

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

### العنوان

## أداء العاملين وتأثيره على ولاء الزبائن

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية

تخصص: تسويق فندقي وسياحي

تحت إشراف الأستاذ:

د/ بلال هري

إعداد الطالبتين:

- دنيا مساسط

- نجية حيمور

قيمت من قبل اللجنة:

رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر ب	الأستاذ بوالحيلة عبد الحكيم
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر ب	الأستاذ هري بلال
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر ب	الأستاذ تبوب يوسف

السنة الجامعية: 2021/2020

# شكرتكم

"من لا يشكر القليل لا يشكر الكثير ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله" قول رسول الله صلى الله عليه وسلم، فالحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، وبفضله تنزل الخيرات والبركات ويتوفيقه لتحقيق المقاصد والغايات والشكر لله الذي سهل لنا الطريق لإتمام هذا البحث وبلوغ هذه الدرجة.

نتوجه بالشكر إلى الأستاذ (الدكتور) "هري بلال" الذي أشرف على هذا العمل لما تفضل به من توجيهات ونصائح طيلة إنجاز هذه المذكرة كما نتوجه بالشكر إلى الأستاذ "زعباط عز الدين" على ما قدمه من اقتراحات ونصائح، إلى الأساتذة الذين حكموا الاستبيان ، إلى عمال وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بيجيل.

والشكر موصول لكل من ساعدنا في إتمام هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

وجزاهم الله خير الجزاء

## الإهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وأكرمنا بالتقوى والصلاة والسلام على النبي الأمين،  
أهدي ثمرة جهدي إلى:

من قال فيهما الله تعالى: (واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما  
كما ربياني صغيرا)

إلى القلب الطاهر الرقيق والنفس البريئة "أبي" الغالي حفظه الله ورعاه  
من غاب البدر بذكرها وأفلتت النجوم بسحرها وحجبت الشمس لنورها إلى "أمي"  
الحبيبة حفظها الله ورعاها

مهما جاهدت من أجلكم لن أستطيع رد قطرة من جميلكم كنتم شمعة تحترق لتتبر  
دري

إلى أفراد عائلتي "أختاي" الغاليتان و"إخوتي" كل باسمه سندي وذخري في الحياة  
إلى البراعم: "هبة الرحمان، بلال، عبد الإله، غفران، رتاج، إسحاق، هاجر، أفنان  
، أنابيس والكتكوت آخر العنقود محسن زياد"

إلى نونو كنت خير سند

إلى شريكتي في هذا العمل دنيا

نجية

## الإهداء

الحمد لله الذي وفقني في مشواري الدراسي والذي كان ثمرته هذا  
العمل والذي أهديه إلى:

من أندى من قطرات الندى وأصفى من ماء الدجى إلى ملاكي فالحياة... إلى  
من كان دعائها سر نجاحي... وحنانها بلسم الجراح إلى أغلى الحبايب

" أمي الغالية "

إلى من علمني العطاء بدون انتظار.... إلى من احمل اسمه بكل افتخار.....

أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان وقت قطافها....

"والدي العزيز"

إلى خطيبي العزيز الذي كان دائما سندا لي أدامك الله لي.

إلى إخوتي الأعمام الذين أنقاسم معهم ذكريات حياتي.

إلى أستاذي المشرف الدكتور هري بلال وكل أساتذة الكلية إلى زملائي

وزميلاتي وخاصة صديقتي وزميلتي في هذا العمل نجمة .

إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

دنيا

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أداء العاملين وتأثيره على ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، وبالاعتماد أيضا على طريقة ( Introduction, Methods, Results And Discussion)، (المقدمة ، الطريقة والأدوات ، النتائج والمناقشة) (IMRAD)، وذلك لأن طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها تتطلب ذلك. وبلغت عينة الدراسة (50) زبونا للمؤسسة، واستهدفت هذه الدراسة زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل، ولقد استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعه على 60 زبونا بالمؤسسة، تم اعتماد (50) استبيانا لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام الانحدار المتعدد اعتمادا على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأداء العاملين بأبعاده على ولاء الزبائن في المؤسسة محل الدراسة، هذا الأثر يدعمه كل من البعد الأول والثاني، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأداء المهمة والأداء السياقي على ولاء الزبائن في المؤسسة محل الدراسة، وأخيرا فقد خلصت هذه الدراسة إلى عدد من الاقتراحات والتي من بينها وأهمها ضرورة العمل على تحسين الخدمات وتقديم عروض جديدة متنوعة ومغرية من أجل تشجيع الزبائن على التعامل مع المؤسسة ولكسب ولائهم، وكذلك توفير وسائل اتصال فعالة بين مقدم الخدمة والزبون بهدف التقرب أكثر منه بالإضافة إلى ضرورة تبني استراتيجيات وبرامج بناء الولاء لتحسين مستوى الرضا والولاء للزبائن الحاليين وكذا استقطاب وكسب زبائن جدد.

**الكلمات المفتاحية:** أداء العاملين، ولاء الزبائن، أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي.

## **Abstract :**

This study aimed to identify the performance of employees and its impact on customer loyalty in Algeria Telecom in Jijel. The study used the descriptive analytical approach that depends on the study of the phenomenon as it exists in reality, and also based on the method (Introduction, Methods, Results And Discussion), (Introduction). Method, Tools, Results and Discussion (IMRAD), because the nature of the study and the objectives that it seeks to achieve require that. The study sample reached (50) clients of the institution, and this study targeted the clients of Algeria Telecom in Jijel, and I used the questionnaire as a tool for data collection, as it was distributed to 60 clients of the institution, (50) questionnaires were adopted to test the hypotheses of the study using multiple regression depending on the statistical package for social sciences (SPSS) program, and the study reached several results, most notably: There is a statistically significant effect of the performance of employees in its two dimensions on the loyalty of customers in the institution under study, this effect is supported by each of the first and second dimensions, There is a statistically significant impact of the performance of the employees in its two dimensions on the loyalty of customers in the institution under study, this effect is supported by both the first and second dimensions, that is, there is a statistically significant effect of the performance of the task and contextual performance on the loyalty of customers in the institution under study, and finally, this study concluded a number of Among the suggestions, the most important of which is the need to work on improving services and offering new, diverse and attractive offers in order to encourage customers to deal with the institution and to gain their loyalty, as well as providing effective means of communication between the service provider and the customer with the aim of getting closer to him, in addition to the need to adopt strategies and programs to build loyalty to improve the level of loyalty Satisfaction and loyalty to existing customers, as well as attracting and winning new customers.

**Keywords:** employee performance, customer loyalty, task performance, contextual performance, adaptive performance

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
/	البسمة
III	الشكر
V	الاهداء
VI	الملخص
VII	Abstract
IX	قائمة المحتويات
XIII	قائمة الجداول
XV	قائمة الأشكال
XVI	قائمة الملاحق
ب-ز	المقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة</b>	
09	تمهيد
10	<b>المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة</b>
10	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وانواعه
14	المطلب الثاني: أبعاد ومحددات أداء العاملين
16	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء العاملين
18	المطلب الرابع: تقييم أداء العاملين
18	المطلب الخامس: معايير وطرق تقييم أداء العاملين
22	<b>المبحث الثاني: عموميات حول ولاء الزبون</b>
22	المطلب الأول: مفهوم ولاء الزبون
24	المطلب الثاني: أنواع الولاء ومستوياته
26	المطلب الثالث: المنهج الاستراتيجي لبناء الولاء وأدواته
29	المطلب الرابع: خطوات بناء ولاء الزبون
31	المطلب الخامس: قياس ولاء الزبائن
32	المطلب السادس: العوامل المؤثرة على ولاء الزبون
33	المطلب السابع: علاقة أداء العاملين بولاء الزبائن
34	<b>المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة</b>
34	المطلب الأول: الدراسات السابقة

36	المطلب الثاني: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة
37	المطلب الثالث: محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
39	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
42	المطلب الأول: طريقة ومتغيرات الدراسة
48	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة
54	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية للدراسة
56	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
56	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي
61	المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الاستبيان
68	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
75	خلاصة
79-77	خاتمة
83-81	قائمة المراجع
102-85	الملاحق



قائمة الجداول والأشكال  
والملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أنواع الولاء	24
02	العوامل المؤثرة على ولاء الزبائن	32
03	محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	37
04	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	46
05	عدد الاستبيانات المقبولة والمسترجعة	46
06	مقياس Likert الخماسي	47
07	الصدق الداخلي لعبارات بعد "أداء المهمة "	48
08	الصدق الداخلي لعبارات بعد "الأداء السياقي "	49
09	الصدق الداخلي لعبارات بعد "الأداء التكيفي "	50
10	الصدق الداخلي لعبارات محور "ولاء الزبائن "	50
11	الاتساق البنائي لأبعاد أداء العاملين	51
12	الاتساق البنائي بين المحور الأول والثاني	51
13	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان	52
14	فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها	54
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	56
16	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	57
17	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	58
18	توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع المؤسسة	60
19	اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف سمرنوف	61
20	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "أداء المهمة "	61
21	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "الأداء السياقي "	63
22	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "الأداء التكيفي "	64
23	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور "ولاء الزبائن "	66
24	بعض المقاييس التي تم حسابها لنموذج المقدر	68
25	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	70
26	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	71
27	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	72
28	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	73

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	النموذج الافتراضي للدراسة	و
02	العوامل المؤثرة على أداء العاملين	17
03	الهيكل التنظيمي للوحدة العلمية لاتصالات الجزائر	45
04	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	57
05	توزيع أفراد العينة حسب العمر	58
06	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	59
07	توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع المؤسسة	60

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملاحق	الرقم
88-85	الإستبيان	01
89	قائمة بأسماء محكمي الاستبيان	02
92-90	الصدق الداخلي	03
93	الاتساق البنائي	04
96-93	معامل الثبات ألفا كرونباخ	05
97-96	تحليل البيانات الشخصية	06
99-98	اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف سمرنوف)	07
101-100	تحليل عبارات الاستبيان	08
102	اختبار الفرضيات	09

## قائمة الملاحق

# مقدمة

## مقدمة:

يعتبر العنصر البشري في المؤسسة بالغ الأهمية حيث يعتبر رأس المال ثروة مهمة للمؤسسة، فالموارد البشرية في المؤسسة إضافة إلى كل الموارد المادية تعمل على أداء العمل بشكل سليم وفعال وإنتاجية مرتفعة، وذات جودة عالية تسمح للمؤسسة بولوج أسواق المنافسة.

ولقد توصلت الأبحاث والدراسات إلى أن إدارة المعرفة تعنى بالدرجة الأولى بالموارد البشرية في المؤسسة، فهو مالك المعرفة والخبرة وكل المهارات التي من شأنها أن تتيح الفرصة للمؤسسة أن تحسن من أدائها لتبقي محافظة على مكانتها في المحيط الذي تنشط فيه من خلال التحسين المستمر في أداء ذلك العامل في كافة المستويات وفي عدة تخصصات، فالمؤسسة من المفروض أن تولي عناية خاصة به وأن تحاول أن تحسن من أدائه، وعليه فأداء العاملين يعد من القضايا التي تهتم بها المؤسسات الاقتصادية لكسب ولاء زبائنهم وبناء علاقات طويلة الأجل معهم، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على أداء العاملين لأن نجاح المؤسسة لم يعد مرتبطاً بقدرتها على تسويق خدماتها وتلبية حاجات الزبائن فقط، بل أكثر من ذلك بكيفية إدارتها لعلاقاتها بزبائنهم، حيث أصبح الزبون يمثل مركز اهتمام المؤسسات ومحور أي نشاط تقوم به، فهي تستوحي منه الأفكار والمواصفات التي تحولها إلى معايير ومقاييس تنتج وفقها خدماتها، لدى أصبحت المؤسسات تتسابق نحو إرضائه بشتى الطرق والوسائل من خلال تلبية حاجياته ورغباته، بل أكثر من ذلك اكتشاف رغباته كان عاجزاً عن التعبير عنها بهدف زيادة مستوى الرضا لديه وبناء ولاءه من خلال بناء علاقة قوية بينه وبين المؤسسة، فولاء الزبائن أصبح أهم أهداف المؤسسة ومفتاح نجاحها وبقائها في السوق وتبحث باستمرار على أنجح الطرق والوسائل لبنائه.

## 1- إشكالية الدراسة:

أثبتت الدراسات والبحوث أن سعي المنظمات لتحقيق ولاء الزبون يمثل الأساس الاستراتيجي الكفيل بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وربحية في بيئة الأعمال، لأنه يعتبر أحد مرتكزات نجاح النشاط التسويقي ومقياساً للتفوق التسويقي للمنظمات بشكل عام، والخدمية على وجه الخصوص، حيث يعتبر الأفراد العاملين أهم الموارد في المؤسسات، ذلك لأن أدائهم يعد عنصراً ضرورياً لاستمرار نشاط المنظمات وكسب ولاء الزبائن، ولقد وقع اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر "جيجل" لإجراء الدراسة الميدانية بغية الإجابة على إشكالية الدراسة المعبر عنها بالتساؤل الرئيس التالي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لأداء العاملين بأبعاده المختلفة على

ولاء الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر "جيجل" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

وينبثق على هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية، والفرضيات التي يمكن بلورتها فيما سيأتي.

