الموظفين من الشباب.

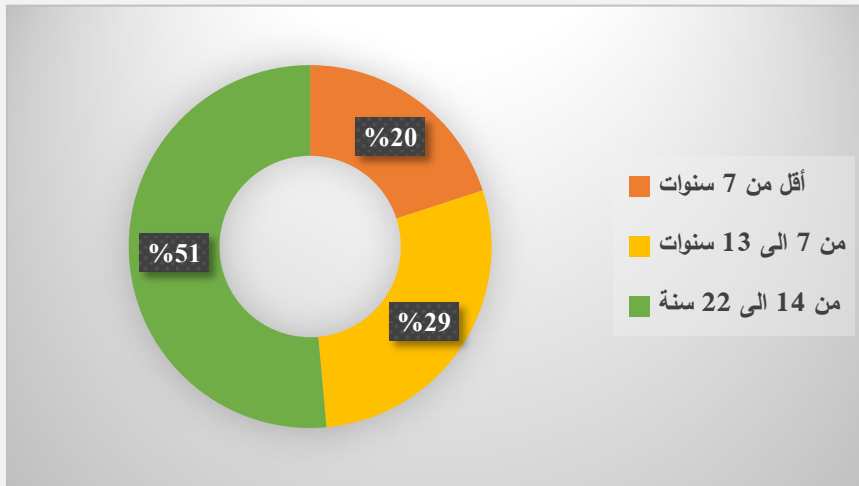
-خصائص العينة حسب الخبرة:

يبين الجدول التالي خصائص العينة من خلال خبرتها:

جدول رقم 03 توزيع عينة البحث حسب الخبرة

| النسبة % | التكرار f | البدائل          | الخصائص |
|----------|-----------|------------------|---------|
| 20.0     | 7         | أقل من 7 سنوات   | الخبرة  |
| 28.6     | 10        | من 7 الى 13 سنة  |         |
| 51.4     | 18        | من 14 الى 22 سنة |         |
| 100      | 35        | المجموع          |         |

شكل رقم 03 يبين توزيع العينة حسب الخبرة



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين ذوي خبرة أقل من 7 سنوا تتمثل 20%، أما نسبة الأساتذة ذوي الخبرة من 7 الى 13 سنة فتمثل 28.6%. أما بالنسبة لذوي الخبرة من 14 الى 22 سنة فتمثل 51.4% وهي النسبة الأكبر، وهذا ما يبين أن أغلب الموظفين ذوي خبرة طويلة.

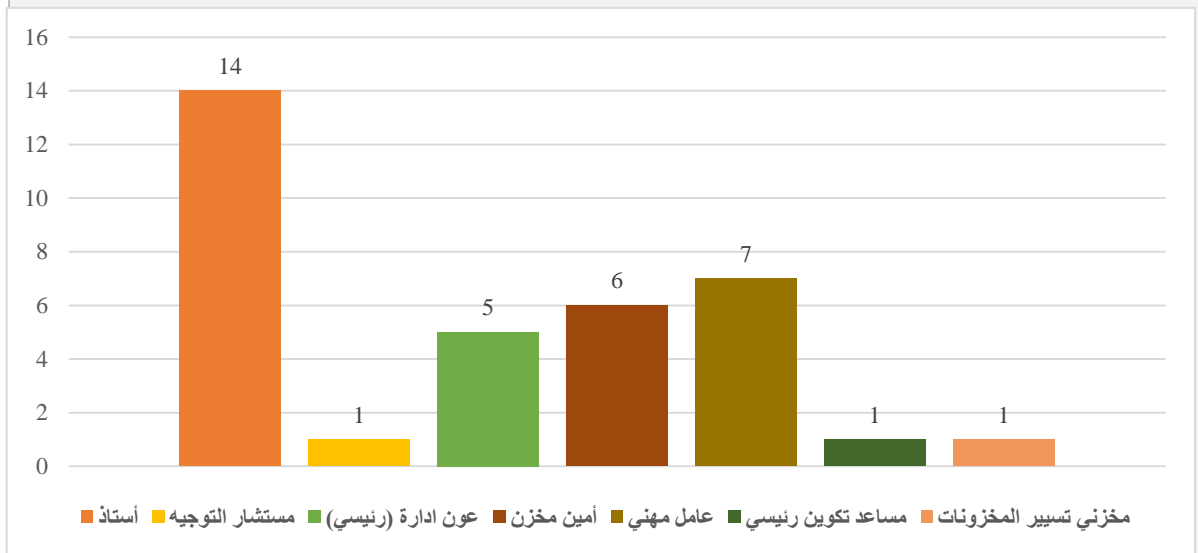
-خصائص العينة حسب الصفة المهنية:

يبين الجدول التالي خصائص العينة من خلال الصفة المهنية:

جدول رقم 04 توزيع عينة البحث حسب الصفة المهنية

| النسبة % | التكرار f | البدائل               | الخصائص       |
|----------|-----------|-----------------------|---------------|
| 40.0     | 14        | أستاذ                 | الصفة المهنية |
| 2.9      | 1         | مستشار التوجيه        |               |
| 14.3     | 5         | عون ادارة (رئيسي)     |               |
| 17.1     | 6         | أمين مخزن             |               |
| 20.0     | 7         | عامل مهني             |               |
| 2.9      | 1         | مساعد تكوين رئيسي     |               |
| 2.9      | 1         | مخزني تسيير المخزونات |               |
| 100      | 35        | المجموع               |               |

شكل رقم 04 يبين توزيع العينة حسب الصفة المهنية



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الأساتذة تشكل 40% وهي النسبة الأكبر بينما

نسبة العمال المهنيين وأمناء المخازن والأعوان الإداريين تراوحت نسبهم من 20

الى 14.3% على التوالي، وأما مستشار التوجيه ومساعد التكوين ومخزني تسيير المخزونات فكانت نسبهم متساوية بـ 2.9%، ومنه فإن الموظفين أغلبهم أساتذة في عينة الدراسة.

