

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المدرسة الوطنية العليا للمناجمت  
القطب الجامعي بالقليلة (تيازة)



مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
تخصص مناجمت الموارد البشرية  
تحت عنوان:

دور التكوين في تعزيز الولاء التنظيمي  
دراسة حالة: الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات  
( ALNAFT )

من اعداد الطالب: حميدات نورالدين  
أعضاء لجنة المناقشة

الرتبة	الصفة	اللقب والاسم
MCB	رئيسة اللجنة	شدري معمر سارة
MCB	مشرف	مزعاش اليزيد
MCB	ممتحنة	لراس شفيقة

السنة الجامعية: 2021-2022



# شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على نبيه محمد خاتم الأنبياء والمرسلين

نحمد الله حمدا كثيرا ونشكره على توفيقه لنا وتقديرنا على إتمام هذا العمل

نتقدم بجزيل الشكر لكل من شرفنا بالعمل معه الى الذي تحمل معنا عناء هذا العمل الى الأستاذ القدير "اليزيد مزعاش" الذي كان لي نعم الموجه اشكره على نصائحه وتوجيهاته وصبره على كما نتقدم بالشكر لكافة العاملين بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لإنجاز هذا البحث.

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة.

## الملخص:

هدفت الدراسة الى ابراز دور التكوين في تعزيز الولاء التنظيمي لدى عينة من العاملين بالوكالة الوطنية لتنظيم موارد المحروقات وذلك من خلال معرفة العلاقة بين التكوين والولاء التنظيمي، كما هدفت الى معرفة أهمية التكوين في تعزيز الرغبة على تطوير المهارات وتحسينها للعاملين، وتشجيعهم على البقاء في الوكالة وبذل مزيد من الجهود لتحقيق أهداف الوكالة.

استعملنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي، وقمنا باستخدام الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات، كما قمنا بالاستعانة ببرنامج ( SPSS ) لتحليل المعطيات وعرضها في جداول بغية الحصول على نتائج.

توصنا من خلال الدراسة الى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي).

**الكلمات المفتاحية:** التكوين، الولاء التنظيمي.

## RÉSUMÉ

L'étude visait à mettre en évidence le rôle de la formation dans la promotion de la loyauté organisationnelle parmi un échantillon d'employés de l'Agence nationale pour la valorisation des ressources brûlantes en connaissant la relation entre la formation et la loyauté organisationnelle.

Elle a également cherché à connaître l'importance de la formation pour renforcer le désir de développer et d'améliorer les compétences des travailleurs. Et les encourager à demeurer au sein de l'Agence et à redoubler d'efforts pour atteindre ses objectifs.

Nous avons utilisé la méthode descriptive analytique dans notre étude, et nous avons utilisé le questionnaire comme moyen de recueillir l'information, Nous avons également utilisé le programme SPSS pour analyser et afficher les données dans des tableaux afin d'obtenir des résultats.

À travers l'étude, nous avons recommandé une relation statistiquement significative et expulsive entre la formation et la loyauté organisationnelle dans ses dimensions (loyauté émotionnelle, loyauté constante, loyauté morale).

**Mots Clés:** La formation, La loyauté Organisationnelle.

## **ABSTRACT**

The purpose of the study was to highlight the role of training in promoting organizational loyalty among a sample of employees of the National Agency for the Development of Burning Resources by knowing the relationship between training and loyalty organizational.

She also sought to understand the importance of training in reinforcing the desire to develop and improve the skills of workers.

and encourage them to remain with the Agency and to redouble their efforts to achieve its objectives.

We used the analytical descriptive method in our study, and we used the questionnaire as a means of gathering information.

We also used the SPSS program to analyze and display data in tables to obtain results.

Through the study, we recommended a statistically significant and expulsive relationship between training and organizational loyalty in its dimensions (emotional loyalty, constant loyalty, moral loyalty).

**Keywords:** Training , Organizational Loyalty.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
I	الشكر والعرفان
II	ملخص الدراسة
III	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
01	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتكوين والولاء التنظيمي</b>	
06	الدراسات السابقة
<b>المبحث الأول: الإطار النظري للتكوين</b>	
12	1 ماهية التكوين
12	1-1 تعريف التكوين
12	2-1 الإطار القانوني للتكوين
13	2 أهمية واهداف التكوين
13	1-2 أهمية التكوين
13	2-2 اهداف التكوين
14	3 أنواع التكوين
14	1-3 التكوين من حيث المكان
15	2-3 التكوين من حيث الزمان
15	3-3 التكوين من حيث عدد المتكويين
16	4 مراحل التكوين
16	1-4 تحديد الاحتياجات التكوينية
18	2-4 تصميم البرنامج
18	3-4 تنفيذ البرنامج التكويني
19	4-4 تقييم البرنامج التكويني
<b>المبحث الثاني: الإطار النظري للولاء التنظيمي</b>	
21	1 ماهية الولاء التنظيمي
21	1-1 تعريف الولاء التنظيمي
22	2-1 خصائص الولاء التنظيمي
22	1-3 أهمية الولاء التنظيمي
<b>2 المتغيرات التنظيمية المتعلقة بالولاء التنظيمي</b>	
23	1-2 الفعالية التنظيمية
23	2-2 التوازن التنظيمي
24	3-2 الرضا الوظيفي
25	4-2 الانتماء التنظيمي
25	5-2 المناخ التنظيمي
25	3 مراحل الولاء التنظيمي

	4-العوامل الوثرة في الولاء التنظيمي
25	1-4 حسب نموذج ستيرز
26	2-4 نموذج ألان وماير
27	3-4 نموذج موداي
28	5-استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي
30	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي</b>	
32	تمهيد
	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
32	1 تعريف الوكالة الوطنية لتأمين موارد المحروقات (النفط)
35	2 الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لتأمين موارد المحروقات
36	3 مهام وصلاحيات الوكالة الوطنية لتأمين موارد المحروقات
	المبحث الثاني: الخطوات المنهجية للدراسة
38	1 منهج الدراسة المتبع
38	2 مجتمع وعينة الدراسة
38	3 أدوات جمع البيانات
42	4 الأساليب الإحصائية المستعملة
59	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج
43	1 الوصف الاحصائي وفق المتغيرات الشخصية
49	2 تحليل وتفسير محاور الدراسة
55	3 تحليل الارتباط واختبار الفرضيات
58	4 مناقشة النتائج
61	خلاصة الفصل
63	خاتمة
XI	قائمة المراجع
XVI	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
16	يوضح الاحتياجات التكوينية لمختلف فئات افراد المؤسسة.	01
17	يوضح الاحتياجات التكوينية في مختلف مراحل الحياة المهنية.	02
39	جدول يوضح فئات سلم ليكرث الخماسي ودلالاتها.	03
40	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التكوين.	04
41	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الولاء التنظيمي.	05
42	معامل كرو نباخ ألفا لمتغيرات الدراسة	06
44	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	07
45	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	08
46	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	09
47	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	10
48	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية.	11
50	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التكوين.	12
52	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الولاء العاطفي.	13
53	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الولاء المستمر.	14
54	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الولاء الأخلاقي.	15
56	اختبار الفرضية الفرعية الرئيسية.	16
56	اختبار الفرضية الفرعية الأولى.	17
57	اختبار الفرضية الفرعية الثانية.	18
57	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	19

## فهرس الأشكال

الصفحة	العبارة	رقم الشكل
25	بوضح نموذج سنيرز Steers1977	01
35	الهكل التنظيمي للوكالة الوطنية لتأمين موارد المحروقات	02
44	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
45	توزيع أفراد العينة حسب العمر	04
46	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	05
48	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	06
49	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	07

# مقدمة عامة

## توطئة:

لقد كان ينظر سابقا الى إدارة الموارد البشرية على انها عبئ و نفقات تتحملها المؤسسة غير ان في ظل التحولات الاقتصادية والسياسية والثقافية وفي ظل التغيرات التي يشهدها العالم البشري أصبحت الموارد البشرية من أكبر مصادر القيمة للمنظمات لذا فإن المنظمة تعمل على تطوير مواردها البشرية لأنها تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها، فالمنظمة التي لديها الوسائل الحديثة من التكنولوجيا ورأس المال لا يمكن أن تديرها بدون موارد بشرية كفؤة.

لذا فإن تكوين الموارد البشرية من المهام ذات الأهمية البالغة في المنظمة، حيث يعتبر حافزا يخلق الحماس وحافز في العمل لدى الفرد، ويرفع من روحه المعنوية، مما ينعكس على ولائه اتجاه المنظمة ويشعر بأنه جزء منها، فنجاح المنظمة مرتبط بدرجة غرس روح الولاء التنظيمي بين افرادها عندها يدرك الفرد ان نجاح المؤسسة هو نجاحه وكذلك اخفاها هو اخفاقه هو بحد ذاته، حيث ان مستقبله مرتبط ببقاء المنظمة.

ولان هذه التحولات تؤدي الى تقادم المعارف والمهارات المكتسبة سابقا، فلا بد من تجديد وتحديث وتطوير هذه المهارات واكتساب مهارات جديدة، ومنه تظهر الحاجة الى البرامج التكوينية التي تتماشى مع احتياجات الافراد من المعارف والمهارات.

وتأسيسا على ما سبق فإن هذه الدراسة تناولت موضوع التكوين ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي

### إشكالية الدراسة:

ما مدى مساهمة التكوين في تعزيز الولاء التنظيمي في الوكالة الوطنية لتنظيم موارد المحروقات؟

### التساؤلات الفرعية:

- هل للتكوين دور في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالوكالة الوطنية لتنظيم موارد المحروقات؟
- هل للتكوين دور في تعزيز الولاء العاطفي للعاملين بالوكالة الوطنية لتنظيم موارد المحروقات؟
- هل للتكوين دور في تعزيز الولاء الاخلاقي للعاملين بالوكالة الوطنية لتنظيم موارد المحروقات؟

### الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والولاء التنظيمي للعاملين بالوكالة الوطنية لتنظيم موارد المحروقات عند مستوى 0.05

- الفرضيات الفرعية: تندرج من الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية وهي كالآتي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والولاء العاطفي للعاملين بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات عند مستوى 0.05.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والولاء المستمر للعاملين بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات عند مستوى 0.05.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والولاء الأخلاقي (المعياري) للعاملين بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات عند مستوى 0.05.

#### أهمية موضوع الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في التكوين في كمحور أساسي في إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال الدور الذي يلعبه في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، فالتكوين يعتبر استثمارا يعود بالفائدة على العاملين وكذلك على المؤسسة من خلال تطوير مهاراتهم مما يؤدي رفع روحهم المعنوية، يشعر من خلالها العاملين بأنهم محل اهتمام من طرف مؤسستهم فيزيد من ولائهم اتجاهها، حينها تصل المؤسسة الى تحقيق أهدافها.

#### أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع التكوين بالمؤسسة.
- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة.
- معرفة دور وعلاقة التكوين بالولاء التنظيمي.
- تسليط الضوء على موضوع التكوين والولاء التنظيمي.
- توفير مادة نظرية وتطبيقية حول هذا الموضوع.
- اثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعما للبحث العلمي.

#### صعوبات الدراسة:

- لقد واجهت عدة صعوبات اثناء اجراء هذا البحث ومن أهمها :
- تعديل الموضوع أكثر من مرة مما سبب تأخر في انجاز الدراسة.
- تأخر قبول المؤسسة طلب قبول اجراء البحث.
- صعوبة استخدام برنامج SPSS.

### مجال الدراسة:

وتمثل مجال الدراسة فيما يلي:

- المجال المكاني: الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات

- المجال الزمني: دامت الدراسة مدة 15 يوم

- المجال البشري: عاملين من مختلف الفئات المهنية بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات.

### المنهج المتبع:

لا يمكن لأي بحث علمي ان يصل للنتائج المرجوة منه ما لم يتم ذلك وفق منهج واضح، يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث.

ولدراسة دور التكوين في تعزيز الولاء التنظيمي، تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي، وهو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة.

### هيكلية الدراسة:

لإنجاز هذا البحث قمنا بتقسيمه الى فصلين تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري لموضوع التكوين والولاء التنظيمي والذي تضمن الدراسات السابقة، وعليه تم تحديد الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التكوين في تعزيز الولاء التنظيمي في الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات.

اما الفصل الثاني فقد تضمن الجانب التطبيقي للبحث، حيث قسم الى ثلاثة مباحث في المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة ثم المبحث الثاني تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة واخيرا في المبحث الثالث عرض وتحليل النتائج.

## الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتكوين والولاء التنظيمي

## الدراسات السابقة

أولا الدراسات المتعلقة بموضوع التكوين:

تطور مفهوم التكوين:

لقد كانت الثورة الصناعية بمثابة بداية للعديد من المشاكل الإنسانية، حيث اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، وبعد ظهور الإدارة العلمية التي كان لها دور كبير في نشأة إدارة الموارد البشرية وذلك بواسطة المفكر في الإدارة فيديريك تايلور من خلال وضعه للقواعد الأربعة للإدارة والتي من بينها التركيز على تنمية وتطوير وتدريب الموارد البشرية، إذ أكد على أن العامل لن يقوم بإنتاج الطاقة المطلوبة منه إلا بعد تكوينه وتعليمه، كما أكد على ضرورة التعاون بين الإدارة وأفرادها.

بعد الحرب العالمية الثانية كان هناك توسع في نطاق إدارة الموارد البشرية حيث احتوت على تكوين العاملين وتدريبهم وتنمية معارفهم وفق الطرق الحديثة واهتمامها بالعلاقات الإنسانية لهم

وفيما يلي نستعرض الدراسات التي تناولت موضوع التكوين في الموارد البشرية:

## الدراسة الأولى:

مقال: (طواهير ، الامام، و بالشرير، 2022)

تناول المقال دراسة موضوع التكوين ومفاهيمه ونتائجه على تنمية الكفاءات البشرية وكذا العلاقة بينهم، وتم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، تم من خلاله ترجمة المتغيرات الى دراسة تطبيقية لعينة مكونة من 66 عامل لدى مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة، كما تم استخدام الاستبانة لأغراض تحقيق اهداف البحث وقسمت الى 03 اجزاء ( جزء متعلق بالمعلومات الشخصية العمال، والجزء الثاني متعلق بعبارات التكوين المقسمة الى تحديد الاحتياجات تصميم البرنامج، تقييم البرنامج التدريبي اما الجزء الثالث يخص عبارات تنمية الكفاءات البشرية) .

خلصت من خلاله الدراسة الى وجود علاقة طردية قوية بين التكوين وتنمية المهارات أي انها كلما كان هناك اهتمام بالتكوين في المؤسسة كلما زاد مستوى الكفاءات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة، كما توصلوا الى ان هناك تقصير من المؤسسة بالاهتمام بالتكوين حيث مستواه منخفض وغير كاف.

الدراسة الثانية:

- مقال (بشيشي، مجلخ، و بن الشيخ، 2018)

تم التطرق في المقال الى ابراز الدور الذي يلعبه التكوين في تعزيزه للثقافة التنظيمية حيث وضح من خلاله المفاهيم النظرية للتكوين والتغيير التنظيمي، ثم ترجم الى دراسة تطبيقية وتم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيان لعينة مكونة من (65) موظف في مؤسسة سونلغاز قالمة، وقم بتفريغه بواسطة برنامج "SPSS" تناولوا فيه ابعاد للتكوين وتوصلوا من خلال الدراسة الى: ان فعالية التكوين لها أثر كبير في إنجاح التغيير التنظيمي، حيث أن أهم دعائم التغيير المهني تتمثل في المورد البشري، ويبرز دور التكوين كأحد اهم ركائز الموارد البشرية من خلال تطويره لمهارات الافراد الفكرية والفنية.

الدراسة الثالثة:

- أطروحة دكتوراه: (بزايد، 2011)

حيث تمحورت الدراسة حول الكشف عن نجاعة التكوين في مجال التسيير، قامت الباحثة من خلال دراستها بالتطرق للمفاهيم المتعلقة بالتكوين والالمام به من كل جوانبه، كما تطرقت الى مهارات التسيير كان هذا في الجانب النظري.

كما قامت الباحثة بدراسة تطبيقية على عينة مكونة من (420) اطارا بشركة سوناطراك، واعتمدت على استخدام الاستبيان في دراستها تضمن (92) سؤالاً تضمن ابعاد تقييم التكوين وكذا مهارات التسيير قامت بتفريغه بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية توصلت من خلال هذه الدراسة الى ان عملية التكوين في مجال التسيير ناجحة أي ان إطارات شركة سوناطراك يجدون بان التكوين يلبي احتياجاتهم، كما كشفت الدراسة على ان هناك فروق بين الإطارات المتكونين وغير المتكونين من حيث المهارات المتعلقة بالتسيير.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي:

### تطور مفهوم الولاء التنظيمي

لقد حظي مفهوم الولاء التنظيمي باهتمام الباحثين وذلك في مجال علم النفس وكذا علم الاجتماع لكنه لم يلقى اهتمام كافي الا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينات من القرن الحالي حيث حثت على أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات وذلك من خلال التجربة الشهيرة التي قام بها التون مايو توصل من خلالها الى ان العوامل المادية ليست وحدها التي تتحكم في إنتاجية العاملين، بل لابد من الاهتمام العوامل الاجتماعية والنفسية وكذلك العمل على تقوية العلاقات بين العاملين وفتح قنوات اتصال معهم، بعدها نظرية ماسلو حيث وضع هرم لتدرج الحاجات الإنسانية ، جاءت بعدها نظرية ذات العاملين لفيدريك هرزبرغ توصل من خلالها بأن رضا الفرد هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة كما ان شعور الفرد بالرضا عن العمل يعود بالأساس الى عمله كما صنف العوامل المؤثرة في بيئة العمل الى عوامل داخلية كالحاجات الاجتماعية والاحترام وعوامل خارجية كأسلوب الاشراف و العلاقات بين العاملين ومرؤوسيهـم

في سنة 1961 جاءت نظرية الانجاز لماك كليلاند التي اكدت بأن للأفراد ثلاث حاجات رئيسية وذكر من بينها الحاجة للانتماء اذ ان الافراد الذين لديهم هذه الحاجة يجدون في المنظمة فرصة لتكوين علاقات الصداقة، كما انهم يفضلون تحديد الأهداف الصعبة ولديهم دافع قوي على المثابرة ونجدهم تسيطر عليهم مشاعر الرضا وروح الانتماء. (بوالشرش، 2016)

وفيما يلي نستعرض الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي:

### الدراسة الأولى:

مقال: (جوال، بلقرع، و عساس، 2021)

تطرق المقال الى ابراز مساهمة استراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي، حيث تم الالمام بالمفاهيم المتعلقة باستراتيجية التمكين ومفاهيم الولاء التنظيمي، وقد ترجمت هذه المفاهيم الى دراسة ميدانية بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة

كما تم الاستعانة بالاستبيان على عينة مكونة من 50 عامل من عمال المؤسسة، كما انه تم تقسيم ابعاد قياس الولاء التنظيمي وفق نموذج "ألان وماير" وهي الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الاخلاقي ، بعدها تم تفريغ البيانات المجمعـة بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية خلصت الدراسة الى ان نسبة ولاء عمال الوحدة العلمية لاتصالات الجزائر بالجلفة مرتفعة حيث جاء الولاء التنظيمي

الأخلاقي في المرتبة الأولى يليه الولاء العاطفي ثم الولاء المستم، كما اشارت النتائج الى ضرورة إعادة النظر في برامج التدريب حيث لوحظ ان هناك قصور وضعف في هذه الأنظمة.