## 2- تساؤلات الدراسة:

- لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى إطار علمي يمكننا من بلورة إطار نظري وتطبيقي حول أداء العاملين وتأثيرهم على ولاء الزبون بالمؤسسة محل الدراسة. قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:
- ما هو واقع أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
  - ما حقيقة ولاء الزبائن اتجاه المؤسسة محل الدراسة؟
  - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لأداء المهمة على ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر "جيجل" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
  - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  للأداء السياقي على ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر "جيجل" من وجهة نظر أفراد العينة؟
  - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  للأداء التكيفي على ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر "جيجل" من وجهة نظر أفراد العينة؟

## 3- فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤل الرئيس والتساؤلات الفرعية، قمنا بصياغة جملة من الفرضيات والتي تعتبر كإجابات مسبقة على التساؤلات السابقة، وذلك على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لأداء العاملين بأبعاده المختلفة على ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر "جيجل" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- وتنبثق عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لأداء المهمة على ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر "جيجل" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  للأداء السياقي على ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر "جيجل" من وجهة نظر أفراد العينة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  للأداء التكيفي على ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر "جيجل" من وجهة نظر أفراد العينة.

## 4- أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها:
- التعرف على المفاهيم المتعلقة بكل من أداء العاملين وولاء الزبائن.

- التعرف على مستوى أداء العاملين ومدى مساهمته في التأثير على ولاء الزبائن.
- التعرف على مستوى تأثير أداء العاملين على ولاء الزبائن والاحتفاظ بهم.
- التعرف على طبيعة ولاء الزبائن السائد في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على العوامل التي تؤثر في الأداء من جهة والولاء من جهة أخرى سواء من الناحية السلبية أو الإيجابية.
- الخروج بنتائج واقتراحات من شأنها أن تكون أساسا لأبحاث مستقبلية في الميدان.

#### 5- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

- تركيزها على موضوع هام جدا يؤثر على قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها من خلال موضوع أداء العاملين ومساهمته في كسب وجذب ولاء الزبائن للمؤسسة والمحافظة عليهم.
- تحديد الإطار العام لمفهوم الولاء، ومدى أهميته في تحديد استمرارية المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة، وتحديد الخطوات الأساسية التي تمكنها من بنائه.
- معرفة مستوى ولاء الزبون في مؤسسة اتصالات الجزائر "جيجل" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- وأيضاً للدراسة أهمية بالغة نظراً للدور الكبير الذي يلعبه المورد البشري في أي مؤسسة باعتباره الركيزة الأساسية لتحسين أداء عمالها، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها المرجوة والتي من بينها الولاء.

#### 6- أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار الموضوع للأسباب التالية:

- الرغبة الشخصية والدافع الذاتي والميول الخاص للبحث في هذا الموضوع.
- حداثة الدراسة من حيث بحثها في الأثر بين المتغيرين
- إعطاء نظرة علمية حول موضوع أداء العاملين وكيفية إدراك العمال له وتأثير الأداء على ولاء الزبائن وانعكاس ذلك على فعالية المؤسسة.
- إثراء المكتبة بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة والتسيير في المؤسسة.
- الرغبة في الوصول إلى نتائج واقتراحات في هذا الموضوع للاستفادة منها في الجانب العملي.

**7- حدود الدراسة:**

تتمثل حدود دراستنا هذه في:

-الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع أداء العاملين وتأثيرهم على ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

-الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة من 50 فردا.

-الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر "جيجل".

-الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة التطبيقية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية بين شهري ماي وجوان 2020-2021.

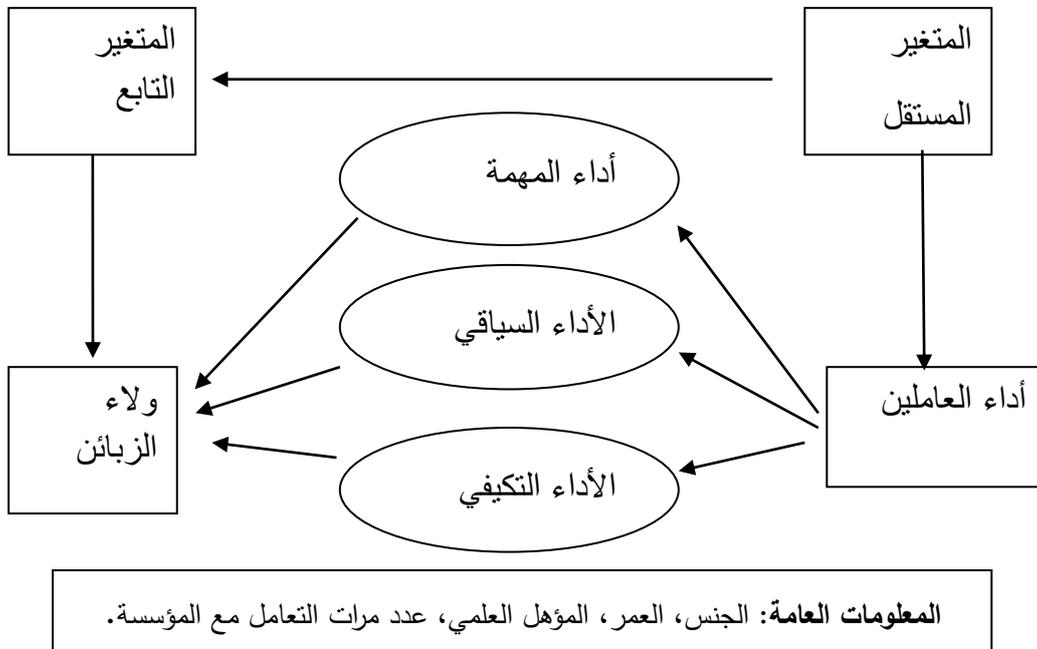
**8- المنهج المتبع:**

طبيعة موضوع الدراسة هي التي تحدد أنسب المناهج العلمية لها. وكيفية توظيفها لتحقيق أهداف الدراسة، وكذا اختيار الأدوات المنهجية الأنسب لها، ولأجل معرفة أداء العاملين وتأثيرهم على ولاء الزبائن بالمؤسسة محل الدراسة، وعلى ضوء التساؤلات التي نسعى للإجابة عليها، فإننا استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، (Introduction, Methods, Results And Discution)، (المقدمة، الطريقة والأدوات، النتائج والمناقشة) (IMRAD) الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وذلك لأن طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها تتطلب ذلك.

## 9- نموذج الدراسة الافتراضي:

يمكن توضيح نموذج دراستنا الذي تم إعداده بناء على الدراسات السابقة على النحو التالي:

شكل رقم (01): النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

## 10- هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين. الفصل الأول: تناولنا فيه الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة حيث قسم إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول: تطرقنا فيه إلى أساسيات حول أداء العاملين، والمبحث الثاني: تطرقنا فيه إلى عموميات حول ولاء الزبون، والمبحث الثالث: تطرقنا فيه إلى الدراسات المتعلقة بأداء العاملين وتأثيرهم على ولاء الزبون ومحل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني: فقد شمل الجانب التطبيقي في مؤسسة اتصالات الجزائر حيث قسم إلى مبحثين: المبحث الأول: تناولنا فيه طريقة ومتغيرات الدراسة، واختبار أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية، أما المبحث الثاني: فتطرقنا فيه إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، تحليل عبارات محاور الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة.

## 11- صعوبات الدراسة:

كل باحث يجد مجموعة من الصعوبات والعوائق أثناء إعدادة لبحثه، وقد واجهتنا صعوبات أثناء قيامنا بإنجاز هذه المذكرة أبرزها:

- نقص الأبحاث والدراسات التي ربطت بين متغيرات الدراسة.
- صعوبة توزيع الاستبيان على الزبائن نظرا لقلتهم بسبب الظروف الصحية.
- صعوبة التوفيق بين العمل والدراسة.

الفصل الاول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة .

تمهيد.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني: عموميات حول ولاء الزبون

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة

خلاصة.

## تمهيد:

لقد لقي أداء العاملين اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والممارسين حيث أشار العديد إلى أن التميز لا يتحقق فقط بمجرد امتلاك المنظمة لمواردها الطبيعية والمالية والتكنولوجية، بل يتوقف إلى حد كبير على خبرات ومهارات وقدرات مواردها البشرية بشكل يمكنها من تحقيق أهدافها، حيث يعتبر أداء العاملين من أولويات المؤسسة باعتباره يسمح بالسير الحسن لها والتطوير والبقاء في السوق، حيث تواجه المؤسسات اليوم تحديات من أجل البقاء والاستمرار في ظل المنافسة المتزايدة، فنجد أن أغلب المؤسسات ترغب في الحفاظ على زبائنها وتحاول الوصول إلى درجة الولاء لذلك أصبح كسب ولاء الزبائن ورضاهم أمرا ضروريا لنجاحها وهو هدف المؤسسات، حيث يشكل الولاء محورا هاما في محور التسويق نظرا للدور الذي يلعبه في دراسة وفهم ولاء سلوك المستهلك، حيث تسعى المنظمات لتحسين أداء العاملين لكسب ولاء زبائنهم ورضاهم.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب النظري لأداء العاملين وولاء الزبائن من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول:** نتناول فيه أساسيات حول أداء العاملين وتقييمه.

**المبحث الثاني:** نستعرض فيه عموميات حول ولاء الزبون وطرق قياسه.

**المبحث الثالث:** نتطرق فيه إلى الدراسات السابقة المتعلقة بأداء العاملين وولاء الزبائن ومحل الدراسات الحالية من الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

إن مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام من قبل المفكرين والباحثين في الدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرا لأهمية الأداء على مستوى الفرد والمنظمة على حد سواء وتداخله مع الاتجاهات الفكرية، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على كفاءة العاملين وبلوغهم المستوى لإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة للعاملين.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم أداء العاملين وعناصره وأنواعه وأبعاده والعوامل المؤثرة عليه، وختاما سنتطرق إلى تقييم الأداء.

### المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

نتناول في هذا المطلب تعريف أداء العاملين وأهميته وعناصره ومحدداته

#### أولاً: تعريف أداء العاملين:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت أداء العاملين نذكر منها ما يلي:

- **التعريف الأول:** يعرف حنفي محمود سليمان: "الأداء على أنه "المخرجات المقدره بساعة عمل واحدة، وهو تعريف يمكن إسناده على الأعمال الإنتاجية بصفة خاصة، كونه يركز على قياس نواتج الأداء التي يمكن تسجيلها وقياسها كميًا بالرجوع إلى الوقت المنفق في الأداء، وهو ما يسهل عملية الحكم على مدى تقديم أو انسحاب الأداء الفعلي على الأداء المقرر".<sup>1</sup>
- **التعريف الثاني:** الأداء هو "نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الفرد أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما يجعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه من قبل ذلك السلوك".<sup>2</sup>
- **التعريف الثالث:** هو تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة ومن ذلك أن الأداء يتحسن في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من قبل إدارة المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، (بدون سنة نشر)، ص42.

<sup>2</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 210.

<sup>3</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جديد للنشر والتوزيع، البحرين، 2013، ص104.

- **التعريف الرابع:** هو عبارة عن تفاعل سلوك الموظف مع ما يقوم به من عمل حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته على إنجاز هذا العمل.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن أداء العاملين هو عبارة عن نتائج جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يسير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة إليه.

### ثانياً: أهمية أداء العاملين

إن الاهتمام الذي حظي به مفهوم الأداء على المستوى النظري والتطبيقي يهدف إلى الأهمية التي يمثلها على الصعيد الفردي بالنسبة للعاملين وعلى الصعيد الكلي بالنسبة للمؤسسة، وتتمثل هذه الأهمية في ما يلي:<sup>2</sup>

#### 1- بالنسبة للعاملين:

تتمثل أهمية أداء العاملين بالنسبة للفرد العامل فيما يلي:

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وأداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة الأداء، فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها الكثير من القرارات الإدارية والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد مثل: النقل، الترقية، الترشيح للدراسة والعمل بالخارج، ومن هذا المنطلق يجب على الفرد إن يوجه اهتمامه نحو أداءه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.

- يجب على كل فرد الاهتمام بأداء عمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات وما في مجملها مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

#### 2- بالنسبة للمنظمة:

- يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يترأسها أو يشرف عليها، لذلك نجد أن

<sup>1</sup> حمود بن مطلق العماج، البيشي محمد بن ناصر مشرف، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد

العزيز الطبية للحرس الوطني، مذكرة ماجستير أكاديمي، نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2003، ص 69.

<sup>2</sup> علي يونس ميا، صلاح شيخ ديب وآخرون، قياس أثر التدريب على أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلطنة عمان، العدد 01، ص 08.

جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون إهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد إنعكاس قدرات كل فرد ودافعيته فحسب، وإنما هو إنعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا.