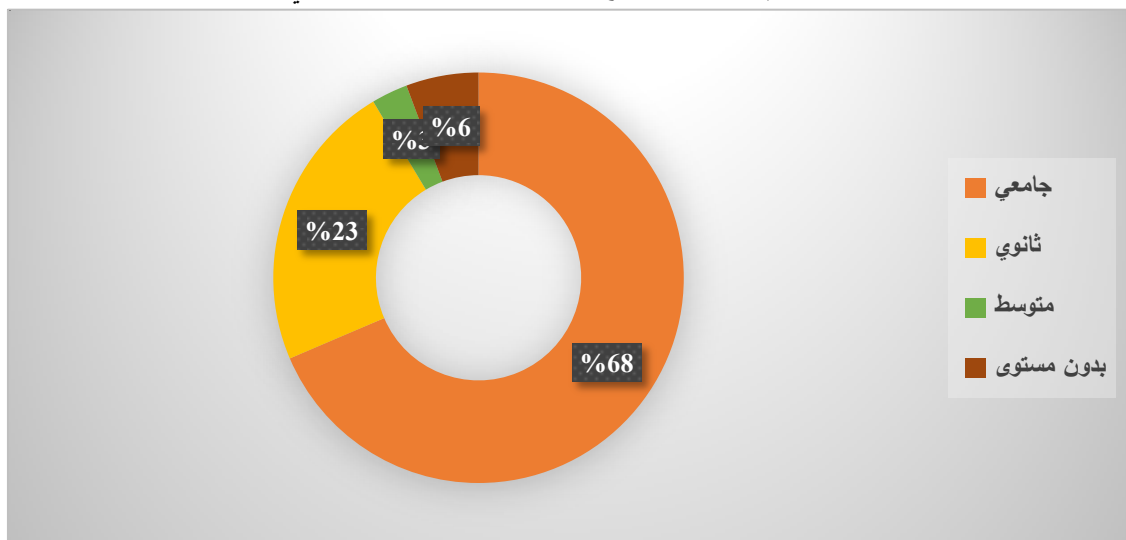
### -خصائص العينة حسب المستوى الدراسي:

يبين الجدول التالي خصائص العينة حسب المستوى الدراسي:

جدول رقم 05 توزيع عينة البحث حسب المستوى الدراسي

| النسبة % | التكرار f | البدائل    | الخصائص         |
|----------|-----------|------------|-----------------|
| 68.6     | 24        | جامعي      | المستوى الدراسي |
| 22.9     | 8         | ثانوي      |                 |
| 2.9      | 1         | متوسط      |                 |
| 5.7      | 2         | بدون مستوى |                 |
| 100      | 35        | المجموع    |                 |

شكل رقم 05 يبين توزيع العينة حسب المستوى الدراسي



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الجامعيين تشكل 68% وهي النسبة الأكبر، بينما ذوي المستوى الثانوي فنسبتهم 8%، والمتوسط 2.9%، والذي لا يحملون مستوى 5.7%، ومنه فإن عينة الدراسة أغلبها من مستوى الدراسة الاكاديمية الجامعية وهذا ما يبرره ان العينة جلتها من الأساتذة.

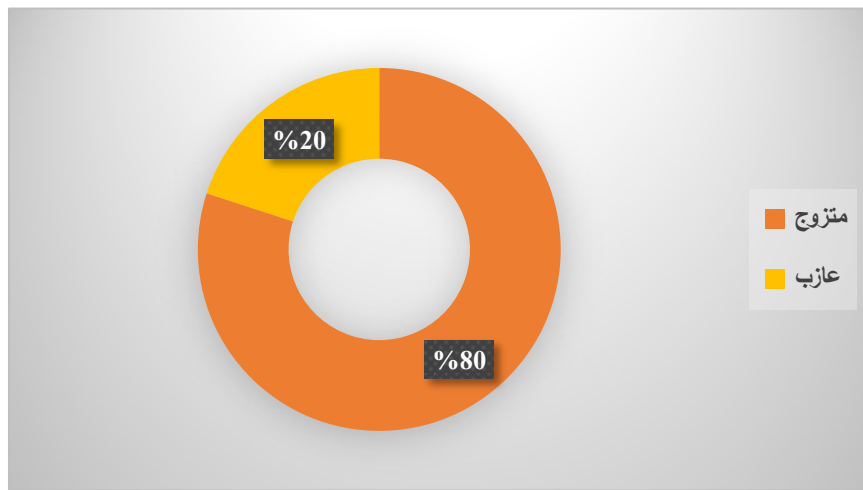
### -خصائص العينة حسب الحالة العائلية:

يبين الجدول التالي خصائص العينة تبعا للحالة العائلية:

### جدول رقم 06 توزيع عينة البحث حسب الحالة العائلية

| النسبة % | التكرار f | البدايل | الخصائص         |
|----------|-----------|---------|-----------------|
| 80.0     | 28        | متزوج   | الحالة العائلية |
| 20.0     | 7         | عازب    |                 |
| 100      | 35        | المجموع |                 |

شكل رقم 06 يبين توزيع العينة حسب الحالة العائلية





نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين من المتزوجين تمثل 80% وهي النسبة الأكبر، أما نسبة العزاب فتتمثل 20%. وهذا يبين أن العينة أغلبها من المتزوجين.

### 3- أداة وتقنيات الدراسة :

تختلف أدوات الدراسة من دراسة إلى أخرى حسب طبيعة موضوع الدراسة ونوع البيانات المراد جمعها وما تقتضيه أهداف البحث، ومن خلال هذه النقاط تم الاعتماد على أداة واحدة لجمع البيانات وتتمثل هذه الأدوات في ما يلي:

#### 3-1- مقياس الولاء التنظيمي : مقياس الالتزام التنظيمي (LOCQ) لماير ألان

وسميث والذي يتكون من 18 بند تقيس ثلاث أبعاد وهي :

#### الالتزام العاطفي: ( من البند 1 إلى البند 6 ) يعبر عن تمسك كبير بالمنظمة وقبول

أهدافها وقيمها والتأثر بها. هذا الالتزام ناتج عن إحساس وتأثر شخصين للمنظمة فهو

ارتباط نفسي للفرد بمنظمتهم. ويتميز بإيمان قوي بأهداف وقيم المنظمة والإدارة لبذل جهد

كبير في سبيلها، وحب البقاء للعمل فيها.

#### الالتزام المستمر: ( من البند 7 إلى البند 12 ) يعبر عن الرغبة في الاستمرار في العمل

في المنظمة والبقاء كعضو فيها، وذلك لعدم القدرة على التضحية بها بسبب ارتفاع

التكاليف المترتبة على ذلك وقد بدأت دراسته مع أبحاث بيكر Beker ثم تناوله بالدراسة

ألآن وماير Allen et Meyer اللذان رأوا بأنه يرتبط باستثمار العامل في المنظمة، هذا الاستثمار ذو قيمة كبيرة سيضيع لو أن العامل غادر المؤسسة.

( نعموني، 2014، ص180).