#### الدراسة الثانية:

مقال ( نصار و عبد الرحيم المطوق، 2020)

تناولت الدراسة أثر استراتيجيات التعلم المؤسساتي ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي حسب نموذج ستيرز، حيث تم الدراسة في مجمع الشفاء الطبي بغزة لعينة مكونة من 350 فرد مقسمين الى أطباء وممرضين واداريين وفنيين، استعان بالاستبيان كما اعتمد على نموذج ستيرز في قياس الولاء التنظيمي لعمال المجمع مستخدما المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج الحزمة الإحصائية "SPSS"

حيث توصلت هذه الدراسة الى وجود علاقة بين استراتيجيات التعلم المؤسساتي وأثر تعزيز الولاء التنظيمي، كما اوصت الى حث الإدارة في المجمع على أهمية القيام بالدورات التدريبية وتبادل المعارف وذلك لتطوير قدرات ومهارات الموظفين وخاصة الاطباء

#### الدراسة الثالثة:

مقال: بعنوان مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية (بن حفيظ، 2014)

تطرقت الدراسة الى الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية بين من خلال الخلفية النظرية المفاهيم المتعلقة الولاء التنظيمي ثم قام بإجراء الدراسة التطبيقية على عينة مكونة من 270 معلم في مؤسسات تربوية مختلفة بولاية ورقلة حيث استخدم نموذج بورتر وزملانه لقياس الولاء التنظيمي، كما استعان بالمنهج الاستكشافي في الدراسة، استخدم النسب المئوية واختبار "ت" في تحليل النتائج الإحصائية، خلصت من خلاله الدراسة الى مستوى الولاء مقبول وهو ناتج عن الجهود المبذولة المسؤولين عن المؤسسات التربوية وحصيلة اهتمامهم بالمعلمين من خلال توفير فرص التكوين وكذا اعتبارهم طرف هام في هذه المؤسسات.

#### الدراسة الرابعة:

مقال: بعنوان تعزيز ولاء العاملين تجاه المنظمة من خلال التدريب (Owoyemi, 2011)

(Enhancing Employees Commitment to Organisation through Training)

تطرقت الدراسة الى تحديد العلاقة بين التدريب ومدى التزام العاملين، حيث ترجمت الى دراسة ميدانية على عينة مكونة من 250 عامل بمؤسسة مالية في دولة نيجيريا قام من خلالها الباحث بتوزيع استبانة

وبعدها قام بتحليلها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية، وتوصلت الدراسة من خلال النتائج الى وجود علاقة بين التدريب والالتزام التنظيمي، حيث انه كلما زادت الفرص التدريبية كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي.

**أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:**

**تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:**

- ابراز المفاهيم المتعلقة بالتكوين والولاء التنظيمي.
- استخدام المنهج الوصفي التحليلي في اغلبية الدراسات.
- استخدام الاستبيان لدراسة العينة.
- استخدام برنامج الحزمة الإحصائية.

**أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:**

- الاختلاف في متغيرات الدراسة.
- الاختلاف في العينة وكذلك مكان الدراسة التطبيقية.

## المبحث الأول: الإطار النظري للتكوين

### تمهيد:

يعتبر التكوين اهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع، وخيارا لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة ولاسيما ثقافة الرقمنة في الإدارات والمؤسسات وذلك من خلال الرفع من مهارات العمال حتى تتمكن المؤسسة من الحفاظ على جودة خدماتها من جهة، وكذا تحسين مستوى العمال من جهة أخرى مما يساهم في ترفيتهم مما يولد الثقة بين المؤسسة وعمالها، فالتكوين هو من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود بالفائدة على الموظف وعلى المؤسسة.

### 1 ماهية التكوين:

يعتبر التكوين من بين اهم الاستراتيجيات التي تسعى المنظمات من خلالها لتطوير وتحسين الافراد وزيادة فعاليتهم لان ما ينفق في برامج التكوين يعتبر استثمارا في الموارد البشرية، تجنى ثماره عن طريق زيادة إنتاجية المنظمة وافرادها.

### 1-1 تعريف التكوين :

يعرفه عبد الكريم بوحفص بأنه: النشاط المخطط الذي يهدف الى اكساب العاملين معارف ومهارات وقدرات جديدة تمكنهم من أداء الاعمال الموكلة إليهم بكفاءة. (بوحفص ع، 2010)  
كما عرفه عبد الباقي بأنه: " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم". (عبد الباقي، 2008)  
كما يعرفه الكاتب البارز في تسيير الموارد البشرية Raymond Vatieر على انه:  
جميع النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين قدراتهم ومعارفهم الفكرية معارفهم الفكرية الضرورية لتحقيق أهدافهم الشخصية من جهة وكذا اهداف المنظمة من جهة أخرى دون ان ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية. (Vatieر, 1984)  
ومن منظور اخر " يتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة، ومن تحقيق أهداف الفاعلية فيها. وهو عملية مخططة في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة ". (حمداوي، 2004)

أما محمد جمال مرعي فيعرفه بأنه: «عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل و للإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من

اجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق». (مرعي، 1993)

كما عرفه (Peretti) على انه نشاط مخطط يهدف الى احداث تغييرات فالفرد وتحسين أدائه من ناحية المهارات والمعلومات وطرق العمل والسلوك مما ينتج عنه اتقان في العمل وزيادة في الإنتاجية. (Peretti, 2016)

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج بان التكوين هو مجموعة الجهود التي هدفها تحسين مستوى العاملين وزيادة مستواهم المعرفي، وكذا تنمية خبراتهم ومهاراتهم بهدف زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية وذلك ضمن برنامج تضعه إدارة كل منظمة.

## 1-2 الإطار القانوني للتكوين :

ينص المشرع الجزائري بالزامية التكوين في مختلف المؤسسات العمومية والخاصة، حيث حسب القانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل نص على الزامية التكوين في المواد التالية:

**المادة 57:** يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالا تتعلق بالتكوين وتحسين المستوى لصالح العمال، حسب برنامج يعرضه على لجنة المشاركة لإبداء الرأي، كما يجب عليه، في إطار التشريع المعمول به، أن ينظم أعمالا تتعلق بالتمهين لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية لممارسة مهنة ما.

**المادة 58:** يتعين على كل عامل متابعة الدروس أو الدورات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغية تجديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجية وتعميقها أو تطويرها.

**المادة 59:** يمكن المستخدم أن يطالب العمال، الذين تسمح لهم المؤهلات أو الكفاءات، بالمساهمة بشكل فعال في أعمال التكوين وتحسين المستوى، التي ينظمها.

**المادة 60:** يجوز للعامل المسجل لمزاولة دروس التكوين أو تحسين المستوى المهنيين للاستفادة من تكييف وقت عمله أو من عطلة خاصة، مع الاحتفاظ بمنصب عمله، بشرط موافقة المستخدم.

ومن خلال المواد المذكورة تبين ان المشرع الجزائري طالب بضرورة القيام بعملية التكوين لمختلف فئات العاملين في مختلف المؤسسات وذلك لتحسين مستواهم وكذا للاستفادة من فرص التقدم في السلم الاداري.

## 2 أهمية و أهداف التكوين

### 1.2 أهمية التكوين

للتكوين أهمية بالغة من طرف الإدارة حيث يساهم في تحقيق أهدافها التي وضعتها، وكذا ضمان استقرارها واستمرارها ورفع مؤشر التنمية البشرية على مستوى المجتمع.

فمن جهة يجب النظر للتكوين كوسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، تساهم في تحسين كمية ونوعية العمل المقدم، وفي التحفيز عن طريق الترقيات، كما تعد هذه الوسيلة تامينا ضد البطالة بسبب نقص التأهيل. (كسور، 2012)

كما يساهم التكوين في خفض معدلات دوران العمال حيث يلعب دورا هاما في التقليل من حالات تسرب العمال والمنازعات والغيابات؛

- كما يساهم في استمرار التنظيم واستقراره؛

- يساهم في مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة؛

- تحسين سمعة المؤسسة وذلك من خلال عملية التكوين التي تؤدي الى تحسين وتطوير العلاقات مع الزبائن وكذا الموردين والهيئات الحكومية والعاملين. (سليمان، شحادة، و مباركة، 2000)

من خلال التكوين يمكن المحافظة على اليد العاملة المؤهلة من الموظفين، والسعي من أجل تنميتها وبقائها وزيادة فعاليتها، وبالتالي تحسين خدمات المؤسسة، الشيء الذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل.

التكوين يقلل الحاجة الى الاشراف، فالعامل المكون الذي يعنى بإنجاز ذلك العمل دون الحاجة الى توجيه او مراقبة مستمرة من رؤوسيه، وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون الى القيام بنشاطات أخرى في خدمة المؤسسة. (محمد صالح، 2004)

كما يساهم التكوين في تقليل حوادث العمل حيث تكثر الأخطاء وحوادث العمل بسبب نقص كفاءة العاملين، ومنه فان التكوين الجيد على الأسلوب في العمل يؤدي بلا شك الى تخفيض معدلات الحوادث.

### 2.2 أهداف التكوين

ان الهدف من التكوين يتعدى توفير الخبرات والمهارات للعمال إلى الرغبة في تنمية واستخدام قدراتهم بدرجة أفضل وذلك من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها والتي نوجزها في النقاط التالية: (خالد عبد الله ، 2013)

- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء مع ترغيب الفرد في عمله؛

- توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف؛

- رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع نتيجة الاهتمام بالعمل والمهارة في أدائه؛

- زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للتقدم في المناصب الوظيفية العليا في المنظمة؛

- رفع كفاءة أداء العاملين عن طريق تكوينهم على طرق عمل جديدة تمكنهم من إتقان عملهم وأدائه بسرعة وجودة عالية.

- توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المؤسسة: يتم برمجة عملية تكوينية للتعريف بهياكل، ومنتجات وخدمات المنظمة ومختلف مصالحها. (أوبكر، بدون سنة)

كما يسمح للأفراد ويفتح لهم المجال للتقدم الوظيفي، ومنه يقلل من دوران العمل ويزيد من رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها.

### 3 أنواع التكوين:

يختلف تصنيف أنواع التكوين من مرجع إلى آخر، يمكن للمؤسسة اختيار نوع التكوين حسب ووفق الأهداف المرجوة من وراء هذا البرنامج.

### 1.3 التكوين من حيث المكان :

**التكوين الداخلي (داخل المؤسسة) :** وهي البرامج التي يتم اجراءها داخل المؤسسة حيث يكون المكون موظفا من داخل المؤسسة ويعمل لديها ، كما يمكن يكون من خارج المؤسسة ويتم التكوين وفقا لمخطط الإدارة ، ولكن يعاب على التكوين الداخلي اقتصره على محيط عمل المؤسسة وفي حدود تجارب وخبرات العمال بها ومن ثم لا يوجد تبادل لخبرات خارجية ؛ لكن تتميز هذه البرامج بتكلفتها المنخفضة كما تمتلك المرونة و الحرية في تحديد وقت التكوين بما يتلاءم مع احتياجات العمال و المؤسسة ، كما تعمل على معالجة المشاكل الفعلية للمؤسسة وموظفيها. (بوحفص ع، 2010)

**التكوين الخارجي (خارج المؤسسة):** يكون المكون في هذا النوع عادة من خارج المؤسسة، ويتضمن ارسال المؤسسة لعمالها الى مراكز التكوين المتخصصة ومعاهد التكوين والى الشركات الاستشارية المتخصصة في التكوين، ومن مميزات هذا التكوين هو اتاحة الفرصة للعمال من اجل تبادل الخبرات، الأفكار، واكتساب المهارات.

إن مراكز التكوين خارج المؤسسة تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانيات ووسائل قد لا تتوفر داخل المؤسسة بالإضافة إلى ضمان جودة محتوى البرامج التكوينية من خلال المكون الفعال

والمختصص، ولكن لا يخلو هذا النوع من بعض العيوب منها انعدام أو ضعف رقابة المؤسسة على التكوين، وبالتالي يصعب تقييم نتائج التكوين بصورة موضوعية حيث تعتمد المؤسسة في التقييم على التقارير التي يعدها المتكويين بعد انتهاء التكوين والتي لا تخلو من التحيز وعدم الدقة، وتحمل المؤسسة نفقات إضافية في التكوين الخارجي أكثر من تلك التي تتحملها في التكوين الداخلي. (بوخصص ع، 2010)

### 2.3 التكوين من حيث الزمان :

**التكوين التمهيدي أو التوجيهي** (تأهيل القادم الجديد للوظيفة): هو عملية توجيه و تزويد العامل الجديد بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة (الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، المؤسسة) وتوجيهه توجيهها عاما في ما يتعلق بأهداف وأنظمة وقوانين ولوائح المؤسسة، واجباته في الوظيفة، واقع التنظيم في المؤسسة، الشروط العامة للخدمة ومسؤوليات الموظف... الخ؛ يقصد بالتكوين على العمل هو تكوين الفرد على العمل الفعلي من خلال إعطائه مجموعة من الارشادات المتعلقة بواجبات الوظيفة التي يشغلها مع زملائه في العمل أو رئيسه أو فرق خاصة حسب المؤسسة، ويتم ذلك في الموقع نفسه الذي يعمل به الفرد أو خارج المؤسسة؛

وقد يكون التكوين التوجيهي متخصصا في عدة مؤسسات، وهو ما يسمى بالتربص وهو فترة يخضع فيها الفرد الى تكوين فعلي تقني خاص او اداري (على حسب الوظيفة في المؤسسة) وتختلف مدته من وظيفة الى أخرى وكذا حسب كل مؤسسة. (بلخير، 2015)

**التكوين بعد الالتحاق بالعمل** (اثناء الخدمة): ان الهدف الرئيسي من التكوين اثناء الخدمة هو صقل الفرد واحاطته بأحدث التطورات في مجالات اختصاصه وتحسين مستوى أدائه الوظيفي وتحسين أساليب العمل.

كما يعتبر هذا النوع من التكوين امرا ضروريا لجميع الفئات في المؤسسة لأسباب عديدة منها تجدد الوظائف وطرق العمل باستمرار، واستخدام تقنيات حديثة في العمل، واحاطة الافراد وتزويدهم بالمعلومات حسب التغيرات الواقعة في العمل. (بلخير، 2015)

### 3.3 التكوين من حيث عدد المتكويين :

**التكوين الفردي**: ويمثل هذا النمط من التكوين تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالبا تتعلق بالعاملين الذين تتم ترقيتهم لمراكز فنية او إدارية أعلى؛

**التكوين الجماعي:** وهذا النمط يعتمد الأسلوب الجماعي في تكوين الافراد، اذ غالبا ما تلتحق مجموعة من العاملين المراد تكوينها جماعيا بمراكز التكوين لتطوير مهاراتهم في أحد المجالات التي يعملون بها. (جغري، 2009)

#### 4 مراحل البرنامج التكويني:

على إدارة الموارد البشرية التي هي مسؤولة عن رسم استراتيجية البرنامج التكويني، تولي زمام المبادرة والتنبيؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية من المعارف والمهارات والتي تندرج ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة، التي سطرت في ضوء النتائج التنبئية بمتغيرات البيئة المستقبلية والمتوقعة، ويمر البرنامج التكويني وفق مراحل موضحة كالآتي:

#### 1.4 تحديد الاحتياجات التكوينية :

يرى الباحثين ان فاعلية برنامج التكوين تتطلب تحديد الاحتياجات التكوينية، وذلك من خلال معرفة الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب وتحديد طرق التكوين ووضع البرنامج لتحقيق هذا الأداء.

ويقصد بالاحتياجات التكوينية هي ما يحتاجه الافراد لتنمية من تكوين لتنمية مهاراتهم من: (العزاوي، 2006)

- المعارف والمهارات الإدارية والفكرية.
- المعارف والمهارات السلوكية.
- المعارف والمهارات الفنية.

والجدولان التاليان يبينان الاحتياجات التكوينية لمختلف الفئات العاملة بالمؤسسة، وكذا الاحتياجات المتعلقة بمرحلة الحياة المهنية للأفراد:

جدول رقم (1): يوضح الاحتياجات التكوينية لمختلف فئات افراد المؤسسة

مرحلة الحياة المهنية	الاحتياجات التكوينية
بداية الحياة المهنية (عامل جديد)	- تنمية طرق العمل - تطوير الأساليب التي تساعد الفرد على الابتكار
منتصف الحياة المهنية	- معرفة أكثر بسياسات المؤسسة - تنمية قدرات أكثر شمولية - تنمية المؤهلات لتكوين المرؤوسين
المرحلة الأخيرة من الحياة المهنية	- تكليف الفرد لتولي مناصب استشارية

الجدول رقم (2) : يوضح الاحتياجات التكوينية في مختلف مراحل الحياة المهنية

الاحتياجات التكوينية	فئة الافراد
-كيفية تنفيذ البرامج - كيفية التواصل مع الرئيس المباشر	إطارات دنيا
-معرفة في وظائف التسيير معرفة المصالح الأخرى في المؤسسة	إطارات وسطي
التخطيط الاستراتيجي معرفة عميقة لوظائف المؤسسة	إطارات عليا

المصدر: عبد الفتاح بوخمم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة قسنطينة ص100

#### 4-1-1 أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية:

تتم عملية تحديد الاحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة وفق الأساليب التالية:

**تحليل المنظمة:** يتضمن هذا السلوب دراسة المنظمة، بحيث تشمل الأهداف الحالية للمنظمة، الأهداف المستقبلية والمشاريع التي تعتمزم تنفيذها وكذا الأسواق الجديدة التي تنوي دخولها، كذلك دراسة الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي. (عطابي و ترزولت ، 2018)

**تحليل الافراد (القوى العاملة):** من خلال التعرف على مهارات الافراد ومقارنتها بما تتطلبه الوظيفة، بالإضافة الى التعرف على طرق العمل وهل للأفراد الاستعداد للتطور وتلقي التكوين ودراسة القصور في المهارات والاتجاهات السلوكية، وماهي البرامج التكوينية التي بإمكانها سد هذه الفجوات.