### ثالثا: عناصر أداء العاملين:

هناك أربع عناصر للأداء في منظمات الأعمال والتي تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

-**المعرفة لمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

-**نوعية العمل:** وتشمل الثقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

-**كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

-**المثابرة والثوق:** ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

### رابعا: أنواع أداء العاملين:

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المعتمدة في التصنيف، وأيضا باختلاف وجهات نظر الباحثين ومستوى الأداء فيما إذا كان على المستوى الكلي (أداء المنظمة) أو الفردي (أداء الموظف)، على النحو التالي:<sup>2</sup>

#### 1- أداء المنظمة

اعتبر فريق من الباحثين أن الأداء مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية، اجتماعية فضلا عن الأبعاد الإقتصادية، إذ وحسبهم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط للتعبير عنه:

-**الأداء الإقتصادي:** وهو المهمة الأساسية للمنظمة، يتجسد في الفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها. غير أن ذلك وحده لا يكفي إذ يقول أحد الباحثين: "لا يمكن للمنظمة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الإقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة

<sup>1</sup> مبارك بنية ضامن العنزي، **التغير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2012، ص33.

<sup>2</sup> نبيل سوفي، **أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعاليات الإدارة العمومية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص-59.

المنظمة في الخارج"، فالأهداف الاجتماعية تمثل قيوداً مفروضة على المنظمة من طرف المجتمع الداخلي والخارجي يجب تحقيقها أيضاً بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية وهذا هو معيار نجاح المنظمة.

- **الأداء الاجتماعي:** يشير إلى درجة تحقيق رضا الموظفين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم، والذي ينعكس إيجاباً على وفائهم والتزامهم. إن تركيز المنظمة على تحقيق الجانب الاقتصادي وإهمالها الجانب الاجتماعي لموظفيها يؤثر سلباً على أدائهم ومن ثم الأداء الكلي، أي أن جودة التسيير ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية.

- **الأداء التنظيمي:** الطرق التي تعتمدها المنظمة لتحقيق أهدافها، حيث يكون لدى مسيرتها معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، وهو قياس متعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية.

- **الأداء البيئي:** ينطوي على النشاط الذي لا يؤثر على المجتمع والبيئة، فبعض الأنشطة قد تكون مسؤولة عن عدد من النتائج السلبية للبيئة، كالضوضاء والانبعاثات الملوثة للتربة والماء، مما يلزم المنظمات إتخاذ تدابير وقائية لحماية البيئة والمجتمع.

## 2- أداء الموظف:

ميز بورمان وموتويدلو "Bourman. W.C. & Motowidlo. S.J" عام 1993 بين أداء المهمة الذي يدخل في إطار التكليف والواجب ويطلق عليه المأمورية، وبين الأداء السياقي<sup>1</sup>:

- **أداء المهمة:** يشير إلى الإجراءات التي تشكل جزءاً من نظام الجزاء الرسمي، إذ يقوم الموظف بمتطلبات الوظيفة في إطار العقد الذي يربطه بالإدارة وهو في حد ذاته بناء متعدد الأبعاد، ولقد اقترح كامبل "campbell.j.p" سنة 1990 نموذجاً هرمياً من ثمانية عوامل للأداء خمسة منها تشير إلى أداء المهمة وهي: إتقان المهام والوظائف المحددة، كفاءة المهام غير المحددة، مهارة الاتصال، الإشراف، الإدارة. وكل عامل من هذه العوامل يتكون من عوامل فرعية، فمثلاً الإشراف يشمل عامل توجيه وتحفيز للمرؤوسين، توفير التغذية المرتدة، علاقات عمل جيدة، والتنسيق بين المرؤوسين وعوامل أخرى للقيام بهذه المهمة.

- **الأداء السياقي:** أحيانا لا يكتفي الموظف بالامتثال لمتطلبات الوظيفة، بل يحتاج للقيام بأكثر مما هو مطلوب منه. يتكون الأداء السياقي من السلوك الذي لا يسهم مباشرة في الأداء التنظيمي ولكنه يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية، إذ يتضمن أنشطة ليست جزءاً رسمياً من المسمى الوظيفي، وهي تساهم بشكل غير مباشر في أداء المنظمة.

<sup>1</sup> نبيل سوفي، نفس المرجع السابق، ص ص 59-62.

إن السلوكيات التي تدخل في إطار الأداء السياقي يطلق عليها أحيانا إسم سلوك المواطنة التنظيمية، كالباحثين باتمان وأورغان "Batman & Organ" سنة 1983 وأحيانا يطلق عليها إسم السلوك التنظيمي الإيجابي الإيجابي بريف وموتويدلو "Brief & Motowidlo" سنة 1986 كما يطلق عليها إسم العفوية التنظيمية مثل جورج وبريف سنة 1992.

- **الأداء التكيفي:** يقول سايبين "Sabin" أن التصنيف السابق والذي اعتمد على تصنيف كامبل وآخرون "Cambll. J.P et al" للعمل لم يكن يشمل الأداء التكيفي لكن، ونظرا لشدة التغيير وديناميكية بيئات العمل، فإن الحاجة إلى موظفين مميزين قادرين على التكيف مع المستجدات أصبحت على نحو متزايد، فالعديد من الباحثين أمثال ميرفي وجاكسون "Murphy .P.R & Jackson S. E" أكدوا على أهمية المرونة والتعلم.

### المطلب الثاني: أبعاد ومحددات أداء العاملين

هناك مجموعة من الأبعاد والمحددات التي تحدد مستوى الأداء الفردي نتناولها في هذا المطلب.

#### أولاً: أبعاد أداء العاملين

تختلف هذه الأبعاد من باحث إلى آخر، فمنهم من قدمها على أنها<sup>1</sup>:

1- البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية، الإقتصادية، هذا يعني بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والإقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

2- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسساتهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصررت المؤسسة على الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير للمؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لدى ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010، ص، 219.

ومن الباحثين من صنفها إلى ثلاث أبعاد تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- كمية الجهد المبذول: تعتبر مقاييس سرعة الأداء أو كميته في فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة.
- الجهد المبذول: يعني مستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد.
- نمط الأداء: أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة، إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

### ثانيا: محددات أداء العاملين:

أداء العاملين هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي يبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، وهذا يعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج المحددات التالية:<sup>2</sup>

- 1- الجهد: يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في العامل ليبذل جهدا محددًا، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تتعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرته واستمراره في الأداء.
- 2- القدرات: فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، وهذه القدرات تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة، وتكون من فرد إلى آخر.
- 3- إدراك الدور: يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وبالتالي فإن فهم الدور والمهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإلتقان والنجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب، ويؤدي بذلك إلى أداء فعال في العمل.

<sup>1</sup> بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التربوية شعبة علم النفس عمل وتنظيم، تخصص: السلوك التنظيمي وتسير الموارد البشرية، جامعة منثوري محمود قسنطينة، الجزائر، 2009، ص74.

<sup>2</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، بدون طبعة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004، ص10.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل، ومن أكثر العوائق على الأداء شيوعاً نجد<sup>1</sup>:

- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون من الآخرين.
- نمط الإشراف.
- الحرارة والإضاءة.
- الضوضاء.
- ترتيب الآلات والورشات.

ويجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرات على الجهد والإدراك فعلى سبيل المثال، أي عطل في آلة أو جهاز، يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضاً فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيء يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهد، وبنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في الإستغلال السيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لدى فإن من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي<sup>2</sup>:

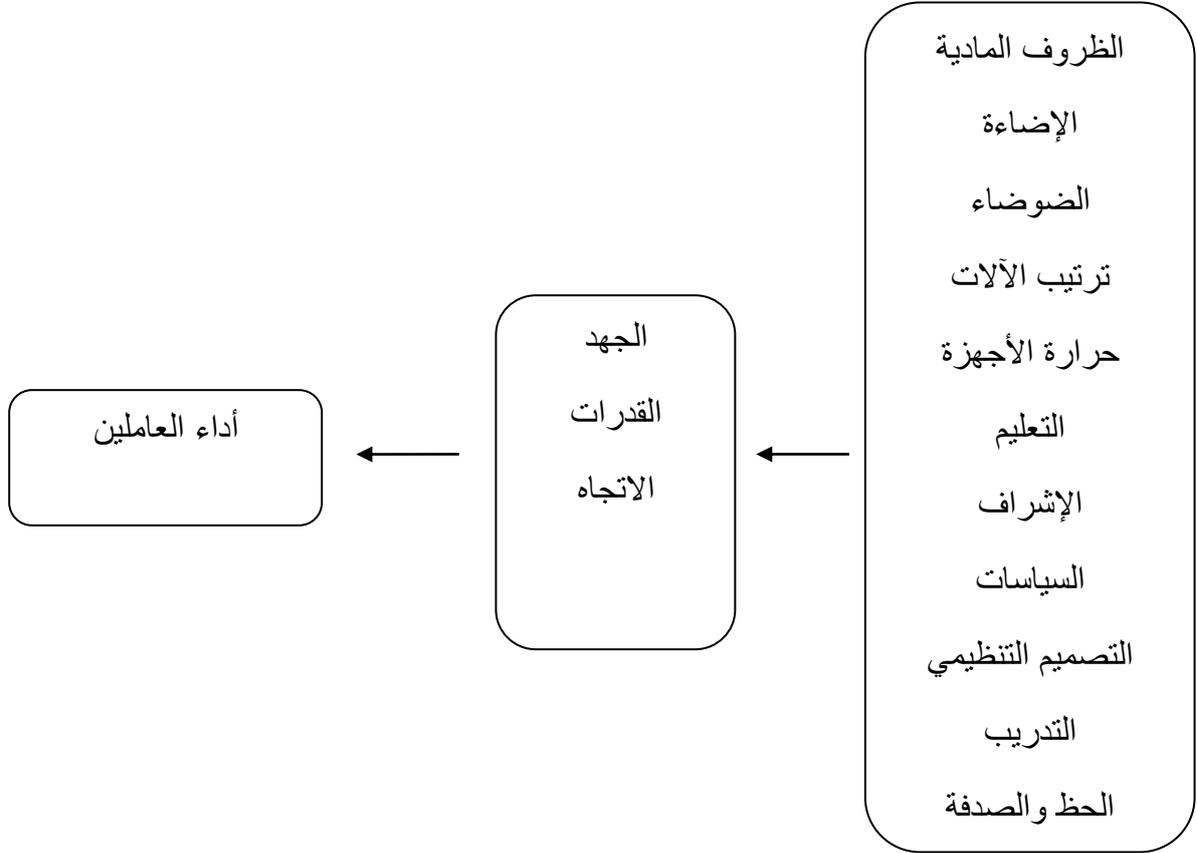
- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.
- توفير بيئة مدعمة، تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.

<sup>1</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 212، 211.

<sup>2</sup> فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، بدون طبعة، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 99.

والشكل التالي يوضح أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين.

الشكل رقم(02):العوامل المؤثرة على أداء العاملين.



المصدر: راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص213.

بالإضافة إلى العوامل السابقة توجد أيضا عوامل أخرى تؤثر على أداء العاملين منها:<sup>1</sup>

- أهداف وقيم الموظف وعلاقتها بأهداف المنظمة .
- الخصائص الديمغرافية للفرد (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية )
- القدرات الذهنية والسمات الشخصية.
- الحوافز .
- علاقات العمل.
- التكنولوجيا والتدريب.

<sup>1</sup> عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص ص43،42.

## المطلب الرابع: تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا إلى العاملين أقل مراكز الوظيفة وخلال هذا يمكن أن نورد مجموعة من التعاريف لتقييم الأداء وهي كالتالي:

- يعرف تقييم الأداء بأنه "عملية قياس كفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل".<sup>1</sup>
- كما يعرف تقييم الأداء بأنه "أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف (كمياً ونوعياً)، خلال مدة محددة سابقاً، ولتقييم دوره في تحقيق أهداف المنظمة".<sup>2</sup>
- ويعرف كذلك بأنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مستوى كفاءاتهم بأمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى".<sup>3</sup>
- كما يعرف بأنه "عملية الحصول على حقائق وبيانات تساعد على تقييم الموظف لعمله وسلوكه لفترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء الوظيفة في الحاضر والمستقبل".<sup>4</sup>

## المطلب الخامس: معايير وطرق تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء عبارة عن تحليل دقيق لما يؤديه الفرد من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يستغلها، ويتم تقييم هذا الأداء وفق معايير وبيدة طرق.

### أولاً: معايير تقييم الأداء:

يعتبر تحديد هذه المعايير أمراً ضرورياً لنجاح نظام تقييم الأداء، وقد اختلف الباحثون في تحديدها فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى إداري، ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف. وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة جدة، السعودية، 2014، ص45.

<sup>2</sup> رولا نايف المعايطة، صالح سليمان المحوري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، 2013، ص116.

<sup>3</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الشامية، مصر، 2000، ص376.

<sup>4</sup> بويرطوخ عبد الحكيم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011\_2012، ص50.

<sup>5</sup> محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006، ص ص 210-212.

1- موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، والتي تتمثل في:

- المعرفة بالعمل ومطالبه: ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه.
- كمية الإنتاج: وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف العمل المتاحة.
- جودة الإنتاج: وهنا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي وظروف العمل والإمكانيات المتاحة.