**الالتزام المعياري:** (من البند 13 إلى البند 18 ) وهو بُعد آخر من الالتزام التنظيمي يعبر عن الالتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة، ويكون ناتجا عن التأثر بالقيم الاجتماعية الثقافية الدينية أي أنه يمثل مجمل الضغوط المعيارية الداخلية التي تدفع الفرد للعمل في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.و يعتمد في الإجابة على سلم يتكون من 5 إجابات طريقة ليكرت.

(نفس المرجع، ص181).

\*تصحيح المقياس :

تعكس الدرجات في حالتي البنود كما هو الحال في الفقرات ( 2- 3 - 4 - 11 - 12 - 16 ).

\*تنقيط الإجابات :

| الإجابة | موافق جدا | موافق | موافق نوعا ما | غير موافق | غير موافق تماما |
|---------|-----------|-------|---------------|-----------|-----------------|
| الوزن   | 5         | 4     | 3             | 2         | 1               |

3-2- مقياس دافعية الانجاز: أعده " عبد اللطيف محمد خليفة 2006 " دون أن ندخل

أي تغيير عليه وهو يحتوي على (50 عبارة) تشير إلى شعور وسلوك المفحوص نحو بعض الموضوعات أو المواقف ، والمطلوب منه أن يعطي لكل منها درجة تتراوح بن: 1-5 في السطر المقابل لها وذلك على النحو التالي:

- ضع الدرجة (1) إذا كان مضمون البند لا يعبر عنك على الإطلاق .
- ضع الدرجة (2) إذا كان مضمون البند يعبر عنك إلى حد ما .
- ضع الدرجة (3) إذا كان مضمون البند يعبر عنك بدرجة متوسطة .
- ضع الدرجة (4) إذا كان مضمون البند يعبر عنك إلى حد كبير .
- ضع الدرجة (5) إذا كان مضمون البند يعبر عنك تماما .

يتم الحصول على درجة الدافعية للإنجاز لكل فرد من خلال جمع النقاط التي تحصل عليها عند إجابته على بنود المقياس ، وتتراوح الدرجات من 50 إلى 250 درجة أما عن متوسط الدرجات فهي الدرجة 150 ، حيث أن الدرجات التي تكون أكبر من هذه الدرجة تعبر عن المستوى العالي للدافعية .

أما عن ثبات المقياس وصدق المقياس في البيئة الجزائرية طبق عدة مرات من قبل الباحثين الجزائريين أمثال " العياشي بن زروق " حيث أشار إلى أن معامل ثباته يساوي 0.65 بعد تطبيقه على عينة قوامها 100 أستاذ وأستاذة ، وبالتالي فهو ينتاز بالصدق

والثبات والقابلية للتطبيق .

### 3-3- الأساليب الإحصائية :

لقد كان التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة بالحاسوب من خلال برنامج SPSS :  
(STATICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCE) وهذا بالاعتماد  
على هذا البرنامج تم حساب الاختبارات والدلالة الإحصائية وهي على النحو التالي:

- احصاء T
- معامل بيرسون
- الإحصاءات الوصفية للقيم : المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الخطأ المعياري

### 4- حدود الدراسة :

- 4-1- الحدود المكانية : تمت الدراسة في مركز التكوين المهني بدار الشيوخ .
- 4-2- الحدود الزمانية : تمت الدراسة في السنة الجامعية 2022/2021.
- 4-3- الحدود البشرية : تمت الدراسة على عينة بحث تكونت من 35 فرد .

خلاصة الفصل :

تم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف الإجراءات المتبعة في الدراسة وتم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع موضوع الدراسة وكانت عينة الدراسة 35 عامل ، وفيه أيضا تم وصف الأداة المستعملة في جمع البيانات والخصائص السيكو مترية وعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة النتائج التي سنعرضها في الفصل الموالي من موضوع الدراسة .

# الفصل السادس : عرض وتحليل النتائج

تمهيد

يعالج هذا الفصل عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة وكذلك بغية الوصول الى النتائج الموضوعية لتبرير المتغيرات المضبوطة في الفرضيات، هذا وقد استعنا في دراستنا الحالية بالمعالجة الكمية والكيفية للمعلومات المتحصل عليها حيث تم الاستعانة بالمعالجة الكمية من خلال جدول البيانات واستخدام المتوسط الحسابي، اما المعالجة الكيفية فقد تم من خلالها تحليل المعطيات الكمية في ضوء التحليل الشامل لموضوع الدراسة.

1/- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

**1-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية:**

والتي تنص على أننا "نتوقع وجود علاقة ترابطية دالة احصائياً بين الولاء التنظيمي ودافعية الانجاز لدى العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين " الشهيد جعرون سعد بن علي "بدار الشيوخ."

للتأكد من صحة الفرضية استخدمنا معامل الارتباط بيرسون لمعرفة دلالة العلاقة

الارتباطية والنتائج كما هي مبينة كالتالي:

**جدول رقم 07 يبين دلالة العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي وأبعاده ودافعية الانجاز**

| العلاقة                           | قيمة معامل الارتباط بيرسون | عدد أفراد العينة | درجة المعنوية Sig | الدلالة | قوة العلاقة واتجاهها |
|-----------------------------------|----------------------------|------------------|-------------------|---------|----------------------|
| الالتزام العاطفي* دافعية الانجاز  | <b>0.740**</b>             | 35               | <b>0.000</b>      | دالة    | طردية قوية           |
| الالتزام المستمر* دافعية الانجاز  | <b>0.776**</b>             | 35               | <b>0.000</b>      | دالة    | طردية قوية           |
| الالتزام المعياري* دافعية الانجاز | <b>0.664**</b>             | 35               | <b>0.000</b>      | دالة    | طردية قوية           |
| الولاء التنظيمي * دافعية الانجاز  | <b>0.832**</b>             | 35               | <b>0.000</b>      | دالة    | طردية قوية           |

يبين لنا الجدول اعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين كل من أبعاد الالتزام

العاطفي والمستمر والمعياري تتراوح بين 0.664 و 0.776 وهي قيم تبين وجود علاقة

ارتباطية قوية مع دافعية الإنجاز. كما أن قيم الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للالتزام



والدرجة الكلية للدافعية تساوي 0.832 بقيمة معنوية sig تساوي 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الفا 0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن الارتباط دال.

وتصبح النتيجة أنه "توجد علاقة ترابطية طردية قوية ودالة احصائياً بين الولاء التنظيمي ودافعية الانجاز لدى العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين " الشهيد جعرون سعد بن علي "بدار الشيوخ".

### 1-2- عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على أننا "نتوقع أن يكون مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين بدار الشيوخ مرتفعاً".