**تحليل الوظائف:** ويقصد به تحديد ما تطلبه الوظيفة من أنماط الأداء وما يتلاءم مع التغيرات البيئية، ويتم تحليل الوظائف من خلال: (نائف البرنوطي، 2003)

- المستوى الفعلي لشاغلي الوظيفة.

- المستوى التكويني.

- ظروف ومكان العمل.

- المسؤوليات والجهد المطلوب بذله.

#### 4-2 تصميم البرنامج التكويني:

بعد تحديد احتياجات التكوين تأتي بعدها مرحلة اعداد البرنامج ويتضمن اعداده عدة خطوات حيث يشمل البرنامج عناصر عديدة تتمثل فيما يلي: (الطعاني ، 2002)

- تحديد اهداف البرنامج التكويني: ويرتبط بوضع مخطط للاحتياجات من التكوين حيث يضع القدرات والمهارات المراد اكسابها للمتكونين، وتتمثل هذه الأهداف اكساب المتكونين مهارات جديدة في مجال عمله تساعده على تحسين أدائه وزيادة انتاجيته كما يهدف البرنامج الى تطوير سلوك الافراد المتكونين.

- موضوع التكوين: أي تحديد المواضيع التي سيعالجها هذا البرنامج التكويني، مع تحديد درجة العمق والشمول في عرضها والمنطق المنتهج في تتابع عرضها، كما ان عملية تحديد موضوع التكوين يجب ان تتناسب مع طبيعة المتكونين من حيث مستواهم ونوعية التكوين؛

- تحديد مسؤولية الإدارة: ويقصد بهم المشرفين على البرنامج ومتابعته؛

- تحديد أساليب التكوين: ويقصد بها الطرق المتبعة في البرنامج التدريبي (التكوين في الموقع الوظيفي، التكوين خارج نطاق العمل...)

- تحديد ميزانية التكوين: أي تحديد التكلفة الكلية للبرنامج ورصد كافة المصاريف المتمثلة في أعباء تنقلات المتكونين وكذا اقامتهم غي حال كان التكوين خارج المؤسسة. (الطعاني ، 2002)

#### 4-3 تنفيذ البرنامج التكويني:

بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا، وتعتبر مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانيا .

ولتنفيذ البرامج التكوينية البد من تحديد الإجراءات التالية:

- تحديد الجدول الزمني للبرنامج: يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن وبداية ونهاية كل جلسة، موعد الرحلات والتسجيلات، الاختبارات وحفل الختام، ويجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التكويني يتفق مع طبيعة وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها وكذلك يتوقف على طول فترة التكوين وعلى طبيعة مستوى المتكونين. (عبد الباقي ص.، 2004)

- تحديد موقع التكوين: قد يتم تنفيذ البرنامج التكويني داخل المؤسسة وهو ما يعرف بالتكوين الداخلي وهنا تتولى وحدة التكوين بالمؤسسة أو مركز التكوين التابع للمؤسسة مسؤولية البرنامج التكويني ويمتاز

هذا التكوين بإمكانية تنفيذه على ضوء خطة وضعتها المؤسسة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج.

#### 4-4 تقييم البرنامج التكويني:

يعتبر التقييم المرحلة الأخيرة من مراحل التكوين وتهدف الى قياس فعالية التكوين وتحديد نقاط القوة وكذا النقص، وذلك من اجل تطوير وتحسين خطة التكوين، وكذا معرفة الثغرات التي حدثت خلال عملية التكوين.

ولعملية التقييم أساليب مختلفة نذكر منها: (حريق، 2011)

**الاستبيان:** وهي عبارة عن أسئلة توزع على الافراد المتكونين بعد الانتهاء تتضمن استفسارات ذات معايير موضوعية يقومون بالجابة عليها، حيث يدلوا برأيهم عن المكونين، أسلوب تخطيط البرنامج وتنفيذه.

**الملاحظة المباشرة:** ويمكن البرنامج التكويني والمكونين عن طريق مراقبة وملاحظة ردة فعل المتكونين اتجاه البرنامج بما فيهم الهيئة المشرفة على التكوين.

كما ان هناك نماذج فكرية كثيرة صنفت المستويات او الجوانب التي يشملها التقييم وهي:

**نموذج كيرك باتريك (Donald L. Kirk Patrick):** حيث يوضح النموذج أربعة مستويات يشملها التقييم وهي:

- ردود الفعل: وفيه نقيس رضا المشاركين في البرنامج التكويني
  - التعلم: وفيه نجيب على السؤال: ماذا تعلم المشاركون من البرنامج التدريبي؟
  - السلوك: وفيه يتم قياس مستوى سلوك العاملين نتيجة تعلمهم وتكوينهم؟
  - النتائج: وفي هذا المستوى نقيس الأثر الإيجابي للتغير في السلوك على المنظمة
- وتجدر الإشارة هنا الى ان تقييم مدى الاستفادة من التكوين لا يمكن ان يتم الا بعد مضي فترة زمنية مناسبة على انتهاء التكوين وعودة المتكونين الى ممارسة عملهم، واهم هذه المعايير نذكر منها:
- دراسة التطورات والتحسينات التي طرأت على العمل في الإدارات التي يعمل فيها المتكونين.
  - قياس التغييرات في الأداء وذلك بمقارنة النتائج الحالية بنتائج قياس الكفاءة السابقة.
  - الاختبارات حيث يمكن بواسطتها الكشف عن مدى استيعاب واستفادة المتكونين من البرامج التكوينية.

**نموذج كورب (Korb):** حيث يرى انه يمكن تقييم التكوين وفق ثلاثة معايير: ( أبو شيخة، 2010) **الأول:** يركز على قياس التكوين كعملية، أي معرفة التقدم الذي حققه المشاركون من المعلومات والمهارات التي اكتسبوها.

**الثاني:** أثر التكوين على سلوك المتكويين بعد الانتهاء من فترة التكوين وعودته لمزاولة عمله، من حيث قدرته على تطبيق المعلومات التي اكتسبها في مجال عمله، ومدى اسهام التغيير الذي حصل في سلوكه واتجاهاته في تحقيق فعالية المنظمة ومدى الانسجام مع الأهداف المتوقعة من البرنامج التكويني.

**الثالث:** يناقش أثر التكوين على المؤسسة ككل، وهذا يتضمن معرفة أثر التكوين على نجاح المنظمة، من حيث زيادة الإنتاجية ورفع الروح معنوية للعاملين، تحسين نظم الاتصالات.

**نموذج هامبلين (Hamblin):** تبنى تقسيم كيرك باتريك، وأضاف له مستوى اخر وهو: **أداء المنظمة:** يحاول هذا المستوى تقدير أثر الاتجاهات الإيجابية والتغيرات السلوكية الناتجة عن التكوين، ويهدف هذا التقييم الى معرفة التغيرات التي أحدثها التكوين على الأداء التنظيمي نوعا ما.

**نموذج باركر (Parker):** يقسم باركر مستويات التقييم الى أربعة، وهي كالتالي: ( أبو شيخة، 2010، صفحة 423)

- 1) الأداء الوظيفي: يقرر مدى تحسن الفرد في وظيفته، وذلك بالاستناد على عدد من المؤشرات.
- 2) أداء الجماعة: يقرر أثر البرنامج على الجماعة والمنظمة ككل.
- 3) رضا المشاركين: يقصد به مدى رضا المشاركين على البرنامج، من خلال الاستعانة بأسلوبي الاستبيان والمقابلات عند الانتهاء من تنفيذ البرنامج التكويني.
- 4) المعرفة المكتسبة للمشارك: يحدد الحقائق والأساليب والمهارات التي استوعبها المشارك في البرنامج التكويني، وهنا يتم استخدام اختبارين قبلي وبعدي.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للولاء التنظيمي

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع المهمة والتي لقيت اهتمام كبير من طرف الباحثين في السنوات الأخيرة، كونه يعالج مختلف الظواهر السلبية في المنظمات، كما تنوعت الدراسات حوله وهو ما سنتطرق له بالتفصيل في هذا المبحث.

### 1- ماهية الولاء التنظيمي :

من الصعب تحديد مفهوم دقيق للولاء التنظيمي وذلك لارتباطه بعدة عوامل، فالولاء يعني ان العامل مستقيم في أداء عمله ومتفان في اتقانه.

### 1-1 مفهوم الولاء التنظيمي :

الولاء هو شعور الفرد بالارتباط اتجاه أشياء عديدة او مجموعة معينة (الاسرة، المنظمة...)، كما يعني التضحية والانتماء.

وكما قلنا سابقا انه اختلف الكاتبين والباحثين في تعريفه ونعرض فيما يلي اهم هذه التعريفات:

يعرفه وينر (winner) «انه شعور ينبع من الفرد يجعله يعمل وفق ما يخدم مصالح المؤسسة وأهدافها».

"هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء للمنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة" (مدحت، 2005)

كما عرفه (الآن وماير) انه القوة التي تربط الفرد مع مسار معين من العمل مع اهداف معينة.

كما عرفه ستيرز (Steeres,) انه مدى قوة انتماء الفرد لمؤسسته ومساهمته الفعالة فيها. (السعود و سلطان، 2009)

وعرفه بورتر وزملائه (Porter 1974) ان الولاء التنظيمي يعرف بأنه قوة تطابق الفرد مع المؤسسة التي يعمل بها، وارتباطه بها ويظهر هذا الولاء من خلال: (ابو العلا، 2009)

- الرغبة القوية بقبول اهداف وقيم المؤسسة.
- التضحية وبذل اقصى الجهود في خدمة مؤسسته.
- ان تكون لديه رغبة قوية في خدمة مؤسسته.

ومما سبق يمكن استنتاج تعريف للولاء التنظيمي: بأنه درجة تطابق اهداف الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبه في بذل المزيد من الجهد للمنظمة التي يعمل فيها، مع ابداء رغبته القوية في الاستمرار فيها بغض النظر عن القيمة المادية المحققة من طرف المنظمة.

### 2.1 خصائص الولاء التنظيمي:

للولاء التنظيمي مجموعة من الخصائص تتمثل في: (مزوار، 2013)

- استعداد الفرد بأن يقدم كل ما لديه من أجل المنظمة ويضحي من أجل البقاء فيها.
- الإيمان بقيم المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.
- هو حالة شعورية غير ثابتة فقد تزيد عند العامل وقد تنقص بفعل العوامل التي تؤثر عليها.
- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما إن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل بمعنى أن الولاء يصنع ويكتسب ليس فطرة في الفرد.
- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

### 3.1 أهمية الولاء التنظيمي:

ان أهمية الولاء التنظيمي لا تقتصر على ما يترتب عليه من اثار تتعلق سواء بالفرد او المؤسسة، وانما تتعدى ذلك لتشمل المستوى الاجتماعي وتتمثل فيما يلي: (غالي، 2012)

#### أولاً: على مستوى الافراد

- ينتج عن الولاء على مستوى الافراد الكثير من المخرجات حيث ان الافراد الذين يلون بالانتماء لمؤسستهم يتحصلون على مكافئة من اجل تشجيعهم، وتتمثل أثار الولاء على مستوى الفرد فيما يلي:
- ان الفرد الذي يبدي ولائه للمؤسسة هو الأكثر رغبة في التضحية من اجلها؛
- يساهم الولاء التنظيمي في رفع مستوى الرضا الوظيفي مما ينعكس على انخفاض معدل دوران العمل ومستويات الغياب لدى الافراد، ينجم عنه الشعور بالاستقرار الوظيفي؛
- يساهم في تحفيز الافراد مما يدفعهم الى التعاون والعمل بحماس لتحقيق اهداف المؤسسة؛

## ثانيا: على مستوى المنظمة

يساهم الولاء التنظيمي في الحد من التسرب الوظيفي وما يترتب عنه من فقدان للكفاءات من العاملين وارتفاع تكاليف التوظيف؛

- يؤدي الولاء التنظيمي الى خلق جو من العلاقات والترابط بين العاملين في المؤسسة؛

- سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات المختلفة حيث انه كلما زاد الشعور بالولاء لدى العاملين يزداد تقبلهم لأي تغيير يصب في صالح المؤسسة؛

- ان الافراد الذين يبذلون ولائهم يتبنون اهداف المؤسسة، ويدركون قيمتها واهمية التكامل بين الأهداف الفردية والتنظيمية. (غالي، 2012)

## 2 المتغيرات التنظيمية المتعلقة بالولاء التنظيمي:

هناك عدة متغيرات تتعلق الولاء التنظيمي نذكر منها: (البطحي ، 2022)

### 1-2 الفعالية التنظيمية:

يقصد بها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتكيفها مع المحيط وتطورها، مما ينتج عنه رضا العاملين على ادارة المنظمة، مما يؤدي الى التطور التنظيمي وتحقيق الأهداف المنشودة ومنه فان الولاء شرط لتحقيق الفاعلية؛

2-2 التوازن التنظيمي: هو اتجاه تبادلي يجعل التنظيمات واعضائها في علاقات متبادلة، فالأفراد ملزمون بقيم واهداف المنظمة وكذا بذل اقصى الجهود بالمقابل فان المنظمة مطالبة بإشباع الحاجات المختلفة لعمالها، وتوفر لهم المكانة والاستقرار.

فالتوازن هو المشاعر المتبادلة من طرف المنظمة والفرد وتحدد مدى قوة هذه العلاقة من خلال الحماس الكبير والروح المعنوية لأداء العمل كمسار إيجابي، يحدد من خلاله مدى ولاء الافراد لمنظمتهم.

### 2-3 الرضا الوظيفي:

هو الشعور الإيجابي للموظف، والنتاج عن قبوله جميع العوامل الوظيفية المحيطة به، ثم ان الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطا وثيقا بالفجوة التي قد تحصل بين ما يتوقعه الموظف من عمله، وما يحصل عليه حقا منه، وبالتالي فان الرضا الوظيفي مرتبط بالولاء التنظيمي.

## 4-2 الانتماء التنظيمي:

هو اعتقاد صادق من طرف أعضاء المنظمة بجميع الأهداف الموجودة بالمنظمة وارتدتهم في تقديم أكبر عرض ممكن لصالحهم برغبة أساسية في تحسين وضعها بين التنظيمات الأخرى.

لذلك يعتبر الانتماء بأنه انتساب الفرد الى منظمة ما وارتباطه بها، الا ان الولاء اعم واشمل منه والانتماء هو أحد مسببات الولاء. (محمدي، 2016)

## 5-2 المناخ التنظيمي:

ويقصد به جو العمل وهو نتيجة لتفاعل عدة متغيرات داخل المؤسسة وخارجها، مما يجعل المنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها، وذات تأثير على اتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي الإداري. (بن جبار، 2015)

## 3 مراحل الولاء التنظيمي:

لقد تنوعت آراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي، غير ان اغلبهم اتفق على وجود ثلاث مراحل أساسية لتكوين الولاء وهي كما يلي:

**3-1 مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لمهامه ولمدة سنة يخضع العامل من خلالها للتكوين والاعداد والاختبار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها. (دودو و بوكربوط، 2021)

**3-2 مرحلة العمل والإنجاز:** وهي الفترة التي تمتد من سنتين الى أربعة سنوات، حيث يسعى الفرد فيها الى اثبات نفسه من خلال الأعمال الموكلة اليه وتتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية: الأهمية الشخصية، وضوح الولاء للتنظيم والعمل، الخوف من العجز. (دودو و بوكربوط، 2021)

**3-3 مرحلة الثقة بالتنظيم:** تبدأ هذه المرحلة بعد السنة الخامسة من الالتحاق بالعمل وتستمر الى ما بعد ذلك، حيث يزداد نمو الولاء حتى يصل لمرحلة النضج، ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم وتقييمه لعملية التوازن من خلال جهوده المبذولة والمكافآت المقدمة له. (دودو و بوكربوط، 2021)

#### 4-العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

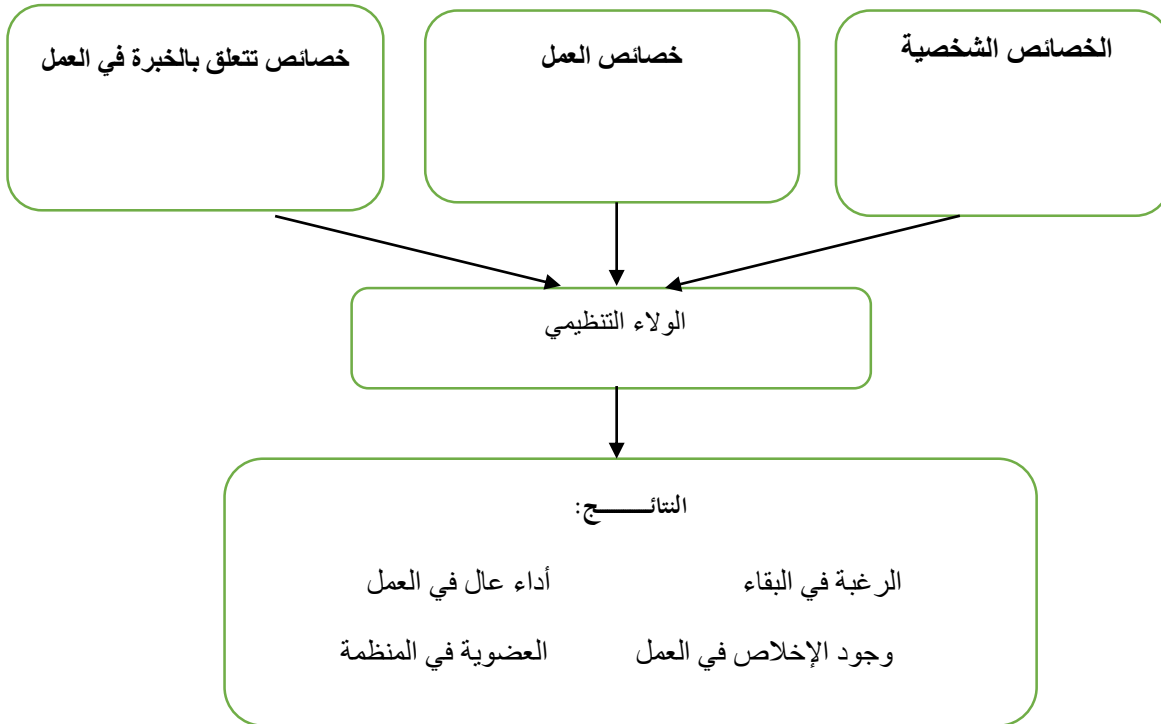
تنوعت الدراسات المفسرة للولاء الولاء التنظيمي، كما انها لم تتفق على نموذج واحد في تحديد وتفسير الولاء التنظيمي ونذكر من بينها مايلي:

#### 4-1حسب نموذج "ستيرز" ( Steers )

في محاولة الباحثين لتحديد العوامل المؤثرة في تكوين الولاء لدى الافراد، فقد تنوعت وجهات نظرهم حول هذه العوامل وكل وضع تصنيف يفسر به هذه العوامل

فقد أشار "ستيرز" الى ثلاثة عوامل أساسية تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي للفرد وهي: (لكحل، 2016) الخصائص الشخصية، خصائص العمل، خصائص متعلقة بالخبرة في العمل، وهي موضحة في الشكل أسفله:

الشكل رقم 01: يوضح نموذج ستيرز 1977 Steers



المصدر: الطاهر لكحل، محددات الولاء التنظيمي في إطار نظرية كلايتون الدرغر للدافعية ص 30

ومن خلال الشكل نلاحظ ان المجموعات التي وضعها ستيرز تتمثل في:

**4-1-1 مجموعة الخصائص الشخصية:** والتي تشمل السن، المستوى التعليمي، الحاجة للإنجاز والتي هي رغبة خاصة بالفرد.

**4-1-2 مجموعة خصائص العمل:** وتحتوي على طبيعة المهام الموكلة للأفراد ومسؤولياتهم وكذا ادوارهم في المنظمة، والتغذية العكسية التي تعني مدى اكتساب مهارات جديدة، كما ان الولاء يرتفع كلما كانت استقلالية وحرية أكبر في العمل.