2- سلوكي: يكشف عن صفات الفرد الشخصية ويتمثل في:

- التعاون: حيث يقيم درجة التعاون بين العامل والمتصلين به من زملائه بالمنظمة أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي.
- درجة الاعتماد عليه: تقييم العنصر لمدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته إلى المتابعة.
- الحرص على الآلات والأدوات والمواد: حيث يقيم العنصر مدى استخدام الآلات بكفاءة.
- المواظبة: ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والإنصراف، بالإضافة إلى مدى تخصيص وقت الأداء، وكذلك الصفات الأخلاقية للعامل وعليه يمكن القول أن عملية التقييم يشترط أن تتوفر على:

❖ صلاحية التقييم.

❖ صدق التقييم وسلامته.

ثانياً: طرق تقييم أداء العاملين:

لقد تعددت الطرق المتبعة لتقييم أداء العامل التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه، ويمكن أن تقسم طرق تقييم أداء العامل إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة.

1- طرق التقييم التقليدية: وهي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة،

ومن هذه الطرق التي يمكن الاستفادة منها في وضع مقاييس الأداء ما يلي<sup>1</sup>:

- طريقة الترتيب البسيط: من أقدم طرق تقييم الأداء، وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوء، وهي طريقة فيها احتمال التحيز من قبل المقيم، لذلك يفضل اعتماد أكثر من مقيم بعملية الترتيب مما يمكن أن يقلل من التحيزات.

ومن مزاياها سهولة استخدامها ويصلح استخدامها في المنظمات صغيرة الحجم.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، الطبعة الأولى، الوراق للنشر

والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 243-244.

- طريقة المقارنة المزدوجة: بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد في نفس القسم، فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث والرابع والخامس، أي يجب مقارنة كل عامل بالعاملين الآخرين في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.
- طريقة التدرج: يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالآتي:
  - الأداء المرضي والأداء الغير مرضي والأداء المتميز، وتوضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم، ومن تم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا، حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه، ولذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي.
- طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء، ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات، وتتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف غالبا سلوك الفرد إما بالإيجاب أو بالسلب.
- طريقة المواقف الحرجة: يقوم المقيم بتسجيل السلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء العمل ويوضح تحديد
  - السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها وتسجيلها من قبل المقيم.
  - الطريقة المقالية: حيث يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة، الأداء، مهارات الأفراد، وتضع الاقتراحات الفورية.

### ثانيا: الطرق الحديثة

- لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية في تقييم الأداء ظهرت الطرق الحديثة والتي من أهمها ما يلي<sup>1</sup>:
- 1- طريقة التدرج على الأساس السلوكي: يرتبط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقيم من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه السلوك أو الصفة، كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها، مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.
  - 2- طريقة الملاحظات السلوكية: حيث يعتمد تقييم الأداء على سلوك النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة، وتركز هذه الطريقة على الإدارة بالأهداف، وهو أسلوب حديث في الإدارة وتقييم الأداء.

<sup>1</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، مديرية النشر، الجزائر، 2004، ص ص 132-133.

- 3- طريقة مراكز التقييم: تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية... الخ، وذلك بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا.
- 4- طريقة الإدارة بالأهداف: انتشر حديثاً استخدام هذه الطريقة بعد الانتقادات التي وجهت لأساليب التقييم، وتعرف الإدارة بالأهداف على أنها عملية اجتماع الرئيس بمرؤوسيه في بداية المشروع والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها، بحيث تتبثق الأهداف من معدلات الأداء. فإذا ما تدنى مستوى الأداء الفعلي عن المعدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب إن يكون عليه.
- وتختلف هذه الطريقة عن الطرق الأخرى لأنها تركز على الأداء المستقبلي للفرد، والذي يمكن تطويره مع رئيسه في تحديد النتائج التي يمكن تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، كأن تكون سنة بالنسبة للوظائف الإشرافية، أو نصف سنة أو شهر أو أسبوع حسب طريقة العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 250.

## المبحث الثاني: عموميات حول ولاء الزبون

أصبح الولاء موضوعا مهما عند جميع مؤسسات الأعمال، لما له من أهمية كبيرة في تحسين أرباح المؤسسات وبقائها، وخصوصا بعد تعدد الحاجات والرغبات عند هؤلاء الزبائن، فالزبون أصبح أكثر إدراكا ووعيا كما زادت حاجاته ورغباته.

### المطلب الأول: مفهوم ولاء الزبون

نتناول في هذا المطلب تعريف ولاء الزبون وأهميته وخصائصه

#### أولاً: تعريف ولاء الزبون

قبل التطرق إلى تعريف ولاء الزبون نعرف معنى الولاء:

لغويا يشير مصطلح الولاء إلى "الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة".<sup>1</sup>

كما يعرف 'kiner&jacob' الولاء على أنه: "درجة اعتقاد ايجابي للمستهلك بالنسبة للعلامة والالتزام اتجاهها والنية في مواصلة شرائها".<sup>2</sup>

أما ولاء الزبون عرفه كوتلر وآخرون بأنه: "مقياس الزبون ورغبته في مشاركة تبادلية بأنشطة المؤسسة وتفضيل منتجاتها، خدماتها وعلامتها التجارية بما يحقق ميزة للمؤسسة على منافسيها.

وأطلق "reichheld.f" على ولاء الزبون عبارة الإدارة المحددة بالولاء، حيث لاحظ أن زيادة معدلات الاحتفاظ بالزبائن يزيد من معدلات الأرباح في المؤسسات الخدمية. ويناقش قائلا: "إن الولاء والالتزام جزءان من نفس المجموعة. فالولاء ينشأ من اعتقادات الزبائن، وهو ربح طويل الأجل، وأنها المادة المثبتة للاحتفاظ بالتسليم الناجح للزبائن، لذا لا بد أن يكون ولاء الزبون عنصرا هاما في إستراتيجية الأعمال الخدمية، فهو عامل حاسم لهذه الأعمال لا سيما في المستقبل".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مدحت محمد ابو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة، 2005، ص 83.

<sup>2</sup> هدى ملواح، تأثير العلامة التجارية على سلوك المستهلك تخصص تسويق (دراسة سوق المنتجات الالكترونية بيجيل)، قسم العلوم التجارية، 2010\_2011، ص 65.

<sup>3</sup> نجاح يخلف، دور التسويق بالعلاقات في كسب ولاء الزبائن، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص اقتصاد تطبيقي وادارة المنظمات، قسم علوم التسويق، جامعة باتنة I الجزائر، 2018، ص 84.

## ثانياً: خصائص ولاء الزبون

للولاة مجموعة من الخصائص يمكن ذكرها فيما يلي<sup>1</sup>:

- الولاة مفهوم يتصف بالتحيز (غير عشوائي).
- الولاة ينطوي على استجابات سلوكية (القيام بالشراء).
- يتم التعبير عن الولاة عبر الزمن (القيام بالشراء أكثر من مرة على مر الزمن).
- الولاة يصدر من مرحلة اتخاذ قرار معينة (فرد، أسرة، لجنة، مشتريات، إدارة، مؤسسة).
- يتعلق الولاة بعلامة أو أكثر من ضمن مجموعة من العلامات الخاصة بمنتج معين.
- الولاة ينتج عن بعض العمليات النفسية للوحدة الشرائية.

## ثالثاً: أهمية ولاء الزبون

أصبح ولاء الزبون يكتسي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة تتمثل هذه الأهمية في<sup>2</sup>:

- محافظة المؤسسة على الزبون الحالي أقل تكلفة من جذب زبون جديد.
- الزبائن الأوفياء للمؤسسة أكثر مردودية من الزبائن غير الأوفياء.
- الزبائن الأوفياء ضمان إستقرارية للمؤسسة.
- الزبائن الأوفياء مصدر سمعة وصورة ايجابية للمؤسسة.

<sup>1</sup>- علاء عباس علي، ولاء المستهلك، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص35.

<sup>2</sup>- معراج هواري وآخرون، سياسات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص44.

## المطلب الثاني: أنواع الولاء ومستوياته

صنف الباحثون الولاء إلى عدة أنواع ومستويات نتطرق إليها في هذا المطلب.

### أولاً: أنواع ولاء الزبائن

هناك أربعة أنواع للولاء كما يوضحه الجدول التالي<sup>1</sup>:

الجدول رقم (1): أنواع الولاء

مرتفع	منخفض	الموقف - تكرار الشراء
ولاء حقيقي	ولاء كامن	قوي
ولاء زائف	عدم وجود ولاء	ضعيف

Source: Alan S. Disk, Kunal Basu, **Customer Loyalty: Towards an Integrated Conceptual Framework**, journal of Academy of Marketing Science,22/2/1994, p.101.

من خلال الشكل يمكن التمييز بين الأنواع التالية للولاء<sup>2</sup>:

- **ولاء كامن:** يكون لدى الزبون اتجاهات مرتفعة لكنه لا يقوم بتكرار الشراء وقد يكون السبب في ذلك أن قرار الشراء لا يتم اتخاذه بناء على رغبة الزبون وحده، بل إن هنالك تأثير من قبل المحيطين به على هذا القرار، أو عدم توافر المنتج بكثرة، أو ضعف القوة الشرائية لدى الزبون، أو كون المنتج لا يشكل حاجة أساسية لدى الزبون.
- **الولاء الحقيقي:** إذ أن المستهلك يملك اتجاهات قوية نحو العلامة يترجمها من خلال القيام المتكرر بعملية الشراء، وهذا النوع هو المرغوب والذي تسعى إليه كل المؤسسات، فهؤلاء الزبائن يقومون بوظيفة الترويج للمؤسسة وخدماتها من خلال ما يقولونه للآخرين عن تجاربهم الجيدة، كيف أن هذه المنتجات والخدمات استطاعت أن تلبى رغباتهم واحتياجاتهم.
- **الولاء الزائف:** يكون لدى الزبون ميل قليل اتجاه العلامة، لكنه مع ذلك يقوم بشراء المنتج وتكرار هذه العملية، وقد يكون السبب في ذلك قلة البدائل المتاحة أمام الزبون التي ما إن توجد حتى يتحول الزبون عن استخدام العلامة.
- **عدم الولاء:** يمثل حالة من الارتباط الضعيف عندما لا يميل الزبون للعلامة، ونتيجة لذلك لا يقدم على شرائها، وتتعدد الأسباب وراء هذا الميل السلبي اتجاه العلامة كإخفاض القيمة المدركة لها أو ضعف الاتصالات التسويقية، وفي هذا النوع لا جدوى من اتباع سياسات وبرامج ولاء الزبائن وتعتبر هذه البرامج هدراً للمال والجهد.

<sup>1</sup> Alan S. Disk, Kunal Basu, **Customer Loyalty: Towards an Integrated Conceptual Framework**, journal of Academy of Marketing Science,22/2/1994, p.101.

<sup>2</sup> نجاح يخلف، مرجع سبق ذكره، ص ص88-89.

## ثانيا: مستويات ولاء الزبائن

صنف الباحثون عدة مستويات لولاء الزبون، وفيما يلي تلخيص لهذه المستويات<sup>1</sup>:

- **المستوى الأول:** نجد الزبائن غير المتميزين وهم يرون أن العلامات يمكن أن ترصدهم بشكل جيد واسم العلامة لا يؤثر على قرار الشراء، ومثل هذه الوضعية نجدها في التعامل مع محطات البنزين، حيث أن الزبائن يكونون حساسين فقط للسعر وقرب المحطة من طريق المرور، ولا يبحثون في نقاط البيع عن العلامة التي يجدونها بالقرب منهم ويشتررون أي علامة متوفرة، وهنا تظهر أهمية شبكة التوزيع وتنشيط المبيعات بتخفيض السعر كسياسات لا بد على المؤسسة تبنيها على هذا المستوى.
  - **المستوى الثاني:** وهم المحافظون أي هم زبائن راضين عن العلامة على الأقل ليس لديهم سببا كافيا يدفعهم لتغيير العلامة.
  - **المستوى الثالث:** وهم زبائن راضين لكنهم يأخذون بعين الاعتبار تكلفة وعائد التغيير، فيقومون بحساب تكلفة وعائد التغيير ويقررون أوفياء إذا كان التغيير يكلف أكثر مقارنة بالبقاء، إضافة إلى خطر أداء أدنى يتجه الزبائن نحو العروض الأكثر جاذبية لذلك على المؤسسة تحقيق تميزها من أجل المحافظة عليهم.
  - **المستوى الرابع:** نجد هنا الزبائن العاطفيين، وهم زبائن يحبون العلامة لصورتها ولرموزها وللخبرة التي يحصلون عليها من خلال التعامل معها، ويعتبرون أصدقاء للعلامة وتعلقهم بها حقيقي ويجب المحافظة عليهم.
  - **المستوى الخامس:** وهم زبائن مسرورين بالتعامل مع العلامة واستعمالها، ومستعدون لبذل مجهود للحصول عليها، وهم مناضلون من أجل العلامة ويعتبرون من أصول العلامة.
- إن المستويات الخمس للولاء التي تم عرضها منفصلة ولا تظهر دائما في الواقع بشكل خطي، والزبون يمكن أن يظهر في عدة مستويات في نفس الوقت ويمكن أن يكون غير راض عن العلامة لكنه يبقى وفيا لأن تكلفة التغيير تكون كبيرة.