للتعرف على مستوى الصحة النفسية لعينة الدراسة قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للدرجة الكلية مع استخدام اختبار ت لعينة واحدة وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم 08 يبين نتائج اختبار ت لعينة واحدة لمستوى الولاء التنظيمي

| مستوى الصحة | دلالة اختبارات Sig | قيمة ت | المتوسط النموذجي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي للعينة |                 |
|-------------|--------------------|--------|------------------|-------------------|------------------------|-----------------|
| منخفض       | 0.000              | 5.827- | 54               | 14.06             | 40.14                  | الولاء التنظيمي |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي تشير الى 40.14 بانحراف معياري قدره 14.06، والمتوسط النموذجي للمقياس يساوي 54، وتشير قيمة ت الى -5.827 بقيمة معنوية قدرها 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ألفا المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن المتوسط الحسابي أقل من المتوسط النموذجي ويقع في مجال المستوى المنخفض.

ومنه فإننا نرفض الفرضية الفرعية أولى وتصبح النتيجة " مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين بدار الشيوخ منخفض "

### 1-3- عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على أننا نتوقع أن يكون مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين بدار الشيوخ مرتفعا.

للتعرف على مستوى الصحة النفسية لعينة الدراسة قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للدرجة الكلية مع استخدام اختبار ت لعينة واحدة وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم 09 يبين نتائج اختبار ت لعينة واحدة لمستوى دافعية الإنجاز

| مستوى الصحة | دلالة اختبارات Sig | قيمة ت | المتوسط النموذجي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي للعينة |                |
|-------------|--------------------|--------|------------------|-------------------|------------------------|----------------|
| مرتفع       | 0.000              | 8.409  | 150              | 59.33             | 234.34                 | دافعية الإنجاز |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي دافعية الإنجاز تشير الى 234.34 بانحراف معياري قدره 59.33، والمتوسط النموذجي للمقياس يساوي 150، وتشير قيمة ت الى 8.409 بقيمة معنوية قدرها 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ألفا المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط النموذجي ويقع في مجال المستوى المرتفع.

ومنه فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية وتصبح النتيجة " مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين بدار الشيوخ منخفض "

#### 1-4- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

والتي تنص على أننا " نتوقع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي مستوى الولاء التنظيمي في مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين بدار الشيوخ لصالح مرتفعي مستوى الولاء التنظيمي "

لمعرفة مدى دلالة الفروق في مستوى الدافعية تبعا لمتغير مستوى الولاء طبقنا اختبار

ت لدلالة الفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 10 يبين نتائج اختبار ت لدلالة الفروق بين متوسطات منخفضة ومرتفعي

الولاء التنظيمي في دافعية الانجاز

| الجنس                  | العدد | المتوسط الحسابي X | الانحراف المعياري S | قيمة ت | مستوى الدلالة $\alpha$ | درجة المعنوية Sig | دلالة فروق |
|------------------------|-------|-------------------|---------------------|--------|------------------------|-------------------|------------|
| منخفضي الولاء التنظيمي | 31    | 223.61            | 49.65               | 3.413- | 0.05                   | 0.002             | دالة       |
| مرتفعي الولاء التنظيمي | 4     | 317.50            | 69.55               |        |                        |                   |            |

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لمنخفضي الولاء يساوي 223.61 بانحراف معياري قدره 49.65 والمتوسط الحسابي لمرتفعي الولاء يساوي 317.50 بانحراف معياري قدره 69.55 ولمعرفة دلالة الفرق يبين لنا الاختبار أن قيمة ت تساوي -3.413 بمستوى معنوية قدره 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهي قيمة دالة، إذ نتوجد فروق بين مرتفعي ومنخفضي الولاء التنظيمي لصالح مرتفعي الولاء.

ومنه فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة وتصبح النتيجة " وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي مستوى الولاء التنظيمي في مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين بدار الشيوخ لصالح مرتفعي مستوى الولاء التنظيمي.

## 2- الاستنتاج العام:

من خلال دراستنا التطبيقية وتحليلاتنا الاحصائية لنتائج أدوات القياس نستنتج أن:

1-تحقق الفرضية الرئيسية والتي تفيد وجود علاقة ترابطية طردية قوية ودالة

احصائياً بين الولاء التنظيمي ودافعية الانجاز لدى العاملين بمركز التكوين

المهني والتمهين " الشهيد جعرون سعد بن علي "بدار الشيوخ".

2-عدم تحقق الفرضية الفرعية الاولى ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن

مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين بدار

الشيوخ منخفض "

3-عدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن

مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين بدار

الشيوخ منخفض "

4-تحقق الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية

بين مرتفعي ومنخفضي مستوى الولاء التنظيمي في مستوى دافعية الانجاز

لدى العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين بدار الشيوخ

لصالح مرتفعي مستوى الولاء التنظيمي.

خاتمة

خاتمة:

اتضح من خلال الدراسة أن الولاء التنظيمي مسألة مرتبطة بالظروف الشخصية للفرد وظروف بيئة العمل، حيث بينت نتائج الدراسة وفق ما تم من إجراءات منهجية أخذت بعين الاعتبار كل متغيرات البحث وتطبيقه على عينة الدراسة، أنه في حالة ما كان هناك تكامل بين الفرد وبيئة عمله فإن هذا التكامل يدفع العامل إلى الالتزام بعمله تحت الظروف المهنية المرتبطة بكل عمله وذلك لا يختلف باختلاف صفة الفرد النفسية أو طبيعة ونوعية ميولاته ورغباته.

المراجع



المراجع

أولاً: الكتب:

-إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي، البحث العلمي والتحليل الإحصائي  
في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، 2000.

-أشرف سيد أبو السعود، مشكلة الانتماء والولاء مظاهرها أسبابها علاجها، مكتبة الثقافة  
الدينية، 2004.

-العزاوي نجم عبد الله، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد  
البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.

-سليمان خلف الله الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي،  
دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.

-علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، ط2، مكتبة غريب للنشر، 1985.

-محمد حسن حمادات، العمل والالتزام التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان،  
2006.

-منير زيد عبوي، التنظيم الاداري ومبادئه الأساسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن،  
2008.

-موسى اللوزي، التطور أساسيات ومفاهيم حديثة، ب ط، عمان، 2003.

-هشام حسان، منهجية البحث العلمي، ط1، الجزائر، 2007.

## المراجع

-صالح حسين الداھري، أساسيات التوافق النفسي والاضطرابات السلوكية، دار حنا للنشر والتوزيع، الأردن ، ط1، 2008 .

-عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، دار غريب للطبع والنشر، القاهرة، 2000  
-مصطفى حسين باهي وأمينة ابراهيم شلبي، الدافعية نظريات وتطبيقات ، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 1999 .

-فائق جواد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي في تعزيز التزام العاملين، 2008.  
-الدریج محمد، جمال محمد جهاد، التدريس المصغر التكوين والتنمية المهنية للمعلمين، الطبعة الثانية، الامارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي 2009.

- أنین خالد سيف الدين، سلامي منيرة ، دور مؤسسات التكوين المهني في دفع الشباب نحو المقاولاتية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد4، الجزائر، 2012.

### ثانيا: المعاجم والقواميس:

-ابن منظور، لسان العرب ط1\_ مجلد15، دار صادر، بيروت، 2008.

### ثالثا: المجلات والدوريات :

-باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة -الجزائر، مجلة الباحث عدد 13/ 2013 .

## المراجع

-مدحت محمد أبو النصر، مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005 .

-المعاني أيمن عودة، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإداري مسقط، م21، ع78، 1999.

-موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن دراسة ميدانية، العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي الجامعة الأردنية 2002، المجلد 29 - العدد 1.

-عبد الرحمان أحمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطبوعات أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998.

-صالح صالح، أمال شوثري، التكوين المهني بين خصوصية العرض والطلب، مجلة اقتصادية عربية، العددان 41 و 42، 2013.

### ثالثاً: البحوث والرسائل الجامعية:

-أمينة جميل، أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام، رسالة ماجستير، جامعة البويرة، 2015.

-إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، رسالة ماجستير، فلسطين، 2008.

-خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام، الرياض، 2006.

## المراجع

-سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2005.

-سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، فلسطين، 2006.

-عثمان مريم، الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية، جامعة الإخوة منتوري بقسنطينة، 2012.

-محمد رضا، المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة الجلفة، 2014.

-فوزي محمد جبل، محاضرات في علم النفس العام ملقاة على طلبة علم النفس، المكتبة الجامعية بالأزرطية، مصر، بدون تاريخ .

-بوخنان سليمة، التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية دراسة ميدانية بالشركة الوطنية

للبتروكيمياة مركب CP1K نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 43 أوت

1955، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2007.

-جرو حميدة، موامة استراتيجية التكوين المهني لمتطلبات الشغل من وجهة نظر إداري

وأساتذة مؤسسات التكوين المهني بولاية بسكرة، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2014.

## المراجع

- حميداني شافية، فريعن عبد الرزاق، دور التكوين المهني في سياسات التشغيل في الجزائرية ولاية قالمة نموذجا، رسالة ماستر، جامعة 8 ماي - 1925 قالمة-،كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية ، 2015.
- سامعي توفيق ،مدى تحقيق مؤسسات التكوين المهني في مدينة سطيف للكفايات المهنية لدى خريجي القطاع المكون، رسالة دكتوراه العلوم غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا 2010.
- قويجيل منير، سياسة التكوين المهني وسوق العمل في الجزائرية - دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين بلعيد قاله: طولقة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة-،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،قسم العلوم الاجتماعية ،2013.
- ميسون سميرة ،الأساليب المعرفية وعلاقتها بالميول المهنية لدى متريصي مؤسسات التكوين المهني، رسالة دكتورا غير منشورة ،جامعة منتوري قسنطينة ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس ،2010.
- ميلاط صبرينة ،التكوين المهني و الفعالية التنظيمية د ا رسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيجل-نموذجا، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة منتوري- قسنطينة-،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2006.

## المراجع

---

- واضح العمري ،مدى تأثير التكوين المهني الإقامي على التصورات الذهنية للمتريصي

ندراسة ميدانية ببعض مراكز التكوين المهني لولاية سطيف ،رسالة ماجستير غير منشورة

،جامعة الجزائر ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،قسم علم النفس وعلوم التربية

والارطوفونيا ، 2005.

رابعاً: المناشير الوزارية:

- وزارة التكوين المهني والتعليم المهني ،مدونة الشعب المهنية في التكوين المهني

2019-،الجزائر 2019 .

الملاحق

## المقياس المعتمدة في الدراسة



جامعة زيان عاشور- الجلفة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم : علم النفس والفلسفة  
شعبة : علم النفس  
تخصص : علم النفس العمل وتنظيم



### استبيان

إخوتي .. أخواتي عمال مركز التكوين المهني والتمهين بدار الشيوخ

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر والقيام بدراسة حول : " الولاء التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز لدى عمال مركز التكوين المهني والتمهين بدار الشيوخ " ،نضع بين أيديكم مجموعة من العبارات التي نرجو الإجابة عنها بما ينطبق عليكم بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة بدون ترك خانات دون علامة مع العلم أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة وإجاباتكم لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي ونشكركم مسبقا لتعاونكم معنا.

-الجنس: .....

-السن: .....

-الخبرة : .....

-الصفة المهنية : .....

-المستوى الدراسي : .....

-الحالة العائلية : .....



1/- مقياس الولاء التنظيمي:

| الرقم | العبارات   | موافق جدا | موافق | موافق نوعا ما | غير موافق | غير موافق تماما |
|-------|--|-----------|-------|---------------|-----------|-----------------|
| 01    | هناك التزام دائم من قبلي تجاه المؤسسة التكوينية.                       |           |       |               |           |                 |
| 02    | تستحق المؤسسة التكوينية الإخلاص والولاء من قبل الموظفين.               |           |       |               |           |                 |
| 03    | إن قرار ارتباطي بالعمل في المؤسسة التكوينية قرار صائبا.                |           |       |               |           |                 |
| 04    | ابدأ قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة التكوينية                         |           |       |               |           |                 |
| 05    | أحافظ على سمعة المؤسسة التكوينية لدى المجتمع.                          |           |       |               |           |                 |
| 06    | اهتم بوضع ومستقبل المؤسسة التكوينية                                    |           |       |               |           |                 |
| 07    | اشعر أن مشكلات المؤسسة التكوينية جزء من مشاكلي.                        |           |       |               |           |                 |
| 08    | هناك توافق بين قيمي وقيم المؤسسة التكوينية.                            |           |       |               |           |                 |
| 09    | هناك شعور بالأخوية بين زملائي في المؤسسة التكوينية                     |           |       |               |           |                 |
| 10    | مناخ العمل في المؤسسة التكوينية يشعرنى بالراحة والاستقرار .            |           |       |               |           |                 |
| 11    | انتمائي للمؤسسة التكوينية هو رغبة قديمة تحققت أخيرا.                   |           |       |               |           |                 |
| 12    | دائما ما اقضي أوقاتا سعيدة في عملي داخل المؤسسة التكوينية              |           |       |               |           |                 |
| 13    | هناك خيارات محدودة للغاية لأن افكر في ترك العمل داخل المؤسسة التكوينية |           |       |               |           |                 |
| 14    | أرى أن عملي الحالي في المؤسسة التكوينية أفضل جهات العمل للالتحاق بها.  |           |       |               |           |                 |
| 15    | أتطلع للحصول على منصب وظيفي متميز في المؤسسة التكوينية                 |           |       |               |           |                 |
| 16    | وجودي في عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي .            |           |       |               |           |                 |
| 17    | لدي رغبة بالبقاء في عملي الحالي حتى ولو توفرت فرصة بديلة أخرى.         |           |       |               |           |                 |
| 18    | لدي رغبة في بذل جهد اكبر يساهم في انجاح المؤسسة التكوينية.             |           |       |               |           |                 |