**4-1-3 مجموعة تتعلق بالخبرة في العمل:** تلعب الخبرة التي يكتسبها الفرد دورا هاما ومؤثرا في ولائه اتجاه المنظمة، حيث ان الافراد الذين يعملون داخل منظمة واحدة تختلف مهاراتهم وخبراتهم في العمل ولكل له اهداف وطموحات يسعى لتحقيقها فالفرد قبل انضمامه الى أي منظمة كانت تكون لديه توقعات عليها ك شروط العمل والتي تساهم استثمار هذه الطاقات.

#### **4-2 حسب نموذج الان وماير (Allen et Meyer):**

من خلال الدراسات العديدة التي قام بها "الان" و "ماير" توصلنا الى انشاء نموذج مفاده ان الولاء التنظيمي هو حالة نفسية تتضمن مجموعة من المواقف والاتجاهات كالرغبة، الحاجة والواجب اتجاه المنظمة ولقد تم استخدام هذا النموذج في العديد من الدراسات كما ان في دراستنا سنقوم باستخدام هذا النموذج وذلك لاكتسابه مكانة هامة في الدراسات التطبيقية للولاء التنظيمي؛

حيث حسب رأيهما فقد توصلنا الى ان هناك ثلاثة أنواع من العلاقة تربط الفرد بمنظمتها وهي كالاتي:  
(خليفات و الملامحة، 2009)

**4-2-1 الولاء العاطفي:** وهو الارتباط الوجداني بالمؤسسة، ويتأثر بمستوى وعي الفرد بالسماح المرتبطة بعمله كاستقلالية، التفاعل بين الفرد ورب العمل ودرجة مشاركته كما يشير الى تناسق الأهداف، أي رغبة الفرد في الاستمرار في عمله تماشيا مع رغبته في ذلك، كما أن هذا الجانب من الولاء يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن بيئة التنظيم تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صناعة القرارات سواء فيما يخص العمل أو الفرد نفسه؛

**4-2-2 الولاء المستمر:** وفي مراجع أخرى يسمى الولاء البقائي حيث يرى "الان وماير" انه يشير الى تقييم الفرد لمقدار ما استثمره في عمله الحالي مقارنة بما سيكسبه و ما ينجم عنه ان ترك المنظمة، كما يقصد به تكريس الفرد حياته والتضحية بمصالحه من أجل بقاء المنظمة لارتباطه بها واعتبار نفسه جزء منها، ويمكن فهم هذا المكون من خلال النظر إلى درجة الولاء الموجودة عند الفرد والتي تحكمها القيمة

الاستثمارية التي يمكن أن تحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سوف يفقده لو اتخذ قرار بالعمل لدى جهات أخرى لذلك يتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل؛

**4-2-3 الولاء المعياري (الأخلاقي):** حسب "ألان وماير" يعكس هذا البعد شعور الفرد بواجب البقاء في المنظمة، فكلما ارتفع الولاء المعياري زادت مسؤولية الفرد بأنه من الواجب عليه البقاء في المنظمة حيث يرى الفرد انه من الناحية الأخلاقية عدم مغادرة المنظمة، وفي أغلب الأحيان يتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه الأفراد من التنظيم والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في تطبيق الإجراءات وانجاز العمل بل في الإسهام في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

#### **3.4 نموذج (Mowday):**

هو نموذج تم اعداده في إطار دراسة العلاقات المتوقعة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ومعدل دوران العمل حيث تم دراسته على عينة من التقنيين النفسانيين بالولايات المتحدة الامريكية ويتكون النموذج من ثلاثة ابعاد وهي: (Mowday, Steers, & Porter, 1979)

#### **البعد الأول: القبول القوي بأهداف المنظمة:**

- عدم اقبال كاهل الموظف بأهداف تتجاوز طاقاته؛
- وضع اهداف واضحة قابلة للتحقيق تضاعف من تحدى الافراد لتحقيقها؛
- عدم استخدام النتائج كأساس للابتكار؛
- غموض الأدوار وعدم وضوح المسؤوليات في المراكز المناسبة للعمل؛

#### **البعد الثاني: الاستعداد لبذل اقصى جهد لإنجاح المنظمة:**

يسعى الافراد لتحقيق الأهداف المرسومة من طرف المنظمة التي يعمل لصالحها كما يحرصون على ضمان استمراريتها وتفوقها حين تتوفر القيادة الجيدة فيها التي تتيح الفرصة لهم وتقدر مجهوداتهم وتوفر لهم السلامة، كما تمنحهم حرية أكبر؛

#### **البعد الثالث: الرغبة القوية في الحفاظ على الاستمرارية في المنظمة**

ان شعور الافراد بضرورة العمل على تحقيق أهدافها والحرص على استمراريتها هو امر مربوط بمدى تمكن المنظمة من تلبية الحاجيات المختلفة للأفراد وتوفيرها جميع الشروط التي تلزمهم وكذا توفيرها للعائد المناسب للوظيفة التي يشغلونها. (Mowday, Steers, & Porter, 1979)

## 5- استراتيجيات تعزيز الولاء:

ان جل المؤسسات تسعى الى التميز فيما بينها، فالمنظمة الناجحة هي التي تسعى لتطبيق المنهج القائم على الولاء والتلاحم، حيث تقوم باختيار موظفيها بطريقة مثلى بغية الاحتفاظ بهم، كما تقوم بتطبيق سياسات من شأنها ضمان بقاء هؤلاء الموظفين داخل التنظيم متمثلة في التكوين ومختلف الحوافز التي من شأنها تضمن بقائهم داخل المنظمة ان المنظمة الناجحة والتميزة هي التي تحقق مدى حب وولاء موظفيها لها وذلك من خلال اندماجهم وارتباطهم بها ولكي تحقق ذلك وجب عليها اتباع مجموعة من الاستراتيجيات متمثلة كالاتي: (السويدان و العدلوني، 2003)

### 5-1 تعزيز التكوين والتعليم:

ان تضاعف الكبير في المعارف والمعلومات ولان المهارات التي يتقنها الموظف اليوم تتقدم بمرور الوقت وذلك للتطور التكنولوجي الحاصل في عصرنا، فالمهارات التي يتقنها الفرد اليوم قد تصبح غير مهمة مستقبلا في وظيفته، ولذلك يجب ان يكون هناك تكوين وتعليم على تقنيات ومهارات حديثة وذلك وما يتماشى مع التطورات الجديدة؛

ولتحقيق هذا لا بد من تحقيق الامن الوظيفي ويتمثل ذلك في قيام المؤسسة بتحقيق ظروف الامن للأفراد وبالتالي يتحقق ولاء الافراد اتجاه التنظيم، كما ان المؤسسة الناجحة هي التي تضمن مستقبل موظفيها وذلك من خلال دعمه بفرص التكوين والتعليم لتطوير مهاراته أي حتى لو تم الغاء وظيفته الحالية يمكن تعيينه في قسم اخر من المؤسسة؛

### 5-2 التلاحم والاندماج:

هي شعور الفرد بالتلاحم والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها يتجلى ذلك في رغبته لتطوير اداءه، فالفرد الذي يحب ان تكون رابطة تشده الى عمله وتشعره انه جزء من حياته لا يمكن الاستغناء عنه ليس بالنظر لما يتقاضاه فقط، بل لأنها تضمن له الاستقرار والراحة؛

5-3 تحقيق الاستقرار العائلي: ان اهتمام المؤسسة بالفرد العامل من خلال توفير الظروف الملائمة وكذا الامتيازات تجعله يدرك حينها بأن المؤسسة التي يعمل فيها تراعي ظروفه العائلية وتلبي احتياجاته المتعلقة بعائلته، وبذلك يستطيع التحلي عن صراع التفكير المتعلق بمتطلبات العمل ومتطلبات حياته الشخصية؛

**4-5 التمكين وتحرير الفعل:** ويقصد به إعطاء الحرية الحقيقية للموظفين في مختلف الأفعال والتصرفات مشاركتهم في اتخاذ القرارات المهنية كانت او قرارات تخصصهم وفق أطر مساعدة على ذلك، حيث عند القيام بتجربتهم واكتشافهم تغفو عنهم إذا كانت هناك أخطاء. (السويدان و العدلوني، 2003)

**5-5 اشباع حاجات الأفراد:** وذلك من خلال سعي السياسات التي تتبناها المؤسسة لتلبية حاجات افرادها، يترتب عنه شعورهم بالرضا والاطمئنان ثم الانتماء يليها ولائهم اتجاه مؤسستهم.

كما ان الاستخدام الأمثل لمهارات القيادة ودعم العاملين وانشاء قنوات اتصال يساهم في تقوية علاقة الفرد بالمؤسسة.

### خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل الى موضوع التكوين والولاء التنظيمي، حيث حاولنا الإحاطة بالموضوعين من مختلف الجوانب، حيث في المبحث الأول تطرقنا لموضوع التكوين بدءا من ماهية التكوين ثم أهمية التكوين وانواعه وأخيرا مراحل التكوين.

اما في المبحث الثاني تطرقنا للولاء التنظيمي حاول الإحاطة به من كل جوانبه بداية من تعريفه والمتغيرات التنظيمية المتعلقة به مرورا الى الابعاد والنماذج المفسرة له وفي الأخير تطرقنا الى استراتيجيات تعزيزه.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

**تمهيد:**

بالرغم من ان الدراسة النظرية للموضوع تبين العديد من الحقائق و المفاهيم حوله، الا أن الدراسة التطبيقية تبقى خطوة أساسية ومكاملة لأي بحث علمي ، ومن هذا المنطق وبعد معالجتنا الابعاد النظرية لدراستنا المتمثلة في التكوين و الولاء التنظيمي ، حاولنا اسقاط تلك الابعاد على الجانب التطبيقي و ذلك من خلال معرفة دور التكوين في تعزيز الولاء التنظيمي بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات بحيدرة ولاية الجزائر وذلك بغية اختبار فرضيات الدراسة للخروج بجملته من النتائج التي تعالج إشكالية الدراسة، تطرقنا في هذا الفصل الى 03 مباحث، قمنا بتقديم الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات في المبحث الأول، ثم في المبحث الثاني تطرقنا الى الإجراءات المنهجية للدراسة، اما في المبحث الثالث الذي ضم تحليل النتائج.

**المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة**

**1 تعريف الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات (النفط)**

تم إنشاء الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات "النفط" بموجب المادة 07 من قانون المحروقات 07/05 المعدل والمتمم في 28 أبريل 2005 المتعلق بالمحروقات. حيث تسعى الى تشجيع الاستثمارات في مجال المحروقات والنشاطات المنجمية، كما تشرف على إدارة الوكالة لجنة مكونة من 06 أعضاء بما في ذلك الرئيس، كما تتمتع الوكالة بمجلس مراقبة يتكون من 05 خبراء في المجالات التقنية والاقتصادية والقانونية في مجال المحروقات. يقوم مجلس المراقبة بمتابعة مهام الوكالة ويوافق على استراتيجيتها وكذا خططها، ميزانيتها وحصيلة إنجازاتها، يقع مقرها بحيدرة بالجزائر العاصمة.

**2 الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات**

قبل التطرق الى شرح الهيكل التنظيمي للوكالة لابد من معرفة نوع وأصل الهيكل التنظيمي الذي تتبناه الوكالة ونوضح ذلك فيما يلي:

**أولاً: مكونات التنظيم حسب هنري منتسبرغ:**

لقد ميز منتسبرغ أجزاء قاعدية للتنظيم وهي: (Mintzberg, 1991)

-القمة الاستراتيجية (الإدارة العليا): حيث تتمثل في اعلى مستوى لاتخاذ القرارات؛

**خط التسلسل (الإدارة الوسطى):** وهو تسلسل السلطة ويتكون من إطارات تعمل على تنشيط فرق العمل، كما تقوم بالتنسيق بين القمة والقاعدة؛

**الجانب التقني:** يضم الاختصاصيين او المهنيين الخبراء الذين يقومون بوضع أسس تنسيق الاعمال؛

**الجهاز المساند:** تتمثل وظيفته في الدعم وتوفير بعض المساعدات التي تحتاجها الوحدات التنظيمية الأخرى مثل العلاقات العامة.

## 2.2 أنواع الهيكل التنظيمي حسب مينتسبرغ:

أكد مينتسبرغ على ان هيكل التنظيم يتوقف على المحيط والأهداف الاستراتيجية التي حددها المسيرون، حيث ميز 05 أنواع من الهياكل التنظيمية وذكر من بينها الهيكل التنظيمي البيروقراطي الذي يعمل به في الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات؛

### 1.2.2 الهيكل التنظيمي البيروقراطي:

يحتوي هذا الهيكل على طبقات عديدة من الإدارات وتتوالى من كبار المؤلين التنفيذيين الى اقل مستوى بالتردد في السلم الهرمي، كما ان مركز السلطة في الأعلى وتتدفق المعلومات من الأعلى للأسفل، الامر الذي يشجع على خلق ثقافة عمل تركز على القواعد والمعايير، وإنجاز المهام وفق أفضل الممارسات.(Mintzberg, 1991)

### ثانيا: مكونات الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات:

ومن اجل توزيع اختصاصات الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات بما يتماشى والصلاحيات التي خصها بها القانون نجد ان اللجنة المديرية يخرج منها خمسة اقسام وكل قسم يضم أربع مديريات.

### 1.2 قسم تسيير العقود والوسائل القانونية:

تتمثل وظيفته في التكفل بالجانب القانوني للوكالة مع الإشراف على تسيير العقود المبرمة في مجال المحروقات ويضم أربعة مديريات:

- المديرية القانونية والعقود.

- مديرية الجباية على أنشطة المحروقات.

- مديرية المتابعة المالية للأنشطة المتعلقة بالمحروقات.

- مديرية التدقيق ومراقبة الاسعار.

## 2.2 قسم تطوير واستغلال المحروقات

ويهتم بالدراسات الاستراتيجية الاقتصادية للوكالة ويضم أربعة مديريات:

- مديرية المخزون الهندسي والتطوير.
- مديرية الاستغلال والإنتاج.
- مديرية الدراسات الاقتصادية.
- خلية HSE .

## 3.2 قسم نشاطات الغاز الطبيعي:

تتمثل وظيفته في كل ما يتعلق بالغاز الطبيعي ويضم مديريتين:

- مديرية الاسواق الخارجية.
- مديرية الاسواق الوطنية.