<sup>1</sup> دراج نبيلة، خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولاءه، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006، ص ص 118-119.

### المطلب الثالث: المنهج الاستراتيجي لبناء الولاء وأدواته

إستراتيجية بناء الولاء هي الإستراتيجية التي تضع محل التنفيذ كل الوسائل المتاحة لديها للتعامل مع الزبائن، ولنجاح هذه الإستراتيجية عليها إتباع المنهج الاستراتيجي الصحيح.

#### أولاً: المنهج الاستراتيجي وأدواته

يتضمن المنهج الاستراتيجي لبناء الولاء خمس مراحل أساسية هي<sup>1</sup>:

**1- مرحلة التعرف:** يجب على المؤسسة معرفة وتحديد زبائنها ومنافسيها واختيار التقنيات والوسائل اللازمة وهذا ما يدفعها للقيام بالإجراء الثلاثي الآتي:

- مراجعة حقيقية زبائنها: حاجات، توقعات، تقدير مجموعة زبائن المؤسسة.
- مراجعة المنافسة: طبيعة ومكونات عرض المنافسين، محاور وطرق الإتصال.
- مراجعة تقنيات بناء الولاء: الإمكانيات المتوفرة، سهولة الإعتماد عليها.

لهذا فالمبدأ التسويقي البسيط الذي يتعلق بمعرفة المحيط وهدف المؤسسة يسمح لها وبكفاءة تحديد كل مجموعة من زبائنها تتوجه إليها بعرض خاص وتقنيات بناء ولاء أكثر تميزاً.

**2- مرحلة التكيف:** بعد أن حققت المؤسسة ميزتها التنافسية وكونها نادراً ما تعيش في محيط مستقر، يصبح من المهم وفي غالب الحالات تكيف الخيارات مع الهدف وخاصة أهداف المؤسسة الاستراتيجية، هذا هو هدف هذه المرحلة الذي يسمح للمؤسسة بالاستعمال الكامل للتقنيات المعروفة من طرف الجميع باستعمالات لا تكون مماثلة للمنافس الأول، فالأساس هو تقديم عروض متميزة تسمح بالحصول على قيمة خاصة تبرز الولاء من منظور الزبائن.

**3- مرحلة تقديم الامتياز:** في هذه المرحلة تنفذ المؤسسة مختلف الأنشطة ببناء الولاء، وكون الزبائن يبقون أوفياء لأنهم يحصلون على فوائد إذا ما استمروا في استهلاك نفس العلامة أو لديهم رغبة في التغيير.

**4- مرحلة المراقبة:** آخر مرحلة هي مراجعة ومراقبة فعالية التقنيات المستعملة، فالهدف من الاستراتيجية قد يمكن من بناء رابط قوي وطويل المدى بين الزبائن والعلامة، إضافة إلى هذا فاستراتيجية بناء الولاء تتطلب وسائل مالية جد معتبرة وهذه المرحلة من المراقبة والمراجعة تسمح بقياس العائد على الاستثمار من الاستراتيجية.

<sup>1</sup> حاتم نجود، "تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولاءه" (دراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010، ص ص 114-115.

5- مرحلة التقييم: لا يقتصر التقييم على العائد المالي من الاستثمار في بناء ولاء الزبائن فمن خلال هذه المرحلة يجب تقييم الاستراتيجية في حد ذاتها إذا كانت تقدم دعماً حقيقياً للميزة التنافسية وللعلامة، اعتماداً بالدرجة الأولى على دراسات قياس الولاء. هذا التقييم أصبح ضرورياً لأن الزبائن بحاجة إلى التجديد والتنويع فعندما يكون كل شيء جيد بعين الزبائن حينها يفكر في التغيير من أجل المواصلة في النمو والتطور، لكن في غالب الأحيان وتحت ضغط البحث عن النتائج في المدى القصير فيركزون على المرحلة الثالثة وهي مرحلة تقديم التميز.

### ثانياً: أدوات بناء الولاء:

هناك مجموعة من الأدوات تنوعت مجالات استخدامها بتنوع قطاعات نشاط المؤسسة وتتمثل هذه الأدوات في<sup>1</sup>:

#### 1- الجوائز والمكافآت:

تمنح الجوائز والمكافآت للزبائن عرفانا لسلوكهم الشرائي لخدمة أو مجموعة من الخدمات، تتمثل هذه المكافآت في الامتيازات التي يطلبها الزبائن، وتلعب هذه الجوائز والمكافآت دوراً هاماً في صورة وسمعة المؤسسة خاصة إذا كانت قيمتها الحقيقية مدركة من طرف الزبائن، لذلك على المؤسسات الوفاء بوعودها فيما يخص استعادة الزبائن من هذه الهدايا لضمان علاقة متبادلة بين هؤلاء الزبائن والمؤسسة.

#### 2- بطاقات الولاء:

تتمثل بطاقات الولاء في بطاقات ذاتية خاصة بالزبائن، تمكنهم من الحصول على مجموعة من الامتيازات من المؤسسة أو شركائها. وقد أصبحت بطاقات الولاء من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات في استراتيجيات كسب الولاء لأنها تتميز بتنوع وظائفها نتيجة تنوع قطاعات نشاطها، وتصنف بطاقات الولاء المتواجدة في مختلف قطاعات النشاط إلى:

- البطاقات المرقمة داخليا.
- البطاقات المشفرة.
- البطاقات المغناطيسية.
- البطاقات ذات الخلايا.

من الضروري على المؤسسات الفهم بأن بطاقات الولاء عبارة عن أدوات مجسدة لاستراتيجية الولاء وليس استراتيجية في حد ذاتها، لذلك على المؤسسات التسيير الفعال لهذه الأدوات عن طريق توفير بيئة تكنولوجية ملائمة من أجل تجسيدها لكي لا تصبح جد مكلفة.

<sup>1</sup> معراج هواري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 105.

3- خدمات ما بعد البيع:

تتمثل في مجموعة الخدمات المقدمة من طرف المنتج أو الموزع إلى الزبائن، وذلك بعد القيام بعملية بيع المنتج أو الخدمة، ومن أهم خدمات ما بعد البيع المقدمة تتمثل في: تركيب المنتج، نصائح استعمال المنتج، مراجعة المنتج، تقديم الضمانات، استقبال مكالمات الزبائن... الخ.

أصبحت خدمات ما بعد البيع وسيلة فعالة لجذب الزبائن والمحافظة عليهم، خاصة وأن العديد من المنتجات أو الخدمات أصبحت تمتاز بالتعدد والصعوبة في الاستخدام نتيجة مكوناتها ذات التكنولوجيا العالية.<sup>1</sup>

4- مواقع الأنترنت:

يتمثل موقع الأنترنت في عنوان رقمي للمؤسسة يمكن الزبائن من الاتصال بالمؤسسة وتطوير الاتصال المتبادل بين هؤلاء الزبائن والمؤسسة، يحتوي على معلومات خاصة بالمؤسسة وفضاءات تبادل إضافية إلى ربط الزبائن مع مواقع إلكترونية أخرى.

وأصبح امتلاك موقع إلكتروني الهدف الأول لكل المؤسسات بعد أن كان في البداية مجرد أداة ثانوية ومساعدة في استراتيجية اتصال المؤسسة، وتعتبر زيادة المنافسة وتطور تكنولوجيا المعلومات العامل الأساسي الذي يساهم في انتشار استعمال الأنترنت التي أصبحت أداة هامة في كسب ولاء الزبائن ووسيلة اتصال قوية.

5- نوادي الزبائن:

تتمثل نوادي الزبائن في هياكل موضوعة من طرف المؤسسة، تمكن كل زبائنها من أن يصبحوا أعضاء والحصول على امتيازات خاصة وفق شروط عامة أو شروط خاصة، ومن أجل نجاح تصميم نادي لزبائنها يتطلب على المؤسسة احترام القواعد التالية:

- تحديد الهدف من وضع نادي للزبائن.
- تحديد الزبائن المستهدفين للانضمام إلى النادي وتحديد متطلباتهم.
- تحديد شروط انضمام الزبائن إلى النادي والتكاليف المرافقة.
- تحديد عدد الزبائن المحتمل انضمامهم إلى النادي.
- تحديد الامتيازات الممنوحة مجاناً للزبائن الأعضاء والامتيازات الممنوحة غير مجاناً.
- تحديد إجراءات وقوانين تسيير النادي.
- تحديد الإمكانيات المتاحة لتطوير هذا النادي بمجرد إطلاقه.

إن تشكيل المؤسسة لنوادي الزبائن يتطلب منها بناء علاقة دائمة مع هؤلاء الزبائن عن طريق الاتصال المستمر معهم وإعلامهم بصفة منتظمة بكل التغيرات الحاصلة في المؤسسة.

<sup>1</sup> معراج هواري وآخرون، نفس المرجع السابق، ص ص-106-107.

6- مجالات الزبائن:

تتمثل مجالات الزبائن في مجالات خاصة بالمؤسسة تشبه المجالات الصحفية لكنها موجهة نحو المؤسسة وخدماتها بحيث تقوم المؤسسة بإرسال هذه المجالات بصفة منتظمة للزبائن المشتركين فيها، إن لجوء المؤسسات لاستعمال مجالات الزبائن يتطلب تسييرا متخصصا وفعالا، لذلك أصبحت بعض هذه المؤسسات تلجأ إلى وكالات خارجية متخصصة من أجل تصميم وتسيير هذه المجالات وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

**المطلب الرابع: خطوات بناء ولاء الزبائن**

يجب أن يبدأ أي عمل ناجح لتحقيق أو تقوية وتعزيز ولاء الزبون بالمراحل التالية<sup>2</sup>:

- بناء ولاء الموظفين: لا يستطيع الموظف غير الوفي بناء قاعدة من الزبائن الأوفياء، ويعود ذلك لأكثر من سبب، أولها أن بناء علاقات شخصية قوية مع الزبائن يستغرق وقتا طويلا، وثانيها أن الموظف الوفي فرصته أكبر للتعلم وزيادة الكفاءة، وثالثها أن بقاء الموظف مدة طويلة في نفس المكان يوفر تكلفة التعيين والتدريب، ويسمح باستثمارها في إعطاء الزبائن مزيدا من القيمة.
- ويمكن تعريف ولاء الموظفين بأنه "رغبة أو إرادة الأفراد في الإسهام في المنظمة بنسبة أكبر مما يتضمنه الالتزام التعاقدى الرسمي معها، وهو يصل أداء الأفراد وارتباطهم أو اندماجهم بعملهم ببعض الأبعاد الرئيسية للسلوك الوظيفي مثل الدافعية والتوجه نحو العمل، كما يربط بين مظاهر السلوك والخبرة التنظيمية.
- تطبيق قاعدة 80/20: وهي أن 80% من دخل المؤسسة ينتج عن 20% من زبائنها، فالمؤسسة الذكية هي من تقسم زبائنها بناء على قيمة أنشطتهم، ومراقبتها للتأكد من أن الزبائن ذوي القيمة العالية للمؤسسة يحصلون على حصتهم العادلة من العروض الترويجية الخاصة والمكافآت، ووجد أن 80% من المبيعات تأتي من 20% من الزبائن الحاليين.
- تحديد مرحلة الولاء للزبائن والعمل على تطويرها: فالمؤسسة تستطيع تحسين مستوى رضا زبائنها ونقلهم إلى مستوى أعلى عندما تحدد مستواهم الحالي من الولاء، وإذا كان برنامج التسويق وعملية إدارة العلاقة مع الزبون لا تدفع لمستوى أعلى من الولاء فإن على المؤسسة أن تراجع برنامجها من جديد.
- أخدم أولا، بع ثانيا: الزبائن اليوم أذكيا وتتوفر لديهم المعلومات التي يحتاجونها للشراء، وهم في نفس الوقت غير متسامحين، فهم يتوقعون الحصول على الخدمة بشكل يرضيهم وبغير إزعاج، فإذا وجدوا أن خدمة الزبائن جيدة في مكان آخر فإنهم يقولون أنها إذا كان بإمكان هؤلاء تقديم هذه الخدمة فلم لا تقدمها أنت"، فالموقف المستقبلي للزبائن في الشراء أو الاشتراك مع المؤسسة يعتمد على مدى قدرتها على المنافسة.

<sup>1</sup> معراج هواري وآخرون، المرجع السابق، ص-108.

<sup>2</sup> نجاح يخلف، مرجع سبق ذكره، ص ص115-118.