2/- مقياس دافعية الانجاز:

| الرقم | العبارات  | لا أوافق على الإطلاق | أوافق إلى حد ما | أوافق بشكل متوسط | أوافق بشدة | موافق |
|-------|---|----------------------|-----------------|------------------|------------|-------|
| 01    | أفضل القيام بما أكلف به من أعمال على أكمل وجه.                        |                      |                 |                  |            |       |
| 02    | أشعر أن التفوق غاية في حد ذاته.                                       |                      |                 |                  |            |       |
| 03    | أبذل جهدا كبيارا حتى أصل إلى ما أريده.                                |                      |                 |                  |            |       |
| 04    | أحرص على تأدية الواجبات في مواعيدها.                                  |                      |                 |                  |            |       |
| 05    | أفكر كثيرا في المستقبل عن الماضي أو الحاضر.                           |                      |                 |                  |            |       |
| 06    | أحب أداء الأعمال التي تتسم بالتحدي والصعوبة.                          |                      |                 |                  |            |       |
| 07    | ليس من الضروري أن أحصل على أعلى التقديرات .                           |                      |                 |                  |            |       |
| 08    | المتابعة شيء هام في أدائي لأي عمل من الأعمال.                         |                      |                 |                  |            |       |
| 09    | أحدد ما أفعله في ضوء جدول زمني.                                       |                      |                 |                  |            |       |
| 10    | أفكر في إنجازات الماضي عن المستقبل.                                   |                      |                 |                  |            |       |
| 11    | لا يهمني أن أفشل في أداء عمل ما.                                      |                      |                 |                  |            |       |
| 12    | أرفض الأعمال التي تتطلب المزيد من التفكير والبحث.                     |                      |                 |                  |            |       |
| 13    | عندما أبدأ في عمل ما من الضروري الانتهاء منه.                         |                      |                 |                  |            |       |
| 14    | أحرص على الالتزام بالمواعيد التي أرتبط بها مع الآخرين.                |                      |                 |                  |            |       |
| 15    | أشعر أن التخطيط للمستقبل من أفضل الطرق لتفادي الوقوع في المشكلات.     |                      |                 |                  |            |       |
| 16    | أشعر أن الراحة هي أهم شيء في الحياة.                                  |                      |                 |                  |            |       |
| 17    | أشعر بالسعادة عند معرفتي بأشياء جديدة.                                |                      |                 |                  |            |       |
| 18    | عندما أفشل في عمل ما أتركه وأتجه لعمل غيره.                           |                      |                 |                  |            |       |
| 19    | كثيرا ما تحول المشاغل والظروف بيني وبين مواعيد حددتها.                |                      |                 |                  |            |       |
| 20    | من الضروري الإعداد والتخطيط المسبق لما سنقوم به من أعمال في المستقبل. |                      |                 |                  |            |       |
| 21    | ألتزم بالدقة في أدائي لأي عمل من الأعمال.                             |                      |                 |                  |            |       |
| 22    | أحاول دائما الاطلاع وقراءة المراجع.                                   |                      |                 |                  |            |       |
| 23    | أشعر بالسعادة عندما أفكر في حل مشكلة ما لفترات طويلة.                 |                      |                 |                  |            |       |
| 24    | المحافظة على المواعيد شيء مقدس بالنسبة لي.                            |                      |                 |                  |            |       |
| 25    | أفشل في أدائي للأعمال التي لا يسبقها استعداد وتهيؤ لها                |                      |                 |                  |            |       |

|  |  |  |  |  |    |   |
|--|--|--|--|--|----|---|
|  |  |  |  |  | 26 | أتضايق إذا فعلت شيئاً ما بطريقة رديئة.  |
|  |  |  |  |  | 27 | أشعر أن المقررات الدراسية غير كافية لتنمية معارفي.                            |
|  |  |  |  |  | 28 | أنفاني في حل المشكلات الصعبة مهما أخذت من وقت.                                |
|  |  |  |  |  | 29 | عندما احدد موعداً فإنني أجيء في الوقت المحدد بالضبط.                          |
|  |  |  |  |  | 30 | أفضل التفكير في أشياء بعيدة المدى.  |
|  |  |  |  |  | 31 | أعطي اهتماماً وتركيزاً عالياً للأعمال التي أقوم بها.                          |
|  |  |  |  |  | 32 | أسعى باستمرار لتحسين مستوى أدائي.   |
|  |  |  |  |  | 33 | أشعر أن الاستمرار في بذل الجهد لحل المشكلات الصعبة مضيعة للوقت.               |
|  |  |  |  |  | 34 | أتعامل مع الوقت بجدية تامة.   |
|  |  |  |  |  | 35 | لا أهتم بالماضي وما يشتمل عليه من أحداث.                                      |
|  |  |  |  |  | 36 | أفضل الأعمال التي لا تحتاج لجهود كبيرة.                                       |
|  |  |  |  |  | 37 | الحاجة لمعرفة الجديد هي أفضل الطرق لتقدمي.                                    |
|  |  |  |  |  | 38 | الاستمرار والمثابرة من أنسب الطرق لحل المشكلات الصعبة .                       |
|  |  |  |  |  | 39 | لا أسمح لعمل من الأعمال أن يتم على حساب وقت عمل آخر.                          |
|  |  |  |  |  | 40 | يزعجني الأشخاص الذين لا يهتمون لمستقبلهم.                                     |
|  |  |  |  |  | 41 | أداء الواجبات والأعمال يمثل عبئاً بالنسبة لي.                                 |
|  |  |  |  |  | 42 | أكتفي بما أدرسه في المنهج من موضوعات.   |
|  |  |  |  |  | 43 | أشعر بالرضا عند مواصلة العمل لفترة طويلة في حل المشكلات التي توجهني.          |
|  |  |  |  |  | 44 | يزعجني أن يتأخر أحد عن مواعده معي.  |
|  |  |  |  |  | 45 | أشعر بالسعادة عندما اخطط للأعمال التي أنوي القيام بها.                        |
|  |  |  |  |  | 46 | أحب قضاء وقت الفراغ في القيام ببعض المهام أو الأعمال لتنمية مهاراتي وقدراتي . |
|  |  |  |  |  | 47 | أستمع بالموضوعات والأعمال التي تتطلب ابتكار حلول جديدة.                       |
|  |  |  |  |  | 48 | أفضل التفكير بجدية لساعات طويلة.  |
|  |  |  |  |  | 49 | من الصعب أن أزور أحد إلا بموعد سابق.  |
|  |  |  |  |  | 50 | التخطيط للمستقبل من أفضل السبل لتوفير الوقت والجهد                            |