## 4.2 قسم بنك المعلومات الوطنية:

ويهتم بالجانب التقني والمعلوماتي للوكالة ويضم:

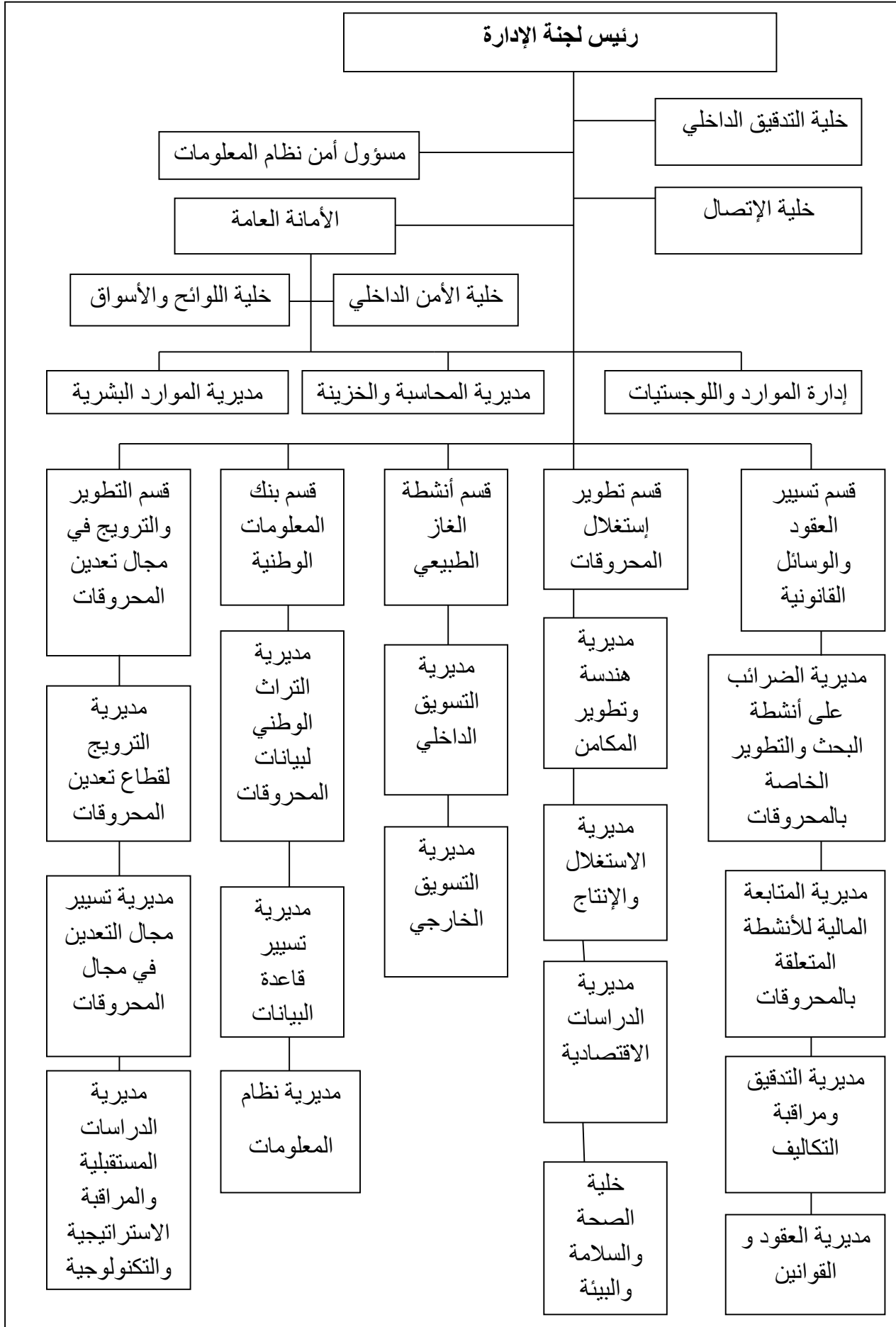
- مديرية التراث الوطني للمعطيات المتعلقة بالمحروقات.
- مديرية إدارة المعلومات.
- مديرية أنظمة المعلومات.
- مسؤول خلية أنظمة المعلومات وإدارة المعلومات.

## 5.2 قسم ترويج وتثمين مجال التعدين للمحروقات:

يهتم بترويج وتسيير مجال التعدين كما يتكفل بالدراسات المتعلقة به وتضم:

- مديرية الترويج لمجال التعدين للمحروقات.
- مديرية التسيير لمجال التعدين للمحروقات.
- مديرية الدراسات والتوقعات الاستراتيجية والتقنيات.

الشكل رقم (02) الهيكل التنظيمي للوكالة:



### 3 صلاحيات الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات " النفط "

نصت المادة 14 من القانون 07-05 المتعلق بالمحروقات المعدل والمتمم، على صلاحيات الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات " النفط ". ويمكن تصنيف هذه الاختصاصات إلى اختصاصات استراتيجية واختصاصات تنفيذية.

### 1.3 المهام والصلاحيات الاستراتيجية للوكالة الوطنية لتثمين المحروقات " النفط ":

من خلال نص المادة 14 من القانون 07-05 المعدل والمتمم، يتبين أن المشرع قد منح الوكالة صلاحيات تنظيمية عندما أشركها مع الوزير المكلف بقطاع المحروقات في النصوص التنظيمية التي تحكم نشاطات المحروقات كما تساهم في تشجيع نشاطات البحث العلمي في مجال المحروقات. كما تقوم بدراسة مخططات التنمية والموافقة عليها والسهر على عمليات التحيين الدورية لها، وهو ما يعتبر مساهمة في الترقية في الاستثمارات في مجال البحث والاستغلال الأمثل للمحروقات ولمختلف الوسائل المادية والقانونية المتاحة.

أيضا فهي تقوم بتجميع المخططات على المدى المتوسط والطويل لقطاع المحروقات بناء على مخططات متوسطة وطويلة المدى للمتعاقدين وإرساله إلى الوزير في شهر جانفي من كل سنة. إنما من أهم الصلاحيات هي وضعها الاستراتيجية التي يقوم عليها قطاع المحروقات على المدى البعيد والمتوسط والتي كانت تتولى القيام بها المؤسسة الوطنية سوناطراك قبل صدور قانون المحروقات 07-05، وعليه توقع عقود البحث أو الاستغلال للمحروقات باسم الدولة وتتابع وتراقب بصفقتها متعاقدة تنفيذ تلك العقود.

مع تمتعها طبعا بامتيازات السلطة العامة بعد أن أودع القانون 07-05 المعدل والمتمم السند المنجمي الذي تعود ملكيته للدولة لدى وكالة النفط، بعد ما كان بحوزة المؤسسة الوطنية سوناطراك. أما المادة 59 من قانون المحروقات 07-05 المعدل والمتمم فقد أضافت صلاحيات أخرى لوكالة النفط، تتمثل في مسك وتحيين كشف احتياطات الغاز وكشف لاحتياجات السوق الوطنية وكشف كميات الغاز المتوفرة للتصدير.

### 2.3 المهام والصلاحيات التنفيذية للوكالة الوطنية لتثمين المحروقات " النفط "

لا تقتصر صلاحيات الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات " النفط " على الجانب التنظيمي لقطاع المحروقات من وضع الاستراتيجية التي يقوم عليها القطاع بل تقوم بما يلي:

## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي

- تسهر على متابعة تنفيذ هذه السياسة الطاقوية المتعلقة بنشاطات البحث والاستغلال للمحروقات ويمكن تلخيصها كالتالي:
- ضمان شفافية الإجراءات والمساواة بين المتعاملين، الانتقاء الأولي للأشخاص، والنظر في تظلماتهم والرد عليها حسب الأشكال والأجل الزمنية.
- المراقبة والتدقيق في تكاليف النشاطات، موضوع عقد البحث والاستغلال.
- تقوم بتسليم رخص التنقيب عن المحروقات، والرخص الاستثنائية لحرق الغاز.
- مراقبة مدى احترام المتعاقد لشروط استغلال المكامن والالتزام بالمحافظة عليها والاستغلال الأمثل للثروة النفطية وكل ما يتعلق بتنفيذ الشروط العقدية.
- تحديد الاتاوى وجمعها ودفعها إلى الخزينة العمومية
- السهر على أن يدفع المتعامل الرسوم المنصوص عليها في قانون المحروقات
- التعاون مع الإدارة الجبائية بتبادل المعلومات المتعلقة بعقود البحث والاستغلال
- تحديد السعر المرجعي للمحروقات حيث كانت هذه المهمة موكلة لوكالة النفط بموجب المادة 61 من القانون 07-05 المعدل والمتمم المتعلقة بالمحروقات أين كانت الوكالة تتولى تحديد السعر المرجعي للمحروقات عند الشحن مع احتساب تكاليف النقل من الآبار إلى ميناء الشحن لكن وبمناسبة التعديل الذي مس القانون 07-05 المعدل والمتمم بالقانون 01-13 الذي ألغى المادة 61 لم تعد مهمة تحديد السعر المرجعي موكلة لوكالة النفط.

## المبحث الثاني: الخطوات المنهجية للدراسة

### 1. منهج الدراسة المتبع:

نقوم باتباع المنهج الذي يساعدنا في الوصول للأهداف المرجوة، لهذا سيتم الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يفسر الظاهرة المدروسة، كما انه يساعدنا في تحديد وضبط الدراسة وفق الفرضيات المحتملة مسبقا وفق خطة بحث معينة من خلال تجميع البيانات ومن ثم الوصول الى نتائج.

كما انه طريقة منهجية مرتبة يقوم فيها الباحث بدراسة الموضوع بهيئته الطبيعية، ويدعمه في ذلك بجمع الكم الذي يراه مناسباً من البيانات والمعلومات، ثم يوضح بعدها العلاقة بين متغيرات الدراسة في صورة اسئلة او فرضيات، بعد ذلك استخدام الأدوات الإحصائية التي تناسب طبيعة البيانات المجمعة ويليه الوصول للنتائج، ثم ينتهي الباحث بتقديم اقتراحات التي يراها مناسبة من وجهة نظره.

### 2.مجتمع وعينة الدراسة:

**1.2 مجتمع الدراسة:** يقصد به الافراد الذين نريد ان نختار منهم العينة، ومن ثم نقوم بتعميم الدراسة عليهم، في دراستنا هذه يتمثل المجتمع في عدد العاملين بالوكالة الوطنية لتأمين موارد المحروقات من مختلف رتبهم.

**2.2 عينة الدراسة:** هي جزء من المجتمع الذي نريد دراسته يتم تحديدها بطريقة منهجية او عشوائية وذلك على حسب الدراسة ثم نقوم بعدها بتفسير وتحليل النتائج التي توصلنا اليها للتعميم على المجتمع كله.

كما اننا اعتمدنا في دراستنا على أسلوب العينة كطريقة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة التطبيقية، بسبب كبر حجم مجتمع الدراسة حيث يقدر العدد الكلي للعاملين بالوكالة 271، اخترنا عينة مكونة 31 من العاملين بالوكالة وذلك من اجل تعميم النتائج فيما بعد على المجتمع كل.

### 3 أدوات جمع البيانات:

#### 1-3 تصميم أداة الدراسة (الاستبيان):

قصد الحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية تم استخدام الاستبيان الذي يعتبر أداة للدراسة الميدانية، وهو أداة من أدوات البحث الأساسية الشائعة الاستعمال وهي الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق من المبحوث، حيث تستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه، فبدون الاعتماد على الاستبيان لا يستطيع الباحث جمع المادة العلمية

## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي

والتقيد بالمواضيع الأساسية لبحثه، فهي تسهل الاتصال بعدد كبير من المبحوثين والحصول على البيانات في مدة قصيرة وبأقل تكلفة. تم الاعتماد على الاستبيان لجمع بيانات الدراسة التطبيقية، وهو يشمل جزأين، تتمثل في:

- **القسم الأول:** يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهلات العلمية، الخبرة، الرتبة الوظيفية.

- **القسم الثاني:** يخص محورين هما:

✓ **المحور الأول:** يشمل متغير التكوين، المرقمة عبارته من 1 إلى 12.

✓ **المحور الثاني:** يشمل متغير الولاء التنظيمي، والذي يشمل 3 أبعاد موزعة عباراتهم من 1 إلى 12 كما يلي:

• **الولاء العاطفي:** ويشمل 4 عبارات.

• **الولاء المستمر:** وهو يشمل 4 عبارات.

• **الولاء المعياري:** وهو يشمل 4 عبارات.

ولقد تم استخدام سلم ليكرث الخماسي الذي تتدرج خياراته وأوزانه لاوافق بشدة(1)، إلى موافق بشدة (5)، ولتحديد مستوى إجابات أفراد العينة وفق سلك ليكرث الخماسي، يتم بداية حساب طول الفئة التي تكون بطرح أدنى قيمة من أعلى قيمة في المقياس، وقسمة الناتج على عدد درجات سلم ليكرث (5 درجات)، أي  $0.8 = 5 / (1-5)$ ، وبناء على ذلك تكون مجالات المتوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول رقم (03).

### الجدول رقم (03): فئات سلم ليكرث الخماسي ودلالاتها

الفئة	[1.8-1]	[2.6-1.8]	[3.4-2.6]	[4.2-3.4]	[5-4.2]
درجة الموافقة	منخفضة	منخفضة جدا	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من اعداد الطالب.

### 2.3. صدق أداة الدراسة (الاستبيان):

## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي

يقصد بصدق الاستبيان شموليته من كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، ونتحقق من الصدق البنائي للاستبيان من خلال معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في الجدول رقم(04).

الجدول رقم (04): صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التكوين

الرقم	Rمعامل الارتباط	sigمستوى الدلالة
1	,655**	,000
2	,712**	,000
3	,797**	,000
4	,736**	,000
5	,808**	,000
6	,624**	,000
7	,464**	,008
8	,813**	,000
9	,559**	,001
10	,522**	,000
11	,713**	,000
12	,436*	,014

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss.

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات التكوين والدرجة الكلية لها ، حيث أنّ قيم معاملات الارتباط بيرسون موجبة ومستوى الدلالة sig لكل فقرة أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا يعني أنّ الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (05): صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الولاء التنظيمي

المتغير	الرقم	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة sig
الولاء العاطفي	1	,793**	,000
	2	,851**	,000
	3	,682**	,000
	4	,406*	,024
الولاء المستمر	5	,758**	,000
	6	,557**	,000
	7	,592**	,000
	8	,605**	,000
الولاء الأخلاقي المعياري	9	,766**	,000
	10	,768**	,000
	11	,742**	,000
	12	,802**	,000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss.

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات الولاء التنظيمي والدرجة الكلية لها ، حيث أن قيم معاملات الارتباط بيرسون موجبة ومستوى الدلالة sig لكل فقرة أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا يعني أن الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

. ثبات أداة الدراسة (الاستبيان): يمكن توضيح ثبات الاستبيان ومحاوره من خلال معامل الثبات كرونباخ ألفا ، حيث أنه في حال كانت قيمته أكبر من 0.6 فما فوق فإن ثبات الاستبيان محقق، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (06): معامل كرو نباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

البيان	معامل كرو نباخ ألفا
التكوين	,877
الولاء التنظيمي	,804
الثبات الكلي	,890

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss.

أظهرت النتائج أن معامل الفا كرو نباخ لجميع عبارات الاستمارة بلغ 0.890، وهي قيمة ممتازة لكونها أعلى من القيمة المبولة 0.60، كما أن معامل الفا كرو نباخ لكل التكوين والولاء التنظيمي كانت قيمتهم 0.877 و0.804 على التوالي، كما أن وهي قيم كلها أكبر من 0.60، وعليه فاستبيان الدراسة يتميز بثبات عال وصالح للاستخدام التحليل.

#### 4 الأساليب الإحصائية المستعملة:

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الأداة الرئيسية لجمعها وذلك بعد فحص الاستبانات المسترجعة وتبويبها أي ترميزها من أجل تسهيل عملية تفرغ وإدخال هذه البيانات في الحاسوب، حيث تم الاعتماد في هذا الصدد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for Social Sciences" والذي يرمز له اختصارا ((spss، حيث أن هذا البرنامج يحتوي مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي وقد تم استخدام مجموعة من هذه الأساليب منها ما يلي:

**1.4 التكرارات والنسب المئوية:** حيث ساعدتنا التكرارات والنسب المئوية في تحليل افراد العينة على أساس الجنس والعمر والمؤهل العلمي، الخبرة والرتبة في الوظيفة.

## الفصل الثاني..... الإطار التطبيقي

**2.4 معامل الثبات الفا كرو نباخ:** وهو من أشهر المعاملات المستعملة لقياس ثبات عبارات الاستبيان، حيث تتراوح قيمته بين الصفر والواحد، كما انه كلما كانت قيمته تقترب من الواحد كلما كان هناك ثبات في عبارات الاستبيان

**3.4 المتوسط الحسابي:** يعتبر المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية والذي يستخدم لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من العبارات الخاصة بأبعاد الدراسة، مع العلم أنه يسمح بترتيب العبارات من حيث درجة الموافقة حسب أعلى متوسط حسابي.

### 4.4 الانحراف المعياري:

يستخدم للتعرف على درجة انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من العبارات الخاصة بأبعاد الدراسة عن متوسطها الحسابي، وبعد الانحراف المعياري من مقاييس التشتت حيث أنه كلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الإجابات وانخفض تشتتها والعكس صحيح في حالة كانت قيمته أكبر أو مساوية للواحد الصحيح.

### 4-5 معامل الارتباط بيرسون:

هو مؤشر إحصائي يستخدم لقياس قوة العلاقة الارتباطية الخطية بين الظاهرتين المدروستين (x, y) فهذا المعامل يعطي فكرة عن العلاقة الارتباطية بين (x, y) فيما إذا كانت عكسية أم طردية من خلال إشارة المعامل حيث الإشارة الموجبة تعبر عن العلاقة الطردية أما السالبة عن العلاقة العكسية، حيث كلما حيث كلما أقترب من 1 كلما كانت العلاقة قوية والعكس كلما ابتعدنا عن 1 كلما ضعفت العلاقة.

## المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

نهدف من خلال هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا معرفة مدى إدراكهم بمتغيرات الدراسة، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي تفرغ وتحليل إجابات أفراد العينة حول العبارات الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

### أولاً: عرض وتحليل النتائج:

#### 1 الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

يتم توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

1.1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

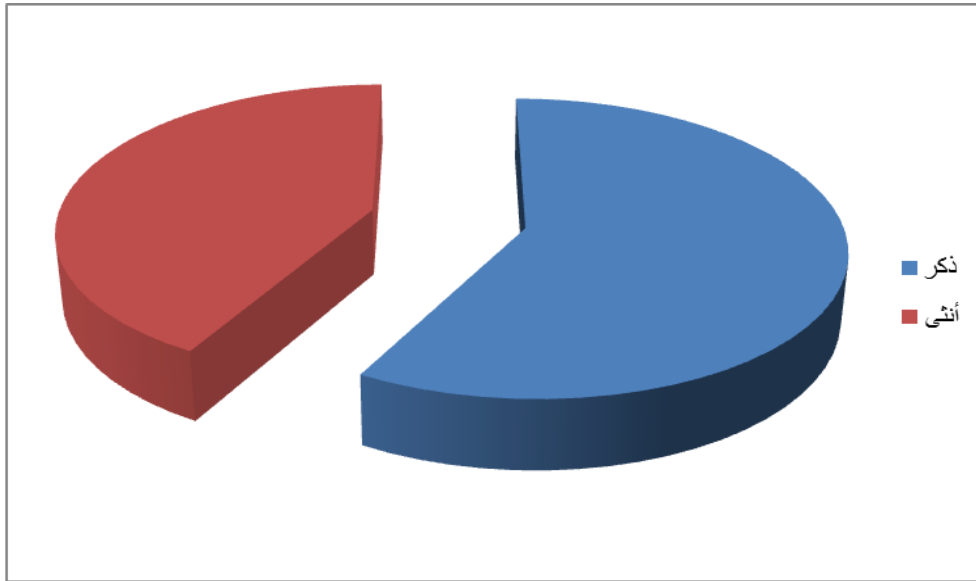
الجدول رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	18	58,1
أنثى	13	41,9
المجموع	31	100,0

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة من الذكور بعدد قدره 18 فردا بما نسبته 58.1%، أما نسبة الإناث فتقدر بـ 41.9% بعدد قدره 13، ويرجع هذا التوزيع إلى طبيعة نشاط الوكالة.

. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

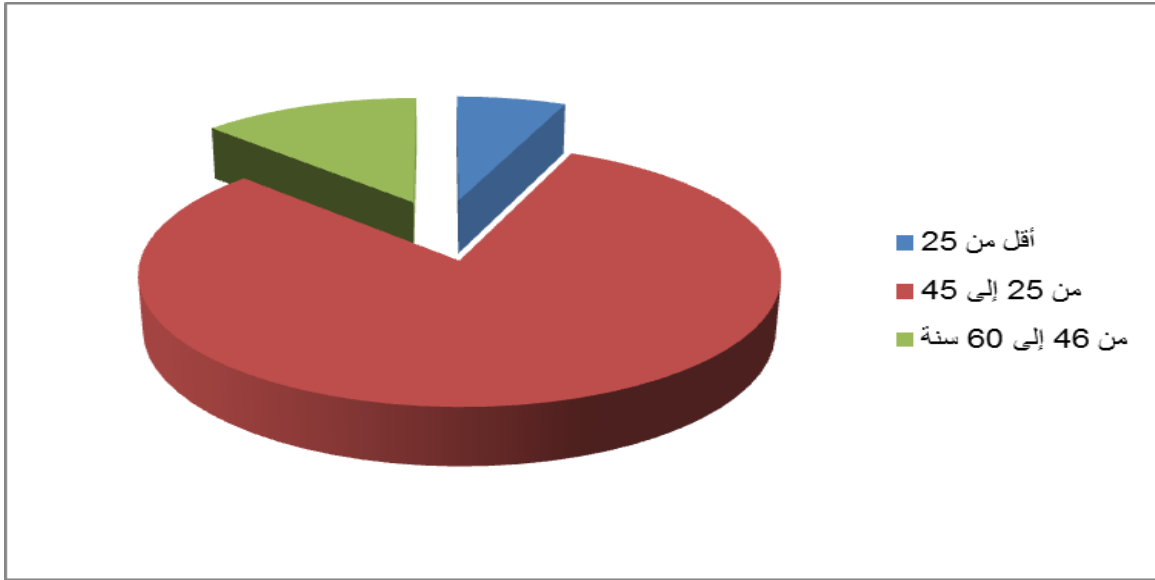
الجدول رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25	2	6,5
من 25 إلى 45	25	80,6
من 46 إلى 60 سنة	4	12,9
المجموع	31	100,0

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب العمر في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss.

## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة سنهم من 25 إلى 45 سنة، بعدد قدره 25 ونسبة 80.6%، تليها نسبة 12.9 % التي تعبر عن 4 افراد سنهم من 46 إلى 60 سنة ، أما الذين سنهم أقل من 25 سنة فعددهم 2 أفراد بما نسبته 6.5%، ويرجع هذا التوزيع إلى اعتماد المؤسسة على العاملين من ذوي الخبرة.

### 3.1 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

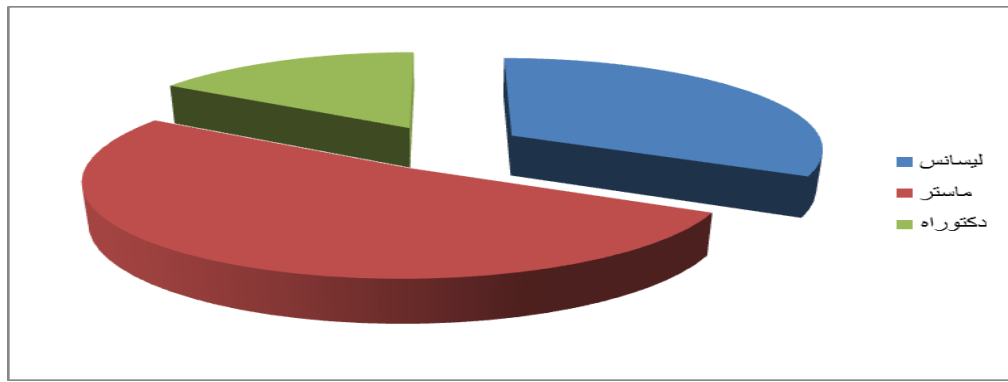
الجدول رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ليسانس	10	32,3
ماستر	16	51,6
دكتوراه	5	16,1
المجموع	31	100,0

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss.

## الفصل الثاني..... الإطار التطبيقي

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة لديهم شهادة ماستر، حيث تمثل نسبة 51.6% عدد قدره 16 فردا لديهم شهادة ماستر، تليها نسبة 32.3% من العاملين لديهم شهادات ليسانس عددهم 10 فردا، كما بلغ عدد العاملين الذين لديهم مستوى دكتوراه 5 أفراد بما نسبته 16.1%، ويرجع هذا التوزيع إلى سعي المؤسسة الاستفادة من الكفاءات العلمية ذات المستوى العالي وذلك لطبيعة عمل ونشاط الوكالة في مجال المحروقات والذي يتطلب منها افراد ذوي مستويات عالية لتطوير ومسايرة نشاطاتها.

### 4.1. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

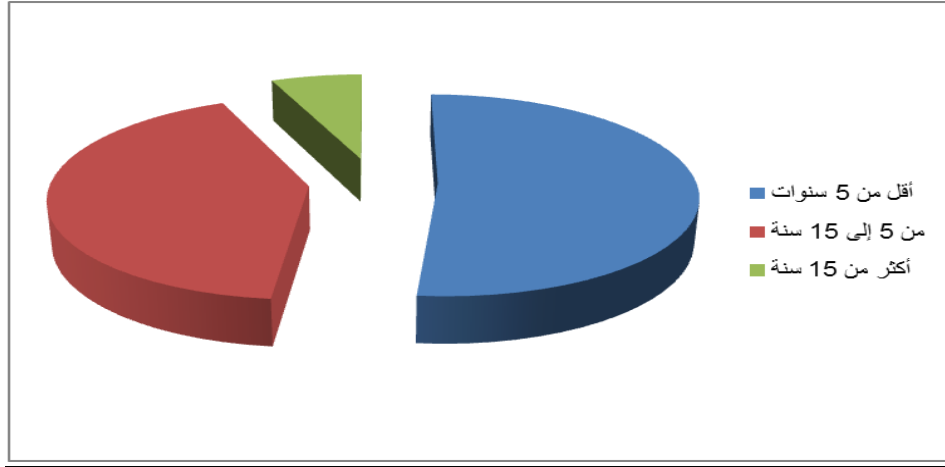
الجدول رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
51,6	16	أقل من 5 سنوات
41,9	13	من 5 إلى 15 سنة
6,5	2	أكثر من 15 سنة
100,0	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات سنة عددهم 16 وتمثل ما نسبته 51.6 %، تليها نسبة 41.9% من العاملين الذين لديهم سنوات خبرة أقل من 5 إلى 15 سنة، أما الذين سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة فعددهم 2 أفراد بما نسبته 6.5%.

#### 5.1. توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية:

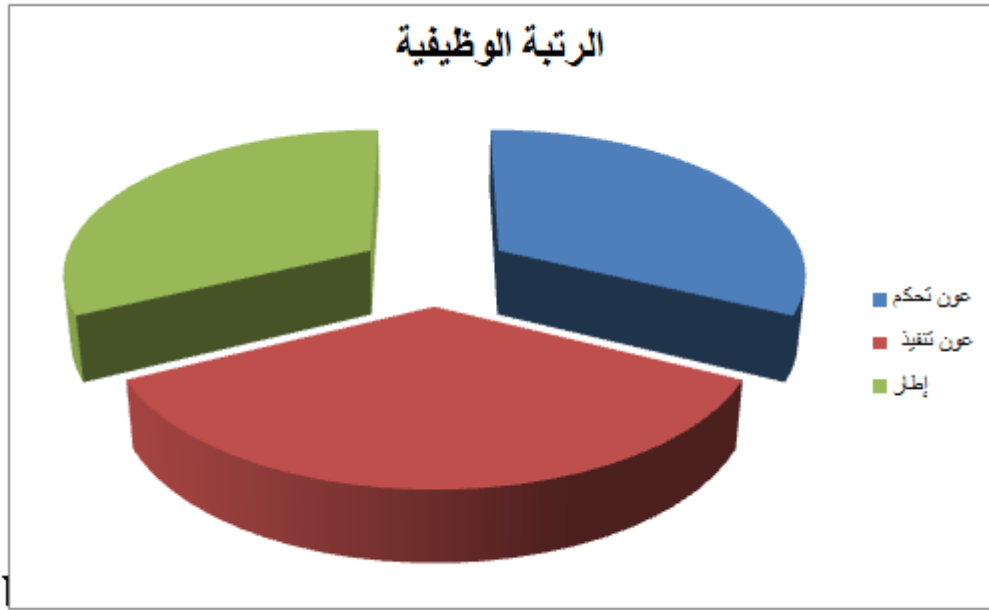
الجدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة %
عون تحكم	10	32,3
عون تنفيذ	11	35,5
إطار	10	32,3
المجموع	31	100,0

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن أغلبية أفراد العينة هم أعوان تنفيذ عددهم 11 وتمثل ما نسبته 35.5%، تليها نسبة 32.3% من العاملين الذين يمثلون عون تحكم، أما الذين لهم رتبة إطارات فعددهم 10 أفراد بما نسبته 32.3%.

## 2. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والابعاد التي تنتمي إليها.

### 1.2 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول التكوين:

يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول التكوين من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة والمتغير الكلي.

## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التكوين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1	يعمل التكوين على تطوير مهاراتي وكفاءاتي	4,48	,724	مرتفع جدا	1
2	تقوم مؤسستي ببرامج تكوينية لفائدة العاملين.	4,23	,805	مرتفع جدا	2
3	تم تنوع أساليب التكوين من طرف المكونين	3,45	1,060	مرتفع	8
4	مدة التكوين كانت كافية لرفع من مؤهلاتي العلمية	3,35	1,050	متوسط	9
5	مواضيع التكوين لها علاقة بطبيعة عملي	3,94	,929	مرتفع	4
6	استفدت من التكوين الذي قامت به مؤسستي	3,90	,870	مرتفع	5
7	يتم تقييم البرنامج التكويني من طرف مسؤولي المباشر	3,32	,979	متوسط	10
8	يتم تنوع الوسائل التكوينية	3,32	,832	متوسط	11
9	يتم إشراكي في تقديم اقتراحات عند تخطيط البرامج التكوينية	3,71	1,071	مرتفع	6
10	ساهم التكوين في تحسين أدائي	4,16	,860	مرتفع	3
11	تتوفر مؤسستي على كافة الظروف التي يتطلبها التكوين	3,55	1,091	مرتفع	7
12	يتم اشراكي في تحديد مكان التكوين	2,74	,682	متوسط	12
	<b>التكوين</b>	<b>3,68</b>	<b>,601</b>		---

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي التكوين 3.68 بانحراف معياري 0.603 وهو يوافق مستوى الموافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على عبارات التكوين في المؤسسة محل الدراسة.

## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي

- المرتبة الأولى والثانية للعبارتين 1 و 2 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 4.48 و 4.23 بانحراف معياري 0.724 و 0.805 وهو يوافق مستوى الموافقة مرتفع جدا لأنه ينتمي للمجال [4.2-5]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون العبارتين أي ان الوكالة تقوم ببرامج تكوينية لفائدة العاملين لديها كما ان من خلال النتيجة في الجدول يرى العمال بان التكوين ساهم وطور من مهاراتهم وكفاءاتهم.
- المرتبة الثالثة والرابعة والخامسة للعبارات 10 و 5 و 6 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 4.16 و 3.94 و 3.90 و بانحراف معياري 0.860 و 3.94 و 3.90 وهو يوافق مستوى الموافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [4.2-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون العبارات وهو ما يؤكد بأن البرامج التكوينية التي تقوم بها الوكالة هي برامج مفيدة لجميع العاملين كما انهم استفادوا منها وحسنت من أدائهم.
- المرتبة السادسة والسابعة والثامنة للعبارات 9 و 11 و 3 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 3.71 و 3.55 و 3.45 و بانحراف معياري 1.071 و 1.091 و 1.06 وهو يوافق مستوى الموافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [4.2-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة وهذا يدل على ان إدارة الوكالة تقوم بمشاركة العاملين عند قيامها بتخطيط البرنامج التكويني كما ري العاملين انه تم التنويع في اساليب التكوين من طرف الجهات المكونة.
- المرتبة التاسعة للعبارة 4 بمتوسط حسابي بلغ 3.35 بانحراف معياري 1.050 وهو يوافق مستوى الموافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال [3.4-2.6]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على ان مدة التكوين كانت كافية للرفع من مؤهلاتهم.
- المرتبة العاشرة والحادية عشر للعبارتين 7 و 8 بمتوسط حسابي نفسه بلغ 3.32 بانحراف معياري بلغ على الترتيب 0.929 و 0.870 وهو يوافق مستوى الموافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارتين.
- المرتبة الاخيرة للعبارة 12 بمتوسط حسابي 2,74 بانحراف معياري 0.682 وهو يوافق مستوى الموافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال [3.4-2.6]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة.

## 2.2 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي:

يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والابعاد التي تنتمي إليها.

### - عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول الولاء العاطفي

عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغير الولاء العاطفي من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري له ولعباراته.

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الولاء العاطفي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1	لدي الرغبة لإكمال مساري المهني في هذه المؤسسة	3,58	,923	مرتفع	4
2	اشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة	3,65	,755	مرتفع	2
3	اعتبر بان مشاكل المؤسسة من مشاكلي	3,58	,720	مرتفع	3
4	مستعد لتقديم مجهود اكبر لتحقيق أهداف المؤسسة	4,16	,860	مرتفع	1
---	<b>الولاء العاطفي</b>	<b>3,74</b>	<b>,553</b>	<b>مرتفع</b>	---

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي الولاء العاطفي 3.74 بانحراف معياري 0.553 وهو يوافق مستوى الموافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مستوى الولاء العاطفي في المؤسسة محل الدراسة.
- المرتبة الأولى والثانية للعبارتين 4 و2 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 4.16 و3.65 بانحراف معياري 0.860 و0.755 وهو يوافق مستوى الموافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما

## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي

يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة أي ان العاملين يشعرون بانتماء قوي اتجاه الوكالة كما انهم مستعدين لبذل المزيد من الجهود لتحقيق الأهداف المسطرة.

- المرتبة الثالثة والرابعة للعبارتين 3 و 1 بمتوسط حسابي نفسه بلغ 3.58 وبانحراف معياري 0.720 و0.923 وهو يوافق مستوى الموافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة بأنهم لديهم رغبة في انهاء مسارهم المهني في الوكالة كما انهم يرون مشاكل الوكالة من مشاكلهم.

### - عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول الولاء المستمر

عرض وتحليل اجابات أفراد العينة حول متغير الولاء العاطفي من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري له ولعباراته.

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الولاء المستمر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
5	مزايا فرص الترقية التي تمنحها مؤسستي لا تمنحها مؤسسة أخرى وهو سبب بقاءني	3,26	,965	متوسط	4
6	مؤسستي في وضعية مالية جيدة تجعل مناصبي في العمل دائم وأمن.	3,81	,873	مرتفع	2
7	ان بقاءني في المؤسسة نابع من رغبتني للعمل فيها	3,90	,944	مرتفع	1
8	اشعر انه لدي خيارات محدودة لذلك لا أفكر في ترك عملي	3,61	1,086	مرتفع	3
الولاء المستمر		3,65	,608	مرتفع	---

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي

- بلغ المتوسط الحسابي الولاء المستمر 3.65 بانحراف معياري 0.608 وهو يوافق مستوى الموافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [4.2-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على الولاء المستمر في المؤسسة محل الدراسة .
- المرتبة الأولى والثانية للعبارتين 7 و 6 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 3.90 و 3.81 بانحراف معياري 0.944 و 0.873 وهو يوافق مستوى الموافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [4.2-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون العبارتين.
- المرتبة الثالثة للعبارة 8 بمتوسط حسابي بلغ 3.61 بانحراف معياري 1.068 وهو يوافق مستوى الموافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [4.2-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون العبارة.
- المرتبة الرابعة للعبارة رقم 5 بمتوسط حسابي بلغ 3.26 بانحراف معياري 0.965 وهو يوافق مستوى الموافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال [3.4-2.6]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة.
- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول الولاء الاخلاقي المعياري

عرض وتحليل اجابات أفراد العينة حول متغير الولاء المعياري من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري له ولعباراته.

### الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الولاء الاخلاقي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
9	مكان عملي يستحق مني الإخلاص	4,13	,806	مرتفع	1
10	اشعر بأنني مدين لهذه المؤسسة	3,74	,815	مرتفع	3
11	هذه المؤسسة تستحق مني الوفاء	3,94	,629	مرتفع	2
12	احرص على الاستمرار في هذه المؤسسة	3,74	,815	مرتفع	4
---	الولاء الأخلاقي	3,89	,591	مرتفع	---
---	الولاء التنظيمي	3,76	,483	مرتفع	---

- بلغ المتوسط الحسابي الولاء المعياري (3.89) بانحراف معياري (0.591) وهو يوافق مستوى الموافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [4.2-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على الولاء الاخلاقي في المؤسسة محل الدراسة.

- المرتبة الأولى والثانية للعبارتين 9 و 11 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 4.16 و 3.94 بانحراف معياري 0.806 و 0.629 هو يوافق مستوى الموافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [4.2-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون العبارتين.

- المرتبة الثالثة والرابعة للعبارتين 10 و 12 بمتوسط حسابي نفسه بلغ 3.74 وبانحراف معياري نفسه 0.815 وهو يوافق مستوى الموافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [4.2-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون العبارتين والتي توضح بأن العاملين يحرصون على الاستمرار في المؤسسة كما انهم يبذلون بالإخلاص اتجاهها.