- الاهتمام بشكاوي الزبائن: في معظم المؤسسات فإن 10% من شكاوي الزبائن تكون غير واضحة، ولكن 90% منها واضحة وتحتوي على سلبيات من وجهة نظر الزبون، مثل الفواتير غير المدفوعة، عدم اهتمام موظف البيع باستقبال الزبائن، علاوة على انتقال الكلام السلبي، فالمشترك الغير راضي يستطيع أن يصل الآن لآلاف الزبائن عبر الأنترنت، وعلى الشركة تجنب ذلك والبحث والحد من تأثير الصحافة بوضع نظام يسهل للزبائن تقديم الشكاوي لها والتعامل معها بجدية. وعلى المؤسسة أن تصدر تعليمات قوية بخصوص الوقت اللازم للرد على شكاوي الزبون وتحليلها وكتابة التقارير بشأن ذلك.
- الاستماع الدائم للزبون: وهو يسمح للمؤسسة بالتعرف أكثر على الزبون، على آرائه، طلباته، وحتى أحلامه فيما يخص طرق وكيفية تلبية حاجاته، حيث أن تصوراته تعتبر بمثابة التصميم الذي تعمل المؤسسة وفقه في إنتاج سلعها وخدماتها التي تكون مناسبة تماما لهذا الزبون، حيث أنها أنتجت انطلاقا مما يريد ويرغب.
- التطوير الدائم والمستمر للعرض: ويكون ذلك من خلال حاجات ورغبات الزبون، إضافة الى الاستعانة بما يستجد من تكنولوجيات حديثة ومتطورة من أجل مواكبة التطورات في الأنواق والاتجاهات المتباينة من زبون لآخر.
- تحديد تعريف الزبائن للقيمة: بمعرفة المؤسسة لتعريف القيمة بالنسبة للزبائن، تستطيع أن تغطي احتياجاتهم في هذا الاتجاه لبناء ولاء الزبائن بشكل قوي، ويجب على المؤسسة أن تستثمر في أبحاث ولاء الزبائن والتي تمكنها من فهم مدى قدرتها على تغطية القيمة التي يتوقعها الزبون.
- على المؤسسة أن تستعيد زبائنها المفقودين: يعتبر هروب الزبائن علامة فشل خطيرة، وهو دليل على تراجع مستوى القيمة التي تقدمها المؤسسة للزبون، كما أن هروب الزبائن يقلل عائدات المؤسسة، وحتى إذا استطاعت المؤسسة أن تعوض الزبائن القدامى المفقودين بآخرين جدد فليس هذا بديلا ناجحا. فيجب على المؤسسة معرفة أسباب التسرب والقضاء عليها، لأن نمو المؤسسة يتصاعد مع زيادة قاعدة زبائنها المتميزين.
- استخدام قنوات مختلفة لخدمة نفس الزبائن بشكل جيد: الزبائن الذين يحصلون على خدماتهم من المؤسسة، من خلال قنوات متعددة، لديهم ولاء معمق من أولئك الزبائن ذوي القناة الواحدة، ومن المفترض أن يحصل الزبون على نفس الخدمة الثابتة من أي قناة، ويترك اختيار القناة للزبون.
- توفر مهارات الأداء في موظفي الخط الأمامي للمؤسسة: ففي مراكز الاستعلامات يجب أن يكون الموظفين قادرين على الإجابة عبر البريد الإلكتروني وموقع المؤسسة بشكل جيد، وأن يكونوا ودودين ومساعدين عند استقبال المكالمات الهاتفية.

## المطلب الخامس: قياس ولاء الزبائن

يعد قياس الولاء عملا صعبا، حيث تكمن صعوبة قياسه في طبيعة الولاء في حد ذاته، كغيره من مقياس الاتجاهات التي ترتبط بطبيعة النفس البشرية التي يصعب وضع قياس أو نموذج محدد لها، إلا أننا حاولنا جمع آراء بعض الكتاب حول طرق قياس الولاء. يعرف ولاء الزبون، تكرار وحجم الشراء لمنتجات وخدمات المؤسسة من أكثر العوامل استعمالا في قياس ولاء، كما يصعب قياس مقدماته كالثقة والرضا والالتزام إلا في حالة اعتباره سلوكا بتكرار الشراء ويقاس الولاء من جوانب مختلفة خاصة في حالة المنتجات السلعية الاستهلاكية ومن أجل الحصول على نتائج دقيقة ومنطقية تعتمد المؤسسة على مجموعة من القياسات يتم توضيحها فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- الاحتفاظ بالزبائن: يستعمل هذا المقياس أكثر في دراسات رضا الزبون ويقاس معدل الاحتفاظ بالزبائن في فترة معينة، حيث يقاس عدد الزبائن في فترة معينة ويقاس عددهم مرة أخرى بعد فترة زمنية تحددها المؤسسة، يركز هذا القياس على المعلومات الماضية، مع أن دقة القرارات الاستراتيجية تعتمد على التنبؤ بالمعطيات المستقبلية، هذا ما يتطلب تدعيم هذا القياس بقياس آخر يمكن التنبؤ بمعدلات الاحتفاظ المستقبلية.
- 2- الحصة النقدية: تعتمد المؤسسة على دفتر حساباتها لتحديد متوسط حساب الزبون وتتبع تطوره خلال فترة معينة، إلا أن ذلك صعب بالنسبة لجميع الزبائن خاصة في مجال المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، إلا أن تزايد متوسط حساب الزبون لا يعبر بالضرورة عن ولاءه، وبالنسبة لاستقصاء الزبون عن مصاريفه الأسبوعية مثلا على مشروب ما يكون من الصعب تذكره لمصاريفه بهذه الدقة فتصبح الإجابات غير موثوق بها.
- 3- موقع العلامة التجارية في ذهن الزبون مقارنة بالعلامات المنافسة: حيث يقارن الزبون المؤسسة، منتجاتها، علامتها التجارية، أو مقدم الخدمة فيها، بالمؤسسات المنافسة أو البدائل الأخرى للمنافسين، ونتائج هذا القياس تعطينا تصورا لنتائج القياس التالي وهو مستوى تقبل الزبون لبدائل المنافسين.
- 4- مستوى تقبل الزبون للبدائل: يهدف هذا القياس لمعرفة مستوى تعلق الزبون بالمؤسسة في ظل العوامل التي تبرر تخليه عنها وذلك بتحديد المنافسين للمؤسسة في نفس القطاع والذين يعرفهم الزبون ويمكن أن يكون قد تعامل معهم وكلما كانت الاجابة تدل على المعرفة الجيدة بهم كلما زادت الثقة في المقياس وكلما زاد احتمال تقبل الزبون لبدائل المنافسين، أما العوامل التي تبرر عدم تخليه عن المؤسسة هي عوائق التحول والتي يمكن أن تكون سببا في الاحتفاظ به بدل الولاء الحقيقي.<sup>2</sup>
- 5- قياس مستوى الثقة: كمحطة مكملة للدراسة، يستعمل هذا القياس بهدف معرفة مستوى الثقة التي يضعها المستهلك في المؤسسة أو العلامة، يطرح على المستهلك سؤال بالصيغة التالية:  
- ما هو مستوى الثقة الذي تضعه في وعود المؤسسة أو العلامة؟

<sup>1</sup> حاتم نوح، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولاءه، مذكرة ماجستير للعلوم التجارية، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2010، ص 124.

<sup>2</sup> ماهر العجي، سلوك المستهلك، كيف تكسب الزبون؟، دار الرضا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000، ص 118.

- تكون إجابة المستهلك كالاتي: ثقة تامة، أثق بها، ليس أحسن من غيرها، أقل مقارنة بالآخرين، لا أثق بها تماما.

بعد القيام بهذه القياسات نحصل على مجموع النقاط يعكس ولاء المستهلك.<sup>1</sup>

### المطلب السادس: العوامل المؤثرة على ولاء الزبائن

إن الولاء يتأثر من خلال المقدمات المعرفية والشعورية، والنزوعية وتتمثل أساسا هذه المؤثرات في العلامة التجارية، جودة الخدمة، البائع والمتجر، وسنتطرق إلى هذه المؤثرات من خلال الجدول التالي:<sup>2</sup>

#### الجدول رقم (02):العوامل المؤثرة على ولاء الزبون

المكونات	العوامل الأساسية لتحقيق ولاء العميل للمؤسسة
الوقت	ونعني بالوقت المبذول في سبيل حصول العميل على المنتج الذي يريده، ويتعين على المؤسسة تقليصه قدر الإمكان، عن طريق الوفاء بالوعد، حسن العرض والترتيب، وسهولة النقل.... الخ توفير السلع والخدمات في الوقت المناسب لحاجة العميل.
كفاءة المنتج وتحمله للمسؤولية	جودة المنتج المدركة من طرف الزبون، حيث يكون أداء المنتج جيدا يبعث في الزبون الرضا في تعامله مع المؤسسة. مدى ملائمة السعر الحقيقي للمنتج مع أدائه الفعلي.
الثقة والأمان	والتي تحققها الضمانات المقدمة من طرف المؤسسة للعميل، كذلك نوعية وجودة نقاط البيع. صورة القطاع، الصورة الخاصة بالمنتج...الخ.
الرغبات والتوقعات	فعلى المؤسسة مطابقة ما تقدمه مع ما يرغب فيه العميل والزيادة على ذلك بالخدمات المصاحبة التي تفوق التوقعات، وبذلك التأثير على المعارف والخبرات السابقة عن المنتج بالإيجاب.

المصدر: ترتيل إبراهيم عبد القادر وآخرون، **جودة الخدمة وأثرها على ولاء العملاء**، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة البكالوريوس في التسويق، قسم التسويق، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016، ص44.

<sup>1</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، **إدارة العلاقات مع العملاء** "مدخل تسويقي مبني على قواعد البيانات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص 345.

<sup>2</sup> ترتيل إبراهيم عبد القادر وآخرون، **جودة الخدمة وأثرها على ولاء العملاء**، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة البكالوريوس في التسويق، قسم التسويق، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016، ص44.

### المطلب السابع: علاقة أداء العاملين بولاء الزبائن

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع أداء العاملين، ويمدى كفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، فأداء العاملين يعبر عن جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات والإدراك أو المهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة المورد البشري، ومن هنا جاء التركيز على موارد هذه المؤسسات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها لتضمن لها الاستمرارية والنمو، ومن بين تلك الأهداف الحفاظ على زبائنها والوصول لدرجة الولاء ، حيث أصبح كسب ولاء الزبائن ورضاهم أمرا ضروريا لنجاحها لذلك نرى في مجال الاتصالات أن المؤسسات تعمل جاهدة على تقوية ولاء زبائنها، ويظهر تأثير أداء العاملين على ولاء الزبائن من خلال:

- كسب ثقة الزبائن ورغبتهم في التعامل مع المؤسسة.
- العمل على تحقيق رضا الزبون بشتى الوسائل من شأنه أن يؤدي إلى كسب ولاءه.
- جودة الخدمة (الأداء) تؤثر على ولاء الزبائن.
- يؤثر أداء العاملين بشكل إيجابي على ولاء الزبائن حيث يرفع من معدل الولاء والانتماء للمؤسسة.

### المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة

نتطرق فيه إلى الدراسات السابقة المتعلقة بأداء العاملين وولاء الزبائن ومحل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

سنحاول من خلال هذا المبحث أن نتطرق إلى أهم الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة.

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة

نتناول في هذا المطلب الدراسات السابقة المتعلقة بأداء العاملين وولاء الزبائن

#### أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء

1- دراسة (عذاري سعود الهاجري، 2011): بعنوان: أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين "دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت" رسالة ماجستير والتي هدفت إلى:

- التعرف على أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، من خلال التعرف على واقع تطبيق التمكين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.

- بيان مستوى الإبداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.

- تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين والإبداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.

- بيان أثر التمكين على تحسيت أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.

وتكونت عينة الدراسة من كافة العاملين في المستويات الوسطى والدنيا بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت والبالغ عددهم 902 واستخدمت الإستبيان لجمع البيانات معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والإبداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى المعنوية 0.05.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة بدولة الكويت عند مستوى المعنوية 0.05.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة بدولة الكويت عند مستوى المعنوية 0.05.

2- دراسة (بوزرقاملة أمال: 2019)، بعنوان: أثر التدريب على أداء العاملين، مذكرة ماستر والتي هدفت إلى:

إبراز أثر التدريب على أداء الموظفين بجامعة محمد خيضر بسكرة، وواقع تطبيق الجامعة لمرحلة العملية التدريبية، ومدى تبنيتها للتكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج التدريب وتمثلت عينتها في موظفي

جامعة بسكرة وقدر حجمها بـ60 موظفا واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكان من أبرز نتائجها:

- وجود علاقة قوية بين التدريب وأداء العاملين.
- توجد أيضا علاقة بين ابعاد التدريب وأبعاد أداء العاملين.
- 3- دراسة (2016 shafa-56135): بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات (تطبيق عملي على شركة جود)، رسالة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي، والتي هدفت إلى:
  - البحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود.

تكونت عينة الدراسة من الإداريين في شركة جود والموظفين في إدارة الموارد البشرية 70 مفردة، اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكان الأثر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف يليها مشاركة العاملين في إتخاذ القرار وتقييم الأداء، جميع الممارسات تؤثر بشكل إيجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين.

#### ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء

1- دراسة (شريفى جلول 2014-2015): بعنوان واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولاءه: "دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات لبعض الولايات الممثلة للغرب الجزائري (سعيدة، تلمسان، وهران)، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية والتي هدفت إلى إبراز أثر إدارة العلاقة مع الزبون بشقيها المكوناتي والوظيفي على ولاء الزبون، والدور الذي يلعبه الرضا، الثقة والالتزام كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين وظائف، مكونات إدارة العلاقة مع الزبون وولائه، وتمثلت عينتها في متعاملي موبيليس لبعض الولايات الممثلة للغرب الجزائري (سعيدة، تلمسان، وهران) قدر حجمها بـ300 واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وكان من أبرز نتائجها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرضا العملاء على الولاء.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرضا العملاء على الولاء بوجود عاملي الثقة والالتزام كمتغيرات وسيطة.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات CRM (التكنولوجيا، جمع المعلومات) على ولاء الزبون.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات ووظائف CRM على ولاء الزبون بوجود الرضا، الثقة والالتزام كمتغيرات وسيطة.