FREQUENCIES VARIABLES=الحالة العائلية المستوى الدراسي الصفة المهنية فئات الخبرة فئات السن الجنس

/ORDER=ANALYSIS.

## Frequencies

### Notes

|                        |  |  |
|------------------------|--|--|
| Output Created         |  | 24-MAY-2022 12:58:05                                   |
| Comments               |  |  |
| Input                  | Data   | E:\Spss\الاوعيل<br>المبخوت\Untitled2.sav               |
|                        | Active Dataset   | DataSet1   |
|                        | Filter   | <none>   |
|                        | Weight   | <none>   |
|                        | Split File   | <none>   |
|                        | N of Rows in Working Data<br>File  | 35   |
| Missing Value Handling | Definition of Missing  | User-defined missing values<br>are treated as missing. |
|                        | Cases Used   | Statistics are based on all<br>cases with valid data.  |
| Syntax                 | FREQUENCIES<br>VARIABLES=الجنس فئات السن<br>فئات الخبرة الصفة المهنية<br>المستوى الدراسي الحالة العائلية<br><br>/ORDER=ANALYSIS. |  |
| Resources              | Processor Time   | 00:00:00.00  |
|                        | Elapsed Time   | 00:00:00.01  |

## Statistics

|   |         | الجنس | فئات السن | فئات الخبرة | الصفة المهنية | المستوى الدراسي | الحالة العائلية |
|---|---------|-------|-----------|-------------|---------------|-----------------|-----------------|
| N | Valid   | 35    | 35        | 35          | 35            | 35              | 35              |
|   | Missing | 0     | 0         | 0           | 0             | 0               | 0               |

## Frequency Table

### الجنس

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ذكر  | 26        | 74.3    | 74.3          | 74.3               |
|       | أنثى | 9         | 25.7    | 25.7          | 100.0              |
| Total |      | 35        | 100.0   | 100.0         |                    |

### فئات السن

|       |                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | من 26 الى 35 سنة | 8         | 22.9    | 22.9          | 22.9               |
|       | من 36 الى 45 سنة | 16        | 45.7    | 45.7          | 68.6               |
|       | من 46 الى 56 سنة | 11        | 31.4    | 31.4          | 100.0              |
| Total |                  | 35        | 100.0   | 100.0         |                    |

### فئات الخبرة

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أقل من 7 سنوات    | 7         | 20.0    | 20.0          | 20.0               |
|       | من 7 الى 13 سنوات | 10        | 28.6    | 28.6          | 48.6               |
|       | من 14 الى 22 سنة  | 18        | 51.4    | 51.4          | 100.0              |
|       | Total             | 35        | 100.0   | 100.0         |                    |

### الصفة المهنية

|       |                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أستاذ                | 14        | 40.0    | 40.0          | 40.0               |
|       | مستشار التوجيه       | 1         | 2.9     | 2.9           | 42.9               |
|       | (عون ادارة) رئيسي    | 5         | 14.3    | 14.3          | 57.1               |
|       | أمين مخزن            | 6         | 17.1    | 17.1          | 74.3               |
|       | عامل مهني            | 7         | 20.0    | 20.0          | 94.3               |
|       | مساعد تكوين رئيسي    | 1         | 2.9     | 2.9           | 97.1               |
|       | مخزن تسيير المخزونات | 1         | 2.9     | 2.9           | 100.0              |
|       | Total                | 35        | 100.0   | 100.0         |                    |

### المستوى الدراسي

|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | جامعي      | 24        | 68.6    | 68.6          | 68.6               |
|       | ثانوي      | 8         | 22.9    | 22.9          | 91.4               |
|       | متوسط      | 1         | 2.9     | 2.9           | 94.3               |
|       | بدون مستوى | 2         | 5.7     | 5.7           | 100.0              |
|       | Total      | 35        | 100.0   | 100.0         |                    |

### الحالة العائلية

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | متزوج | 28        | 80.0    | 80.0          | 80.0               |
|       | عازب  | 7         | 20.0    | 20.0          | 100.0              |
|       | Total | 35        | 100.0   | 100.0         |                    |

### CORRELATIONS

/VARIABLES=دافعية الإنجاز الولاء التنظيمي الالتزام المعياري الالتزام المستمر الالتزام العاطفي=

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

### Notes

|                        |                                   |  |
|------------------------|-----------------------------------|--|
| Output Created         |                                   | 24-MAY-2022 12:58:40   |
| Comments               |                                   |  |
| Input                  | Data                              | E:\Spss\الأوعيل<br>المبخوت\Untitled2.sav   |
|                        | Active Dataset                    | DataSet1   |
|                        | Filter                            | <none>   |
|                        | Weight                            | <none>   |
|                        | Split File                        | <none>   |
|                        | N of Rows in Working Data<br>File | 35   |
| Missing Value Handling | Definition of Missing             | User-defined missing values<br>are treated as missing.   |
|                        | Cases Used                        | Statistics for each pair of<br>variables are based on all the<br>cases with valid data for that<br>pair.   |
| Syntax                 |                                   | <p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=الالتزام العاطفي<br/>الالتزام المستمر الالتزام المعياري<br/>الولاء التنظيمي دافعية الإنجاز</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p> |
| Resources              | Processor Time                    | 00:00:00.02  |
|                        | Elapsed Time                      | 00:00:00.05  |