- في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (3.76) بانحراف معياري (0.483) وهو يوافق مستوى الموافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [4.2-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وهو ما يؤكد بأنهم يبذلون شعور انتماء وإخلاص اتجاه الوكالة.

### 3 اختبار فرضيات الدراسة:

يتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال معامل الارتباط بيرسون بين التكوين وبين الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري) لدى العاملين بالوكالة الوطنية لتنمين موارد المحروقات، ويمكن الحكم على قبول الفرضيات إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أقل من مستوى المعنوية 0.05، ويتم رفض الفرضيات في حالة ما إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ويمكن توضيح نتائج هذه الاختبارات في الجداول ادناه.

### 3-1 اختبار الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين و الولاء التنظيمي

المتغيرات التابعة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig	المتغير المستقل
الولاء التنظيمي	,523**	,003	التكوين

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية بين التكوين والولاء التنظيمي لأن مستوى الدلالة sig بلغت قيمته 0.003 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، ومعامل الارتباط 0.523 دال احصائيا وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباطية التكوين وبين الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات.

### 3-2 اختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والولاء العاطفي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات.

الجدول رقم (17): اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

المتغيرات التابعة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig	المتغير المستقل
الولاء العاطفي	,334**	,006	التكوين

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss.

ومن الجدول يتضح ما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية بين التكوين والولاء العاطفي لأن مستوى الدلالة sig بلغت قيمته 0.006 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، ومعامل الارتباط 0.334 دال احصائيا وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية التكوين وبين الولاء العاطفي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات.

## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي

**الفرضية الفرعية الثانية:** التي تنص على أنه: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والولاء المستمر لدى العاملين بالوكالة الوطنية لتنميين موارد المحروقات.

الجدول رقم (18): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات التابعة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig	المتغير المستقل
الولاء المستمر	,523**	,003	التكوين

من اعداد الطالب لاعتماد على مخرجات spss.

ومن الجدول يتضح لنا ما يلي:

وجود علاقة ارتباطية بين التكوين والولاء المستمر لأن مستوى الدلالة sig بلغت قيمته 0.003 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، ومعامل الارتباط 0.523 وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية بين التكوين و الولاء المستمر لدى العاملين بالوكالة الوطنية لتنميين موارد المحروقات.

**اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:**

التي تنص على أنه: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والولاء الاخلاقي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لتنميين موارد المحروقات.

الجدول رقم (19): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات التابعة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig	المتغير المستقل
الولاء الأخلاقي	,431*	,016	التكوين

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss.

ومن خلال الجدول يتضح ما يلي:

توجد علاقة ارتباطية بين التكوين والولاء الاخلاقي لأن مستوى الدلالة sig بلغت قيمته 0.016 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، ومعامل الارتباط 0.431 وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: " توجد علاقة ارتباطية التكوين وبين الولاء المستمر لدى العاملين بالوكالة الوطنية لتنميين موارد المحروقات.

#### 4-مناقشة وتفسير النتائج:

من خلال النتائج المتوصل من خلال الدراسة التطبيقية يمكن تفسيرها كما يلي:

- من خلال نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التكوين الموضحة في الجدول السابق رقم 12 الذي اتضح منه ان اغلبية إجابات العاملين بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات كانت بدرجة مرتفعة من مستوى الموافقة على عبارات التكوين المختلفة وهو ما يؤكد لنا ان هناك اهتمام من طرف إدارة الوكالة بعملية تكوين العاملين و اشاركهم في مختلف مراحلها.

وبالرجوع الى الدراسات السابقة التي تؤيد هذه النتيجة نجد: دراسة (طواهير، الامام، وبالشرير، 2022) حيث توصلت هذه الدراسة ان اهتمام المؤسسة محل الدراسة بعملية التكوين ساهم في تنمية الكفاءات البشرية.

-من خلال جداول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الولاء التنظيمي بمختلف ابعاده الثلاثة المتمثلة في الولاء العاطفي والمستمر والأخلاقي الذي اتضح لنا منه ان معظم العاملين بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات موافقين بدرجة مرتفعة على عبارات الولاء التنظيمي ككل وهو ما يؤكد عن انتماء وسعادة وافتخار العاملين الناجمة عن عملهم في الوكالة.

#### تفسير نتائج الفرضيات:

- الفرضية الفرعية الأولى: التي نصت على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والولاء العاطفي

وبعد اختبار الفرضية كما هو موضح في الجدول رقم(17) توصلنا الى قبول الفرضية حيث قدر معامل الارتباط ب: 0.334 بمستوى دلالة 0.006 وهو اقل من 0.05 وهي علاقة طردية، ومنه نستنتج بأن للتكوين دور في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن اشراك إدارة الوكالة لعاملها في اعداد البرامج التكوينية، ينتج عنه رغبتهم في البقاء في المؤسسة بسبب احساسهم بالفخر والاعتزاز والسعادة بالعمل فيها، وكذلك نتيجة ايمانهم القوي بقيم المؤسسة، واعتبارهم بأن اهداف المؤسسة جزء من أهدافهم الشخصية لابد لهم من تحقيقها.

**-الفرضية الفرعية الثانية:**

نصت هذه الفرضية على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والولاء المستمر وبعد اختبارنا للفرضية كما هو موضح في الجدول رقم (18) توصلنا الى قبول الفرضية حيث ان معامل الارتباط قدر بـ: 0.523 بمستوى دلالة 0.03 وهو اقل من 0.05 وهو ما يؤكد عن وجود علاقة طردية بين التكوين والولاء المستمر، ونستنتج من هذه النتيجة بأن للتكوين دور في تعزيز الولاء المستمر. كما يمكن تفسير النتيجة بأن عملية التكوين في الوكالة تؤدي الى ارتباط الافراد بالوكالة واستمرارهم بالعمل فيها، كما ان الوضعية المالية الجيدة للوكالة ومزايا الترقية التي تقدمها لأفرادها لا تقدمها لهم مؤسسات أخرى.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** نصت هذه الفرضية على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والولاء الأخلاقي.

وبعد اختبار الفرضية كما هو موضح في الجدول رقم(17) توصلنا الى قبول الفرضية حيث قدر معامل الارتباط بـ: 0.431 بمستوى دلالة 0.016 وهو أقل من 0.05 وهو ما يؤكد عن وجود علاقة طردية بين التكوين والولاء الأخلاقي، كما نستنتج من هذه النتيجة بأن للتكوين دور في تعزيز الولاء الأخلاقي. يمكن تفسير هذه النتيجة على أن عملية التكوين في الوكالة، يخلق لدى العاملين الرغبة في الاستمرار فيها محصلة الدعم القوي من خلال المشاركة في وضع الأهداف ورسم سياسات الوكالة، مما يؤدي بالإفراد عن الامتناع عن مغادرة الوكالة لإخلاصه ووفائه لها، كما انه ملتزم أخلاقيا مع وظيفته داخل المؤسسة التي يعمل بها.

وبالرجوع للدراسات السابقة نجد بأن هذه النتيجة توافقت مع دراسة (Owoyemi, 2011) حيث توصل الى وجود علاقة بين التدريب والالتزام الأخلاقي.

**- بالنسبة للفرضية الرئيسية:** التي نصت على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والولاء التنظيمي.

بعد اختبار الفرضية كما هو موضح في الجدول السابق رقم(16) توصلنا الى قبول هذه الفرضية، وبناءا على معامل الارتباط الذي وضح لنا عن وجود علاقة طردية حيث قدر بـ: 0.523 بمستوى دلالة 0.03 وهي اقل من 0.05، واعتمادا على هذه العلاقة نستنتج بأن للتكوين دور في تعزيز الولاء التنظيمي.

## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي

وقد اثبتت دراستنا من خلال النتائج الإحصائية بأن الوكالة الوطنية لتنمين موارد المحروقات واعية للأهمية والدور الذي يلعبه التكوين في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بها، وذلك من خلال اشراكها للعاملين في تقديم الاقتراحات المتعلقة بالبرامج التكوينية، وكذا توفيرها لكافة الظروف التي يتطلبها البرنامج التكويني

مما يساهم في شعور العاملين بالإخلاص والوفاء والامتنان لها، والرغبة في الاستمرارية فيها، وعدم التفكير في مغادرتها.

وبالرجوع للدراسات السابقة نجد ان هذه النتيجة تتوافق مع دراسة (نصار وعبد الرحيم المطوق، 2020)

حيث توصل الى وجود علاقة ارتباطية بين استراتيجيات التعلم المستمر ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي بغزة.

كما توافقت نتائج دراستنا مع (Owoyemi, 2011) حيث توصلت هذه الدراسة الى وجود علاقة بين التدريب والتزام الموظفين أي انه كلما كانت فرص تدريبية كلما زاد التزام الموظفين.

### خلاصة الفصل :

تم التطرق في هذا الفصل الى التعريف بالوكالة الوطنية لتأمين موارد المحروقات، تأسيسها وهيكلها التنظيمي وكذلك المهام والصلاحيات المنسوبة اليها، بعدها تطرقنا الى المنهجية المتبعة في الدراسة حيث اعتمدنا على الاستبيان لجمع المعلومات وقمنا بتقسيمه الى محورين بعدها قمنا بتحليله بواسطة برنامج SPSS توصلنا الى نتيجة انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والولاء التنظيمي ومنه فان التكوين يعتبر عملية مهمة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالوكالة.

خاتمة

تناولت الدراسة موضوع التكوين ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي، حيث تطرقنا الى موضوع دراستنا نظريا وميدانيا، ومما لا شك فيه ان المورد البشري له أهمية كبيرة حيث انه بمثابة العمود التي ترتكز عليه المؤسسة كما انه له دور فعال في تحقيق أهدافها.

ان عملية تكوين الافراد أصبحت ضرورة حتمية على المنظمات في ضل التطور التكنولوجي الذي يشهده العصر حيث ان اكساب العاملين من مختلف مستوياتهم بالمهارات المعلومات اللازمة وكذلك تنمية علاقاتهم يساهم في تحسين أدائهم مما ينتج عنه مسايرة التقدم التكنولوجي وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة، ومن جهة أخرى فان اهتمام المؤسسة بتكوين افرادها يترك في نفوسهم شعور بالانتماء للمنظمة، كما انهم يعملون على الاستمرارية بها ويخلق فيهم الإحساس بالانتماء والوفاء اتجاه هذه المؤسسة التي راعت رغباتهم واهتماماتهم، أي انه يعزز من ولائهم اتجاهها.

ومن اجل اختبار ما تم التطرق اليه في الجانب النظري تم تطبيق ذلك على عينة من العاملين بالوكالة الوطنية لثمين موارد المحروقات، وبعد تحليل نتائج الاستبيان خلصت الدراسة بوجود علاقة ارتباطية بين التكوين والولاء التنظيمي للعاملين بالوكالة والتي بينت لنا بأن تكوين العاملين يساهم في تعزيز ولائهم اتجاه الوكالة وفي ما يلي اهم النتائج المتوصل اليها :

### اهم نتائج الدراسة :

#### 1 النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية :

- في متغير الجنس تبين لنا نسبة الذكور هي التي تغلب على عينة الدراسة وراجع هذا التوزيع الى طبيعة نشاط الوكالة المتخصص في المحروقات.
- بالنسبة لمتغير الاعمار فقد اشارت النتائج الى ان معظم افراد العينة تتراوح أعمارهم بين 25 و45 سنة بنسبة 80%.

- اما فيما يخص متغير المؤهل العلمي فان جميع افراد العينة ذوي مستوى جامعي، غير ان اغبيتهم لديهم شهادة ماستر، ويرجع هذا الى التوزيع الى طبيعة العمل وكذا نشاط المؤسسة المتمثل في المحروقات والذي يتطلب افراد ذوي مستوى عال لمسايرة نشاط الوكالة.

#### 2 النتائج المتعلقة بعبارات التكوين :

لقد كان مستوى الموافقة مرتفع لجميع عبارات التكوين وهو ما يعكس رضا العاملين على البرامج التكوينية التي تقدمها الوكالة كما انها تساهم في تطويرهم وتحسن من أدائهم.

### 3 النتائج المتعلقة بالولاء التنظيمي:

جاء الولاء الأخلاقي في المرتبة الأولى وهو ما يبين مستوى الموافقة مرتفع على جميع عباراته، فحين جاء الولاء العاطفي في المرتبة الثانية ثم يليه الولاء المستمر، حيث ان معظم العاملين يشعرون بالانتماء والسعادة والإخلاص بالعمل في هذه الوكالة، كما انهم مستعدون لتقديم جهودات أكبر التي من شأنها تحقق اهداف الوكالة.

### 4 نتائج اختبار الفرضيات:

لقد قمنا باختبار الفرضيات باستخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين التكوين والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة والذي من خلاله استنتجنا الدور الذي يلعبه التكوين في تعزيز ولاء العاملين بالوكالة وكانت النتائج كما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية التكوين وبين الولاء العاطفي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات.
- توجد علاقة ارتباطية التكوين وبين الولاء الاخلاقي لدى العاملين بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات.
- توجد علاقة ارتباطية التكوين وبين الولاء المستمر لدى العاملين بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات.
- ومن خلال هذه النتائج نستنتج بان للتكوين دور هام في تعزيز ولاء العاملين اتجاه الوكالة، حيث يساهم في تطوير قدراتهم في العمل والذي ينتج عنه قوة ارتباط وولاء اتجاه المنظمة.
- كما تبين ان الإدارة العليا في الوكالة ايقنت أن مشاركة العاملين في البرامج التدريبية الملائمة ينتج عنه تكوين فكرة إيجابية لديهم نحو عملهم وعن منظماتهم ما ينعكس في سلوكياتهم وبالتالي يزيد من ولائهم.
- على الإدارة قبل القيام بتصميم البرامج التدريبية التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك لضمان نجاح البرامج التدريبية واعتباره العامل الحقيقي لرفع كفاءة العاملين في تأدية مهامهم على احسن وجه.

### كما تم التوصل الى مجموعة من التوصيات منها:

- ضرورة مشاركة العاملين في تحديد احتياجاتهم التكوينية وذلك كونهم هم الأدرى بما يحتاجونه لتطوير أدائهم.
- اعتماد الموضوعية في اختيار المكونين والمتكونين من خلال تبني وذلك لتحقيق الأهداف من البرنامج التكويني واعتماد وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- اعداد برامج تكوينية تكون ملائمة للعاملين وتتماشى مع التطورات الحديثة.
- العمل على تقييم البرامج التكوينية وفق أساليب حديثة.

## ﺧﺎﺗﻤﺔ

---

- ﺗﺸﺠﻴﻊ ﺍﻟﻌﺎﻣﻠﻴﻦ ﺑﺎﺳﺘﻤﺮﺍﺭ ﻟﺮﻓﻊ ﺭﻭﺣﻬﻢ ﺍﻟﻤﻌﻨﻮﻳﺔ ﺧﺼﻮﺻﺎ ﺍﻟﻌﺎﻣﻠﻴﻦ ﺍﻟﺠﺪﺩ ﻣﻦ ﺍﺟﻞ ﺗﻌﺰﻳﺰ ﻭﻻﺋﻬﻢ ﺍﻟﻌﺎﻃﻔﻲ ﺍﻟﺬﻯ ﻳﻨﺘﺞ ﻋﻨﻪ ﺣﺒﻪﻡ ﻟﻠﻌﻤﻞ ﻭﺗﻌﻠﻘﻬﻢ ﺑﺎﻟﻌﻤﻞ ﺑﺎﻟﻤﻮﺳﺴﺔ.

## قائمة المراجع والمصادر

الكتب:

1. بوحفص عبد الكريم(2010)، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
2. حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهوما وفعاليتيه، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، الطبعة الأولى: دار الشروق للنشر عمان.
3. حمداوي وسيلة،(2004) إدارة الموارد البشرية. مديرية النشر لجامعة قالمة.
- سعاد نانف البر نوطي(2003)، الخصائص والوظائف الإدارية والأعمال، الطبعة الثانية: دار وائل للنشر، عمان.
- 4 سليمان خليل فارس، عيسى شحادة، يسرى مباركة،(2000). إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا.
- 5 صلاح الدين عبد الباقي. (2004).، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية ، القاهرة.
- 6 صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2008). ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية الإسكندرية، مصر.
- 7 طارق السويدان، محمد العدلوني(2003)، كيف تحفز وتبني ولاء العاملين: دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت.
8. محمد جمال مرعي. (1993). التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة.
9. محمد صالح فالح. (2004). إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، الأردن.
10. مدحت أبو النصر. (2005). تنمية المهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسساتي لدى العاملين داخل المؤسسة: دار ايترك للنشر والتوزيع، القاهرة.
11. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، دار الجامعية، القاهرة، مصر.
12. نادر احمد أبو شيخة. (2010). إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

13. نجم العزاوي. (2006). التدريب الإداري بدون طبعة: دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

المقالات:

1. بشيشي وأيد، سليم مجلخ، لطفي بن الشيخ. (2018) دور تكوين الموارد البشرية في تفعيل وانجاح عملية التغيير التنظيمي، مجلة حوليات جامعة الجزائر 1، 32 (03).
2. شافية بن حفيظ. (2014). مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 17(1).
3. صديق توفيق نصار، حليلة عبد الرحيم المطوق. (2020). أثر استراتيجيات التعلم المؤسساتي في تعزيز الولاء التنظيمي حسب نموذج ستيرز لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة، مجلة جامعة الازهر غزة، سلسلة العلوم الإنسانية المجلد 22(2).
4. عبد الجليل طواهرير، الامام خولة، بالشرير فاطمة. (2022). أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة، مجلة الاكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، 3 (01).
5. عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة. (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، 25 (4).
6. عطابي عصام، ترزولت عمروني حورية. (2018). مفهوم الاحتياجات التدريبية واساليب واسس تحديدها في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 35(1).
7. محمدي عبد القادر، الانتماء التنظيمي الماهية والمفهوم. (2016). مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، 7(01).
8. نوري نورالدين دودو، عز الدين بوكر بوط. (2021). العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

1. أبو العلا محمد صلاح الدين. (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة حالة على المدراء العاملين في وزارة الداخلية غزة جامعة نايف السعودية.
2. بلخير عمر جواد. (2015). دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان.
3. بن جبار محمد، التكوين وعلاقته بالولاء التنظيمي وحوافز العمل، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم تخصص التنمية البشرية وفعالية الاداءات، جامعة محمد بن احمد، وهران 2، 2015.
4. جغري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات. (2013). دراسة حالة مركب المحركات والجرارات، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة.
5. خالد عبد الله المرباني الغامدي. (2013). دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، السعودية.
6. خديجة حريق. (2011). استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.
7. الطاهر لكحل. (2016). محددات الولاء التنظيمي في إطار نظرية كلايتون ألدرفر للدافعية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص: السلوك التنظيمي، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف.
8. مزوار منوبة. (2013). أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر.