## Correlations

|                   |                     | الالتزام العاطفي | الالتزام المستمر | الالتزام المعياري | الولاء التنظيمي | دافعية الإنجاز |
|-------------------|---------------------|------------------|------------------|-------------------|-----------------|----------------|
| الالتزام العاطفي  | Pearson Correlation | 1                | .640             | .591              | .823            | .740           |
|                   | Sig. (2-tailed)     |                  | .000             | .000              | .000            | .000           |
|                   | N                   | 35               | 35               | 35                | 35              | 35             |
| الالتزام المستمر  | Pearson Correlation | .640             | 1                | .689              | .912            | .776           |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .000             |                  | .000              | .000            | .000           |
|                   | N                   | 35               | 35               | 35                | 35              | 35             |
| الالتزام المعياري | Pearson Correlation | .591             | .689             | 1                 | .876            | .664           |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .000             | .000             |                   | .000            | .000           |
|                   | N                   | 35               | 35               | 35                | 35              | 35             |
| الولاء التنظيمي   | Pearson Correlation | .823             | .912             | .876              | 1               | .832           |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .000             | .000             | .000              |                 | .000           |
|                   | N                   | 35               | 35               | 35                | 35              | 35             |
| دافعية الإنجاز    | Pearson Correlation | .740             | .776             | .664              | .832            | 1              |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .000             | .000             | .000              | .000            |                |
|                   | N                   | 35               | 35               | 35                | 35              | 35             |

### T-TEST

/TESTVAL=54

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=الولاء التنظيمي

/CRITERIA=CI(.95).

## T-Test

### Notes

|                |                                   |  |
|----------------|-----------------------------------|--|
| Output Created |                                   | 24-MAY-2022 13:00:35   |
| Comments       |                                   |  |
| Input          | Data                              | E:\Spss\الاوعيل<br>المبخوت\Untitled2.sav   |
|                | Active Dataset                    | DataSet1   |
|                | Filter                            | <none>   |
|                | Weight                            | <none>   |
|                | Split File                        | <none>   |
|                | N of Rows in Working Data<br>File | 35   |
|                | Missing Value Handling            | Definition of Missing  |
|                | Cases Used                        | Statistics for each analysis<br>are based on the cases with<br>no missing or out-of-range<br>data for any variable in the<br>analysis. |
| Syntax         |                                   | T-TEST<br><br>/TESTVAL=54<br><br>/MISSING=ANALYSIS<br><br>/VARIABLES=الولاء التنظيمي<br><br>/CRITERIA=CI(.95).                         |
| Resources      | Processor Time                    | 00:00:00.00  |
|                | Elapsed Time                      | 00:00:00.02  |

### One-Sample Statistics

|                 | N  | Mean  | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-----------------|----|-------|----------------|-----------------|
| الولاء التنظيمي | 35 | 40.14 | 14.069         | 2.378           |

### One-Sample Test

Test Value = 54

|                 | t      | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|-----------------|--------|----|-----------------|-----------------|---|-------|
|                 |        |    |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| الولاء التنظيمي | -5.827 | 34 | .000            | -13.857         | -18.69                                    | -9.02 |

T-TEST

/TESTVAL=150

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=دافعية الإنجاز

/CRITERIA=CI(.95)

## T-Test

### Notes

|                |                                |  |
|----------------|--------------------------------|--|
| Output Created |                                | 24-MAY-2022 13:01:02   |
| Comments       |                                |  |
| Input          | Data                           | E:\Spss\لوعيل المبخوت\Untitled2.sav  |
|                | Active Dataset                 | DataSet1   |
|                | Filter                         | <none>   |
|                | Weight                         | <none>   |
|                | Split File                     | <none>   |
|                | N of Rows in Working Data File | 35   |
|                | Missing Value Handling         | Definition of Missing  |
|                | Cases Used                     | Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis. |
| Syntax         |                                | T-TEST<br><br>/TESTVAL=150<br><br>/MISSING=ANALYSIS<br><br>/VARIABLES=دافعية_الإنجاز<br><br>/CRITERIA=CI(.95).             |
| Resources      | Processor Time                 | 00:00:00.02  |
|                | Elapsed Time                   | 00:00:00.19  |

### One-Sample Statistics

|                | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------------|----|--------|----------------|-----------------|
| دافعية الإنجاز | 35 | 234.34 | 59.336         | 10.030          |

### One-Sample Test

Test Value = 150

|                | t     | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|----------------|-------|----|-----------------|-----------------|---|--------|
|                |       |    |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| دافعية الإنجاز | 8.409 | 34 | .000            | 84.343          | 63.96                                     | 104.73 |

RECODE فئات الولاء (1 2) INTO فئات الولاء التنظيمي (54 thru Highest=2) (Lowest thru 54.1=1)

EXECUTE.

T-TEST GROUPS=فئات الولاء(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=دافعية الإنجاز

/CRITERIA=CI(.95)

## T-Test

### Notes

|                |                                |  |
|----------------|--------------------------------|--|
| Output Created |                                | 24-MAY-2022 13:04:49   |
| Comments       |                                |  |
| Input          | Data                           | E:\Spss\الأوعيل المبخوت\Untitled2.sav  |
|                | Active Dataset                 | DataSet1   |
|                | Filter                         | <none>   |
|                | Weight                         | <none>   |
|                | Split File                     | <none>   |
|                | N of Rows in Working Data File | 35   |
|                | Missing Value Handling         | Definition of Missing  |
|                | Cases Used                     | Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis. |
| Syntax         |                                | T-TEST<br>(فئات_الولاء) GROUPS=2 1<br>/MISSING=ANALYSIS<br>/VARIABLES=دافعية الإنجاز<br>/CRITERIA=CI(.95).                 |
| Resources      | Processor Time                 | 00:00:00.02  |
|                | Elapsed Time                   | 00:00:00.01  |

### Group Statistics

| فئات_الولاء    |                        | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------------|------------------------|----|--------|----------------|-----------------|
| دافعية الإنجاز | منخفضي الولاء التنظيمي | 31 | 223.61 | 49.653         | 8.918           |
|                | مرتفعي الولاء التنظيمي | 4  | 317.50 | 69.553         | 34.777          |

### Independent Samples Test

|                |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |       |                 |                 |                       | 95% Confidence Interval of the Difference |         |
|----------------|-----------------------------|---|------|------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|---------|
|                |                             | F                                       | Sig. | t                            | df    | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | Lower                                     | Upper   |
| دافعية الإنجاز | Equal variances assumed     | .491                                    | .488 | -3.413                       | 33    | .002            | -93.887         | 27.509                | -149.855                                  | -37.920 |
|                | Equal variances not assumed |   |      | -2.615                       | 3.406 | .070            | -93.887         | 35.902                | -200.811                                  | 13.037  |