- Mintzberg, H. (1991). *structure et dynamique des organisation*. paris: les editions d'organisation.
- Mowday, Steers, & Porter. (1979). Measurement Of Organizational Commitment. *journal of Vocational Behaviour*, 14(02), 224.
- Owoyemi, O. A. (2011). Enhancing Employees Commitment to Organisation through Training. *international journal of Business and Management*, 06(07).
- Peretti, J. M. (2016). *Gestion Des Ressources Humaines*. 21, 59. paris, france: Magnard-Vuibert.
- Vatier, R. (1984). *Développement de l'entreprise et promotion des hommes* . Paris.

الملاحق

	التكويرين	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12
Corrélation de Pearson	1	,655**	,712**	,797**	,736**	,808**	,624**	,464**	,813**	,559**	,522**	,713**	,436*
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,008	,000	,001	,003	,000	,014
N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Corrélation de Pearson	,655**	1	,721**	,488**	,336**	,643**	,394*	,102	,341	,402*	,299	,455*	,059
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,005	,064	,000	,028	,587	,061	,025	,103	,010	,753
N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Corrélation de Pearson	,712**	,721**	1	,619**	,257**	,645**	,318**	,201	,485**	,427*	,186	,576**	,231
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,163	,000	,081	,279	,006	,017	,315	,001	,210
N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Corrélation de Pearson	,797**	,488**	,619**	1	,540**	,539**	,302	,401*	,888**	,237	,173	,702**	,305
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

الملاحق

	Sig.	,000	,005	,000		,002	,002	,099	,025	,000	,199	,351	,000	,09
	(bilatéral													5
	e)													
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélati	,736	,336	,257	,540	1,	503	,477	,274	,627	,361	,451	,465	,41
	on de	**			**		**	**		**	*	*	**	2*
	Pearson													
A4	Sig.	,000	,064	,163	,002		,004	,007	,136	,000	,046	,011	,008	,02
	(bilatéral													1
	e)													
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélati	,808	,643	,645	,539	,503	1,	611	,207	,589	,450	,556	,431	,23
	on de	**	**	**	**	**		**		**	*	**	*	6
	Pearson													
A5	Sig.	,000	,000	,000	,002	,004		,000	,264	,000	,011	,001	,015	,20
	(bilatéral													1
	e)													
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélati	,624	,394	,318	,302	,477	,611	1,	194	,367	,291	,601	,269	,12
	on de	**	*			**	**			*		**		5
	Pearson													
A6	Sig.	,000	,028	,081	,099	,007	,000		,295	,042	,112	,000	,144	,50
	(bilatéral													2
	e)													
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélati	,464	,102	,201	,401	,274	,207	,194	1,	522	,315	-	,141	,32
	on de	**			*					**		,103		9
A7	Pearson													

الملاحق

	Sig.	,008	,587	,279	,025	,136	,264	,295		,003	,085	,580	,449	,071
	(bilatéral e)													
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	,813**	,341	,485**	,888**	,627**	,589**	,367*	,522**	1,333	,297	,570**	,269	
A8	Sig.	,000	,061	,006	,000	,000	,000	,042	,003		,067	,104	,001	,143
	(bilatéral e)													
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	,559**	,402*	,427*	,237*	,361*	,450*	,291*	,315	,333	1,197	,169	,122	
A9	Sig.	,001	,025	,017	,199	,046	,011	,112	,085	,067		,287	,362	,512
	(bilatéral e)													
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	,522**	,299	,186	,173	,451*	,556**	,601**	-,103	,297	,197	1,400*	,073	
A10	Sig.	,003	,103	,315	,351	,011	,001	,000	,580	,104	,287		,026	,695
	(bilatéral e)													
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	,713**	,455*	,576**	,702**	,465**	,431*	,269	,141	,570**	,169	,400*	1,376*	
A11														

## الملاحق

	Sig.	,000	,010	,001	,000	,008	,015	,144	,449	,001	,362	,026		,037
	(bilatérale)													
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	,436*	,059	,231	,305	,412*	,236	,125	,329	,269	,122	,073	,376*	1
A12	Sig.	,014	,753	,210	,095	,021	,201	,502	,071	,143	,512	,695	,037	
	(bilatérale)													
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## Corrélations

		Corrélations				
		الولاء_العاطفي	B1	B2	B3	B4
الولاء_العاطفي	Corrélation de Pearson	1	,793**	,851**	,682**	,406*
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,024
	N	31	31	31	31	31
B1	Corrélation de Pearson	,793**	1	,641**	,379*	,088
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,036	,638
	N	31	31	31	31	31
B2	Corrélation de Pearson	,851**	,641**	1	,698**	,040
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,832
	N	31	31	31	31	31
B3	Corrélation de Pearson	,682**	,379*	,698**	1	-,102
	Sig. (bilatérale)	,000	,036	,000		,583
	N	31	31	31	31	31
B4	Corrélation de Pearson	,406*	,088	,040	-,102	1
	Sig. (bilatérale)	,024	,638	,832	,583	
	N	31	31	31	31	31

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الملاحق

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		Corrélations				
		الولاء المستمر	B5	B6	B7	B8
الولاء_المستمر	Corrélation de Pearson	1	,758**	,557**	,592**	,605**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000	,000
	N	31	31	31	31	31
B5	Corrélation de Pearson	,758**	1	,220	,541**	,162
	Sig. (bilatérale)	,000		,235	,002	,383
	N	31	31	31	31	31
B6	Corrélation de Pearson	,557**	,220	1	-,024	,270
	Sig. (bilatérale)	,001	,235		,900	,142
	N	31	31	31	31	31
B7	Corrélation de Pearson	,592**	,541**	-,024	1	-,005
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,900		,978
	N	31	31	31	31	31
B8	Corrélation de Pearson	,605**	,162	,270	-,005	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,383	,142	,978	
	N	31	31	31	31	31

### Corrélations

		Corrélations				
		الولاء_الاخلاقي	B9	B10	B11	B12
الولاء_الاخلاقي	Corrélation de Pearson	1	,766**	,768**	,742**	,802**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31
B9	Corrélation de Pearson	,766**	1	,306	,477**	,560**
	Sig. (bilatérale)	,000		,094	,007	,001
	N	31	31	31	31	31
B10	Corrélation de Pearson	,768**	,306	1	,551**	,498**
	Sig. (bilatérale)	,000	,094		,001	,004
	N	31	31	31	31	31
B11	Corrélation de Pearson	,742**	,477**	,551**	1	,356*
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,001		,049
	N	31	31	31	31	31
B12	Corrélation de Pearson	,802**	,560**	,498**	,356*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,004	,049	
	N	31	31	31	31	31

معامل الثبات الفاكرومباخ

**Fiabilité**

**Echelle :** ثبات التكوين

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	31	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total		31	100,0

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,877	12

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Fiabilité**

**Echelle :** ثبات الولاء التنظيمي

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	31	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total		31	100,0

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,804	12

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Fiabilité**

**Echelle :** الثبات الكلي للاستبيان

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	31	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total		31	100,0

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,890	24

البيانات الشخصية لأفراد العينة

Effectifs

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	18	58,1	58,1	58,1
أنثى	13	41,9	41,9	100,0
Total	31	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 25	2	6,5	6,5	6,5
من 25 إلى 45	25	80,6	80,6	87,1
من 46 إلى 60 سنة	4	12,9	12,9	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ليسانس	10	32,3	32,3	32,3
ماجستير	16	51,6	51,6	83,9
دكتوراه	5	16,1	16,1	100,0
Total	31	100,0	100,0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	16	51,6	51,6	51,6
من 5 إلى 15 سنة	13	41,9	41,9	93,5
أكثر من 15 سنة	2	6,5	6,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

## الملاحق

### الرتبة الوظيفية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عون تحكم	10	32,3	32,3	32,3
Validé عون تنفيذ	11	35,5	35,5	67,7
إطار	10	32,3	32,3	100,0
Total	31	100,0	100,0	

### التكرارات والنسب المئوية للعبارة

#### A1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق	1	3,2	3,2	3,2
محايد	1	3,2	3,2	6,5
Validé موافق	11	35,5	35,5	41,9
موافق بشدة	18	58,1	58,1	100,0
Total	31	100,0	100,0	

#### A2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق	2	6,5	6,5	6,5
محايد	1	3,2	3,2	9,7
Validé موافق	16	51,6	51,6	61,3
موافق بشدة	12	38,7	38,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

## الملاحق

**A7**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق	7	22,6	22,6	22,6
محايد	11	35,5	35,5	58,1
Validه موافق	9	29,0	29,0	87,1
موافق بشدة	4	12,9	12,9	100,0
Total	31	100,0	100,0	

**A8**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق	5	16,1	16,1	16,1
محايد	13	41,9	41,9	58,1
Validه موافق	11	35,5	35,5	93,5
موافق بشدة	2	6,5	6,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

**A9**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق	4	12,9	12,9	12,9
محايد	11	35,5	35,5	48,4
Validه موافق	6	19,4	19,4	67,7
موافق بشدة	10	32,3	32,3	100,0
Total	31	100,0	100,0	

**A10**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق	2	6,5	6,5	6,5
محايد	3	9,7	9,7	16,1
Validه موافق	14	45,2	45,2	61,3
موافق بشدة	12	38,7	38,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

## الملاحق

**A11**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق	8	25,8	25,8	25,8
محايد	4	12,9	12,9	38,7
موافق	13	41,9	41,9	80,6
موافق بشدة	6	19,4	19,4	100,0
Total	31	100,0	100,0	

**A12**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق	12	38,7	38,7	38,7
محايد	15	48,4	48,4	87,1
موافق	4	12,9	12,9	100,0
Total	31	100,0	100,0	

**B1**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق	4	12,9	12,9	12,9
محايد	10	32,3	32,3	45,2
موافق	12	38,7	38,7	83,9
موافق بشدة	5	16,1	16,1	100,0
Total	31	100,0	100,0	

**B2**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق	2	6,5	6,5	6,5
محايد	10	32,3	32,3	38,7
موافق	16	51,6	51,6	90,3
موافق بشدة	3	9,7	9,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

## الملاحق

**B3**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق	1	3,2	3,2	3,2
محايد	14	45,2	45,2	48,4
Validه موافق	13	41,9	41,9	90,3
موافق بشدة	3	9,7	9,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

**B4**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق	1	3,2	3,2	3,2
محايد	6	19,4	19,4	22,6
Validه موافق	11	35,5	35,5	58,1
موافق بشدة	13	41,9	41,9	100,0
Total	31	100,0	100,0	

**B5**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق	8	25,8	25,8	25,8
محايد	10	32,3	32,3	58,1
Validه موافق	10	32,3	32,3	90,3
موافق بشدة	3	9,7	9,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

**B6**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق	3	9,7	9,7	9,7
محايد	6	19,4	19,4	29,0
Validه موافق	16	51,6	51,6	80,6
موافق بشدة	6	19,4	19,4	100,0
Total	31	100,0	100,0	

## الملاحق

**B7**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق	2	6,5	6,5	6,5
محايد	9	29,0	29,0	35,5
Validه موافق	10	32,3	32,3	67,7
موافق بشدة	10	32,3	32,3	100,0
Total	31	100,0	100,0	

**B8**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق	5	16,1	16,1	16,1
محايد	11	35,5	35,5	51,6
Validه موافق	6	19,4	19,4	71,0
موافق بشدة	9	29,0	29,0	100,0
Total	31	100,0	100,0	

**B9**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	8	25,8	25,8	25,8
Validه موافق	11	35,5	35,5	61,3
موافق بشدة	12	38,7	38,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

**B10**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق	1	3,2	3,2	3,2
محايد	12	38,7	38,7	41,9
Validه موافق	12	38,7	38,7	80,6
موافق بشدة	6	19,4	19,4	100,0
Total	31	100,0	100,0	

## الملاحق

**B11**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	7	22,6	22,6	22,6
موافق	19	61,3	61,3	83,9
موافق بشدة	5	16,1	16,1	100,0
Total	31	100,0	100,0	

**B12**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	15	48,4	48,4	48,4
موافق	9	29,0	29,0	77,4
موافق بشدة	7	22,6	22,6	100,0
Total	31	100,0	100,0	

## المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات والابعاد

### Descriptives

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
A1	31	4,48	,724
A2	31	4,23	,805
A3	31	3,45	1,060
A4	31	3,35	1,050
A5	31	3,94	,929
A6	31	3,90	,870
A7	31	3,32	,979
A8	31	3,32	,832
A9	31	3,71	1,071
A10	31	4,16	,860
A11	31	3,55	1,091
A12	31	2,74	,682
التكوين	31	3,68	,601
B1	31	3,58	,923
B2	31	3,65	,755

## الملاحق

B3	31	3,58	,720
B4	31	4,16	,860
الولاء_العاطفي	31	3,74	,553
B5	31	3,26	,965
B6	31	3,81	,873
B7	31	3,90	,944
B8	31	3,61	1,086
الولاء_المستمر	31	3,65	,608
B9	31	4,13	,806
B10	31	3,74	,815
B11	31	3,94	,629
B12	31	3,74	,815
الولاء_الاخلاقي	31	3,89	,591
الولاء_التنظيمي	31	3,76	,483
N valide (listwise)	31		

### اختبار فرضيات الدراسة بالعلاقة (اختبار معامل الارتباط بيرسون)

#### Corrélations

		Corrélations				
		التكوين	الولاء_التنظيمي	الولاء_العاطفي	الولاء_المستمر	الولاء_المعياري
التكوين	Corrélation de Pearson	1	,523**	,334**	,523**	,431*
	Sig. (bilatérale)		,003	,006	,003	,016
	N	31	31	31	31	31
الولاء_التنظيمي	Corrélation de Pearson	,523**	1	,817**	,788**	,875**
	Sig. (bilatérale)	,003		,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31
الولاء_العاطفي	Corrélation de Pearson	,334**	,817**	1	,406*	,647**
	Sig. (bilatérale)	,006	,000		,023	,000
	N	31	31	31	31	31
الولاء_المستمر	Corrélation de Pearson	,523**	,788**	,406*	1	,522**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,023		,003
	N	31	31	31	31	31
الولاء_المعياري	Corrélation de Pearson	,431*	,875**	,647**	,522**	1
	Sig. (bilatérale)	,016	,000	,000	,003	
	N	31	31	31	31	31

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت

القطب الجامعي بالقليلة (تبياسة)

قسم: مناجمنت المنظمات

تخصص: مناجمنت الموارد البشرية

استبيان لغرض إتمام مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكايمي

اشراف الدكتور: اليزيد مزعاش

اسم الطالب : حميدات نور الدين

اخي الفاضل..... اختي الفاضلة

يسرني ان اضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها وذلك استكمالاً للحصول على درجة ماستر في الموارد البشرية والتي عنوانها: دور التكوين في تعزيز الولاء التنظيمي. دراسة حالة في الوكالة الوطنية لتأمين موارد المحروقات

نأمل منكم التكرم والإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة حيث صحة النتائج تعتمد على صحة اجاباتكم

كما نحيطكم علما ان جميع الإجابات سوف تستخدم لأغراض البحث العملي وتحضي بالسرية التامة.

## الملاحق

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتقبلوا منا عبارات التقدير والاحترام.

القسم الأول: يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي الوكالة الوطنية لتأمين موارد المحروقات بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالاجابة المناسبة على التساؤلات التالية بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

1-الجنس:  ذكر  انثى

2-العمر: اقل من 25  من 26 الى 45  من 46 الى 60

3-المؤهل العلمي:  ليسانسا  ماستر  دكتوراه

4-الخبرة: اقل من 5 سنوات  من 5 الى  اكثر من

5-الرتبة في الوظيفة: عون تحكم  عون تنفيذ  إطار

### المحاور الأساسية:

المحور الأول	واقع التكوين في " النفط "	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق
01	يعمل التكوين على تطوير مهاراتي وكفاءاتي.					
02	تقوم مؤسستي ببرامج تكوينية لفائدة العاملين.					
03	تم تنويع أساليب التكوين من طرف المكونين.					
04	مدة التكوين كانت كافية لرفع من مؤهلاتي العلمية.					

## الملاحق

					مواضيع التكوين لها علاقة بطبيعة عملي.	05
					استفدت من التكوين الذي قامت به مؤسستي.	06
					يتم تقييم البرنامج التكويني من طرف مسؤولي المباشر.	07
					يتم تنويع الوسائل التكوينية	08
					يتم إشراكي في تقديم اقتراحات عند تخطيط البرامج التكوينية.	09
					ساهم التكوين في تحسين أدائي.	10
					تتوفر مؤسستي على كافة الظروف التي يتطلبها التكوين..	11
					يتم اشراكي في تحديد مكان التكوين.	12
					<b>المحور الثاني: الولاء التنظيمي.</b>	
					<b>البعد الأول: الولاء العاطفي</b>	
					لدي الرغبة لإكمال مساري المهني في هذه المؤسسة.	01
					اشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة	02
					اعتبر بان مشاكل المؤسسة من مشاكلي	03
					مستعد لتقديم مجهود أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة	04
					<b>البعد الثاني: الولاء المستمر</b>	
					مزايا فرص الترقية التي تمنحها مؤسستي لا تمنحها مؤسسة أخرى وهو سبب بقائي.	01
					مؤسستي في وضعية مالية جيدة تجعل مناصبي في العمل دائم وأمن.	02
					ان بقائي في المؤسسة نابع من رغبتني للعمل فيها.	03
					اشعر انه لدي خيارات محدودة لذلك لا أفكر في ترك عملي.	04
					<b>البعد الثالث: الولاء الاخلاقي</b>	
					مكان عملي يستحق مني الإخلاص.	01
					اشعر بأنني مدين لهذه المؤسسة.	02
					هذه المؤسسة تستحق مني الوفاء.	03
					احرص على الاستمرار في هذه المؤسسة.	04