2- دراسة (بوداود حميد2017): مقال بعنوان تأثير محددات الجودة المدركة للخدمات على ولاء الزبون، مجلة معارف العدد 22، البويرة2017. تعالج هذه الدراسة موضوع ولاء الزبون من خلال ربطه بالجودة المدركة، وكان الهدف هو التعرف على مدى تأثير المحددات السابقة الذكر على ولاء الزبائن مختلف متعاملي الهاتف

النقل في الجزائر وذلك من خلال خلق موقف إيجابي لديهم ولتحقيق هذا الهدف فقد تم تصميم وتطوير الإستبانة لجمع البيانات اللازمة لتحليلها ثم توزيعها على 300 من الزبائن المرتادين على المؤسسات محل الدراسة بحصص متساوية وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية في تحليل بيانات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن زيادة الجودة المدركة للخدمة المقدمة تؤدي إلى بناء الثقة في مقدمها، هذه الأخيرة تعمل على زيادة الإلتزام في التعامل مع نفس المتعامل وبالتالي خلق شعور من الإرتباط أو التعلق بالخدمة التي يحصلون عليها، والتي تسهم في زيادة ولائهم لمقدم الخدمة من خلال النية بالإستمرار في التعامل معه وخلق إتجاهات إيجابية نحوه من خلال محاولة التأثير في الأصدقاء والمحيطين به.

3- دراسة (نصيرة عليط 2019): مقال بعنوان محددات ولاء الزبون في قطاع الإتصالات في الجزائر -دراسة استقصائية لعينة من زبائن مؤسسة موبيليس -بقسنطينة- في مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية العدد 52، والتي هدفت إلى:

- إبراز أهمية مفهوم ولاء الزبون كأحد العناصر الواجب استخدامها في صياغة ووضع السياسات التسويقية ومحاولة معرفة المتغيرات التسويقية الرئيسية التي تؤثر بشكل كبير على رضا الزبائن وولائهم فيما يتعلق بخدمات الإتصالات.

- تنبيه المؤسسات إلى أهمية الحفاظ على الزبون من خلال مختلف الوسائل والطرق التي تحقق هذا الهدف، وتوضيح لدور الجودة والقيمة المدركتين وتحديد الأهمية النسبية لهذه المتغيرات ومدى تأثيرها على رضا الزبون الجزائري وولائه للعلامة التجارية.

ولتحقيق هذه الأهداف تم إجراء دراسة استقصائية على عينة مكونة من 255 زبونا لمؤسسة موبيليس بمدينة قسنطينة حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الجودة المدركة والقيمة المدركة ورضا الزبون تؤثر إيجابا على ولاء الزبون لمؤسسة موبيليس، وتشير النتائج إلى أنه على مشغلي الإتصالات أن يركزوا أكثر على تحسين جودة الخدمة، ورضا الزبائن من أجل زيادة ولاء الزبائن.

#### المطلب الثاني: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة

أولا: أخذت جميع الدراسات السابقة أداء العاملين كمتغير تابع.

ثانيا: بعض الدراسات السابقة أخذت ولاء الزبائن كمتغير تابع مثل دراسة بوداود حميدة 2017 ودراسة شريفي جلول 2014-2015 بينما أخذت دراسة نصيرة عليط 2019 ولاء الزبائن كمتغير مستقل.

ثالثا: اتفقت الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء على هدف مشترك وهو أداء العاملين كمتغير تابع.

رابعا: اختلفت الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء حيث أخذت كل من دراسة بوداود حميدة 2017 ودراسة شريفي جلول 2014-2015 الولاء كمتغير تابع على عكس دراسة نصيرة عليط أخذت الولاء كمتغير مستقل.

**خامسا:** اختلفت الدراسات السابقة في مجتمع وعينة الدراسة، حيث كانت العينات من العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت وموظفي جامعة بسكرة، ومعامل موبيليس والزبائن المرتادين على المؤسسات وزبائن موبيليس.

**سادسا:** استخدمت كل الدراسات السابقة أداة الاستبيان لجمع البيانات.

**سابعا:** اتفقت الدراسات السابقة في المنهج حيث وظفت المنهج الوصفي التحليلي.

### المطلب الثالث: محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم الدراسات السابقة المتعلقة بأداء العاملين وولاء الزبائن ومقارنتها بالدراسة الحالية:

#### جدول رقم (03): محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

الدراسة الحالية		الدراسات السابقة
أوجه الاختلاف	أوجه الإتفاق	
-عينة الدراسة تمثلت في زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر بينما تمثلت عينة الدراسة السابقة في كافة العاملين في المستويات الوسطى والدنيا بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.	-اعتمدت الدراستين على المنهج الوصفي التحليلي. -اعتمدت كلتا الدراستين على الاستبيان في جمع البيانات.	دراسة عذاري سعود الهاجري 2011: أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين
- الدراسة السابقة تمثلت عينتها في موظفي الجامعة. - الدراسة الحالية اتخذت أداء العاملين كمتغير مستقل بينما الدراسة السابقة تناولته كمتغير تابع.	-اعتمدت كلتا الدراستين على المنهج الوصفي التحليلي. -اعتمدت الدرستان على الاستبيان في جمع البيانات.	دراسة بوزقاملة أمال 2019: أثر التدريب على أداء العاملين
-تكونت عينة الدراسة السابقة من من الإداريين في شركة جود والموظفين في إدارة الموارد البشرية. -اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في زمان ومكان وحجم عينة الدراسة.	-كلتا الدراستين اعتمدا على المنهج الوصفي التحليلي. - كلاهما اعتمدا على الاستبيان.	دراسة SHAF-56135 2016: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات
- تمثلت عينة الدراسة السابقة في متعاملي موبيليس لبعض الولايات	-اعتمدت الدرستان على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.	دراسة شرفي جلول 2014:

<p>الممثلة للغرب الجزائري (سعيدة، تلمسان، وهران). - اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في مكان وزمان الدراسة</p>	<p>- اتخذنا نفس المتغير التابع (الولاء). - اعتمدنا نفس المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولائه</p>
<p>- عينة الدراسة السابقة تمثلت في زبائن مؤسسات الهاتف النقال بالجزائر. - اختلفت الدراستان في حجم عينة الدراسة.</p>	<p>- استخدمت الدراستين المنهج الوصفي التحليلي. - اعتمدنا على الاستبيان في جمع البيانات. - اتخذت كلتا الدراستين الولاء كمتغير تابع.</p>	<p>دراسة بوداود حميدة 2017: تأثير محددات الجودة المدركة للخدمات على ولاء الزبون</p>
<p>- عينة الدراسة السابقة تمثلت في زبائن مؤسسة موبيليس بمدينة قسنطينة. - الدراسة الحالية شملت زبائن اتصالات الجزائر بينما تمثلت الدراسة السابقة في متعاملي موبيليس بمدينة قسنطينة فقط.</p>	<p>- اعتمدنا على الاستبيان في تجميع البيانات. - اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>دراسة نصيرة عليط 2019: محددات ولاء الزبون في قطاع الاتصالات في الجزائر</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع السابقة.

أما فيما يخص الفجوة العلمية التي ستعالجها هذه الدراسة فتمثلت في:

- تعد هذه الدراسة أول دراسة تبحث في تأثير أداء العاملين على ولاء الزبائن في مؤسسة الاتصالات على حد علم الطالبتان.
- تناولت الدراسة الأداء كمتغير مستقل على عكس الدراسات السابقة التي اتخذته كمتغير تابع.
- تناولت الدراسة كلا من أداء المهمة والأداء السياقي والأداء التكميلي كأبعاد لأداء العاملين بينما الدراسات السابقة تناولت كمية الجهد المبذولة والجهد المبذول ونمط الأداء كأبعاد لأداء العاملين.
- عينة الدراسة كانت من متعاملي مؤسسة الاتصالات بينما الدراسات السابقة من مختلف القطاعات.

### خلاصة الفصل:

يمكن القول في نهاية هذا الفصل وبعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بكل من أداء العاملين وولاء الزبائن أن الأداء هو من أهم الموضوعات لما له من أهمية كبيرة لبقاء المنظمة واستمرارها، ونجاح أي منظمة يتوقف على أداء عمالها باعتبارهم الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وباعتبار الأداء الوسيلة الأساسية لأي مؤسسة ترغب في بلوغ مرحلة التفوق والتميز وتحقيق أهدافها، وعملية تقييم أداء العاملين أداة تمكن إدارة الموارد البشرية من إصدار حكم موضوعي عن قدرة العاملين في أداء واجبات ومسؤوليات أعمالهم.

كما أن للولاء أهمية كبيرة لضمان بقاء المؤسسات واستمرارها في السوق، وهو هدف تسعى أي مؤسسة لتحقيقه فالمؤسسة الناجحة هي التي تستطيع كسب زبائنها والمحافظة عليهم من خلال إرضائهم وبالتالي الزيادة في ربحيتها ولتحقيق هذا الهدف عليها اتباع منهج استراتيجي فعال لتحقيق هدفها.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

خلاصة

## تمهيد

بعدما تطرقنا في الفصل الأول للإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في أداء العاملين وولاء الزبائن، سنحاول في هذا الفصل تبيان أثر أداء العاملين على ولاء الزبائن انطلاقاً من المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام بعض الأدوات الكيفية والكمية التي تتمثل في الاستمارة والاختبارات الإحصائية المناسبة، ومن ثم محاولة تفسير النتائج، ولقد تمت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

**المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة**

**المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها**

### المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة واختبارها، إضافة إلى الأساليب المستعملة في المعالجة الإحصائية.

### المطلب الأول: طريقة ومتغيرات الدراسة

سننتظر في هذا المطلب إلى مجتمع وعينة الدراسة وأداة الاستبيان، بغرض شرح متغيرات الدراسة وكيفية قياس كل منها.

### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

#### 1- مجتمع الدراسة:

يمكن تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر كآتي<sup>1</sup>:

#### - لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

وقد جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة لنشاط البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم، استغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا ومتعاملين، أحدها يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" والآخر بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر"، وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة في شهر جوان 2001 تم بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، كما شمل فتح السوق كذلك للدراسات الدولية في 2003، والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المؤسسات الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

<sup>1</sup> WWW.Algeritelcom.dz, VU Le08/06/2021, à11 :30h.

## - نشأة وتطور مؤسسة اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد حيث أوكلت لها مهمة المراقبة، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال التي تبعت القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

## - التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات أسهم SPA برأس مال قدره 50.000.000.000 دينار جزائري، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصال السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست عام 2003 وهي تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل (موبيليس) وخدمات الانترنت (جواب) والاتصالات الفضائية، نشأت بموجب قانون فيفري 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 01 جانفي 2003، بلغت الحصة المالية الإجمالية المعدة لتطوير وتهيئة الاستثمارات بـ 203.976 مليون دينار جزائري.

## - أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

- سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة وهي: الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها رقم واحد في الاتصالات بالجزائر.

## - مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

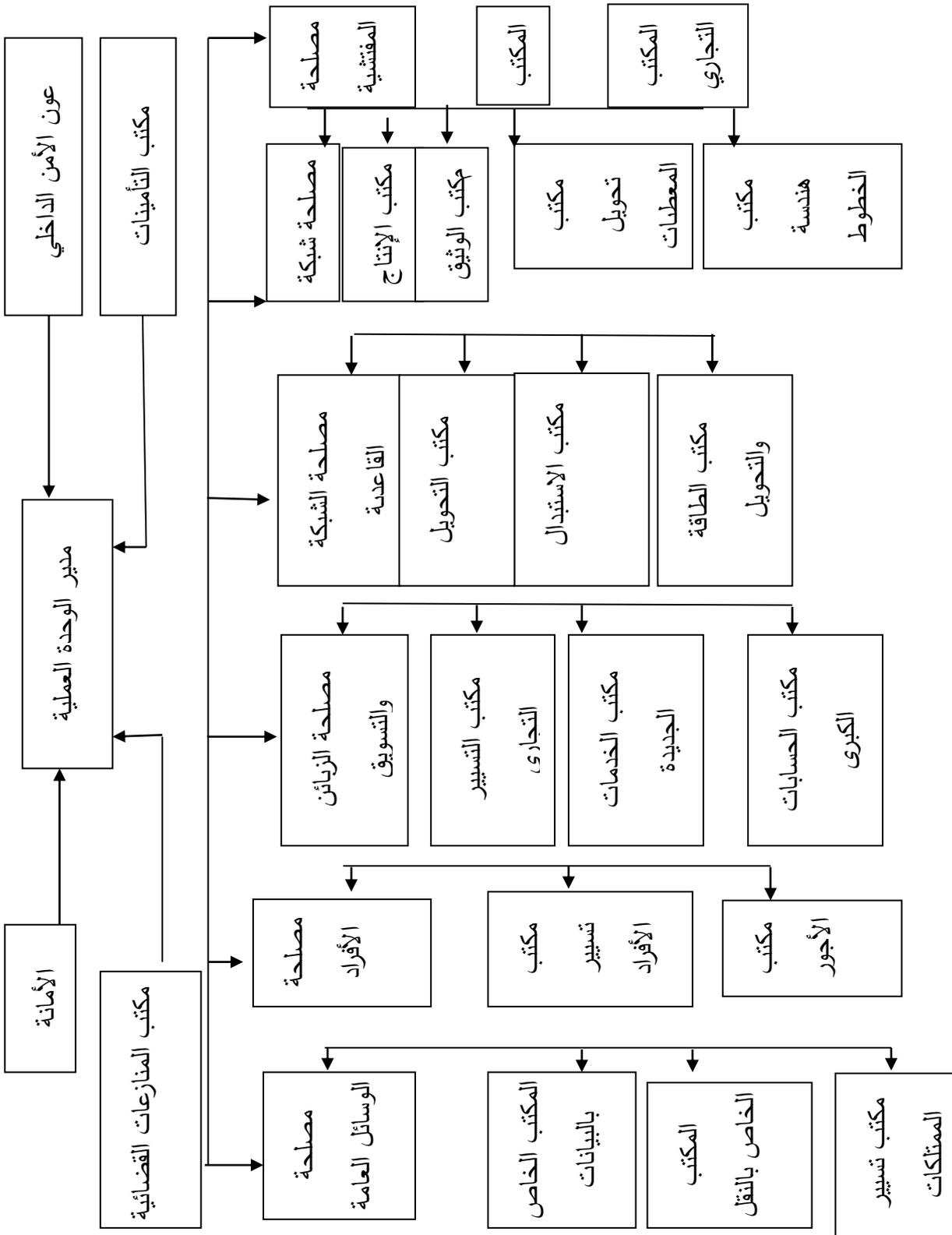
- تتمثل مهام مؤسسة اتصالات الجزائر فيما يلي:
- تلبية طلبات الزبائن واستقبالهم أحسن استقبال.
- إعلام الزبائن بمختلف الخدمات التي تقدمها حتى يبقى هذا الأخير وفيها لها.
- تقديم خدمات في مجال الاتصالات (الهاتف الثابت، السلكي واللاسلكي، الانترنت وبطاقات التعبئة).
- التزويد بخدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتغيير الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، الصوتية، المرئية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> من الوثائق الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة: اتصالات الجزائر تتكون من 12 مديرية جهوية، حيث أن كل مديرية جهوية تشرف على مجموعة من الوحدات العملية، من بينها الوحدة لولاية جيجل، بدأت الوحدة العملية لولاية جيجل نشاطها في جانفي 2003، وهي تابعة للمديرية الجهوية لقسنطينة مع كل من ولاية ميله، سكيكدة، أم البواقي وقسنطينة.<sup>1</sup>
- يتكون الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لولاية جيجل من عدة مصالح وأقسام يرأسها مدير الوحدة ويتكون من:
  - مدير الوحدة العملية: ويتفرع مكتبه إلى الأمانة ومكتب المنازعات القضائية، وعون الأمن الداخلي ومكتب التأمينات من جهة أخرى.
  - مصلحة الوسائل العامة (الموارد المالية): يتكون من مكتب خاص بالبنائيات، مكتب خاص بالنقل ومكتب تسير الممتلكات.
  - مصلحة الموارد البشرية: يتكون من مكتب الأجور ومكتب تسير الموظفين.
  - مصلحة التسويق: يتكون من مكتب التسيير التجاري (الجودة التجارية) مكتب الخدمات الجديدة ومكتب الحسابات الكبرى، وتقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:
    - متابعة وتسيير الوكالات التجارية.
    - متابعة الأوضاع داخل الوكالات التجارية (الديون، الإيرادات...).
    - الذهاب الشخصي إلى الشركات والهيئات التي لم تسدد ديونها (الولاية، الدائرة...).
  - مصلحة الشبكات القاعدية: يتكون من مكتب التحويل، مكتب الاستبدال، مكتب الطاقة والمحيط.
  - مصلحة شبكة الاتصال: تتكون من مكتب الإنتاج، مكتب الوثائق ومكتب تحويل المعطيات.

<sup>1</sup> من الوثائق الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر.



المصدر: وثائق المؤسسة

## 2- عينة الدراسة

نظرا لاستحالة إجراء البحث على جميع مفردات المجتمع، فقد تم اختيار عينة لتمثيله مع أقل قدر من التحيز والخطأ، وكذا توفير الكثير من الجهد والمال.<sup>1</sup> حيث تعرف العينة بأنها "مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها، ومن تم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي".<sup>2</sup>

أما عينة الدراسة فتتمثل في عينة عشوائية تقدر بـ 60 زبونا. أين تم توزيع 60 استبياناً. وقد تم استرداد 54 استبياناً، أي بنسبة 90% و6 استبيانات ضائعة أي بنسبة 10% وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (04): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

البيان	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الضائعة
العدد	60	54	6
النسبة	100%	90%	10%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

أما فيما يخص الاستبيانات المسترجعة التي عددها 54، فقد تضمنت 50 استبياناً صالحاً للدراسة والتحليل أي بنسبة 92.60% و4 استبيانات غير صالحة للدراسة أي بنسبة 7.40% كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): عدد الاستبيانات المقبولة والمسترجعة

البيان	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المقبولة	الاستبيانات المستبعدة
العدد	54	50	4
النسبة	100%	92.60%	7.40%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

<sup>1</sup> أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط9، المكتبة الأكاديمية، الدوحة، قطر، 1994، ص324.

<sup>2</sup> محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999، ص84.

## ثانيا: أدوات الدراسة

اعتمدنا في دراستنا هذه على الاستبيان والذي يعرف على أنه " صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أية ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي"<sup>1</sup>، ويعد الاطلاع على الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة ومراجعة الدراسات السابقة التي أجريت حولها تم تصميم الاستبيان لدراسة أثر أداء العاملين على ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر والذي يتكون من قسمين:

القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد مرات التعامل مع المؤسسة).

القسم الثاني: يشمل محورين، المحور الأول يدرس المتغير المستقل (أداء العاملين)، والمحور الثاني يدرس المتغير التابع (ولاء الزبائن) حيث يمكن توضيحهما كما يلي:

- المحور الأول: يشمل على 16 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد للأداء العاملين كما يلي:  
-البعد الأول: أداء المهمة، العبارات من (01-06).

-البعد الثاني: الأداء السياقي، العبارات من (07-11).

-البعد الثالث: الأداء التكيفي، العبارات من (12-16).

- المحور الثاني: يضم 10 عبارات لولاء الزبائن في مؤسسة الاتصالات الجزائر بجيجل ويضم العبارات من (17-26).

وقد قابل عبارات القسم الثاني الذي يتضمن محورين مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقياس ليكرت Likert الخماسي والموزعة كما يلي:

### الجدول رقم (06): مقياس Likert الخماسي

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5

source:Uma sekaran,Methods For Business A Skill Building Aproach,4the edition john wiley& son, ine new york, 2004, 207

<sup>1</sup> سارة مناد ورفيقة بوطاجين، دور إدارة المعرفة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018-2019، ص 40.

## المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة

نتطرق في هذا المطلب إلى صدق وثبات الاستبيان المقدم إلى أفراد العينة (زبائن المؤسسة).

### أولاً: صدق الاستبيان

وهو ينقسم إلى ما يلي:

1- **الصدق الظاهري للاستبيان:** للتأكد من صدق الأداة تم استخراج دلالة الصدق الظاهري للأداة. وذلك من خلال عرضها في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة بلغ عددهم 03 كما هو موضح في الملحق رقم (02)، وبعد عرض أداة الدراسة عليهم أبدوا مجموعة من الملاحظات تمثلت في دمج بعض الفقرات وحذف وإضافة بعضها وتعديلها، وتم الأخذ بأراء المحكمين وتطوير أداة الدراسة بصورتها النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (01).

2- **الصدق البنائي (الداخلي) للاستبيان:** يقصد بالصدق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، حيث تم حساب الاتساق الداخلي لعينة الدراسة المكونة من 50 زبوناً للمؤسسة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية التابعة له.

### - الصدق الداخلي لعبارات محور أداء العاملين

للتأكد من الصدق الداخلي لعبارات محور أداء الموارد البشرية، نقوم أولاً بالتأكد من الصدق الداخلي لعبارات كل بعد من أبعاده الثلاثة، وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من العبارات البعد والدرجة الكلية له على النحو التالي:

### ❖ الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول

الجدول التالي يوضح الصدق الداخلي لعبارات "بعد أداء المهمة".

الجدول رقم (07): الصدق الداخلي لعبارات بعد "أداء المهمة"

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يمتلك الموظفون المؤهلات الكافية لممارسة مهامهم الرقابية بكفاءة	0.821**	0.000
02	يمارس الموظفون مهامهم باحترافية	0.756**	0.000
03	يخصص الموظفون وقتهم الرسمي للتكفل بمصالح الزبائن	0.731**	0.000
04	أعتقد أن الموظفين يؤدون مهامهم بدقة وجودة عالية	0.782**	0.000
05	أعتقد أن هناك انسجام بين الموظفين داخل المنظمة	0.611**	0.000
06	لدى الموظفين القدرة على الاستجابة بسرعة لطلبات الزبائن	0.732**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss. \*\*دالة إحصائية عند المستوى 0.01

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعدأداء المهمة والدرجة الكلية له وكذا مستوى المعنوية، حيث يتبين أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.611 و0.821) وهي كلها موجبة وقوية، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 وهذا يدل علأن عبارات البعد الأول صالحة لما وضعت لقياسه. وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

#### ❖ الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني

الجدول التالي يوضح الصدق الداخلي لعبارات بعد "الأداء السياقي"

الجدول رقم (08): الصدق الداخلي لعبارات بعد "الأداء السياقي"

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
07	يلبي الموظفون حاجيات الزبائن ولو خارج أوقات عملهم	0.662**	0.000
08	يقوم الموظفون بإنجاز أعمال إضافية دون تذمر	0.533**	0.000
09	يحرص الموظفون على تحسين مستوى العمل وتطويره	0.721**	0.000
10	يتعاون الموظفون فيما بينهم للقيام بالمهام الموكلة إليهم	0.641**	0.000
11	أشعر بأن الموظفين حريصين على إبداء حسن النية	0.573**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss. \*\*دالة إحصائية عند مستوى 0.01

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الأداء السياقي والدرجة الكلية له وكذا مستوى المعنوية، حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط بين (0.533 و0.721) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 وهذا يدل على أن عبارات البعد الثاني صالحة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

❖ الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث

الجدول التالي يوضح الصدق الداخلي لعبارات بعد "الأداء التكيفي"

الجدول رقم (09): الصدق الداخلي لعبارات بعد «الأداء التكيفي»

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
12	يتعامل الموظفون باحترافية مع وضعيات العمل غير المتوقعة	0.705**	0.000
13	يتطلع الموظفون دائما إلى تطوير مهاراتهم في التعامل مع زبائنهم	0.504**	0.000
14	لدى الموظفون القدرة على حل المشاكل بشكل أخلاقي	0.753**	0.000
15	يتمتع الموظفون بالمرونة في التعامل مع مختلف الوضعيات	0.721**	0.000
16	يتغاضى الموظفون عن المضايقات البسيطة التي يتعرضون لها في مكان العمل	0.692**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss. \*\*دالة إحصائية عند مستوى 0.01  
يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الأداء التكيفي والدرجة الكلية له وكذا مستوى المعنوية، حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط بين (0.504 و 0.753) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 وهذا يدل على أن عبارات البعد الثالث صالحة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

- الصدق الداخلي لعبارات محور "ولاء الزبائن"

يبين الجدول التالي الصدق الداخلي لعبارات ولاء الزبائن

الجدول رقم (10): الصدق الداخلي لعبارات محور "ولاء الزبائن"

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
17	لدي رغبة قوية في البقاء كعميل لدى المؤسسة	0.705**	0.000
18	أشعر بأني شريك للمؤسسة وليس زبون اعتياديا لها	0.643**	0.000
19	أتميز بالمرونة العالية أثناء التعامل مع المؤسسة	0.351**	0.000
20	أتعامل مع المؤسسة لأنها تقدم خدمات جديدة باستمرار	0.712**	0.000
21	أدافع عن مؤسسة اتصالات الجزائر عندما ينتقدها البعض بشكل خاطئ أو ظالم	0.603**	0.000
22	أحس بالفخر كوني من زبائن المؤسسة	0.746**	0.000
23	أمتلك انطبعا جيدا عن المؤسسة وخدماتها	0.692**	0.000
24	أنا راض عادة بنوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة	0.734**	0.000

25	أشجع الآخرين (أصدقائي، معارفي، أقربائي) على التعامل مع المؤسسة	0.796**	0.000
26	أتعامل بثقة كبيرة مع مقدمي الخدمات في المؤسسة	0.477**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss. \*\*دالة إحصائية عند مستوى 0.01 من الجدول أعلاه يتبين أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور ولاء الزبون والدرجة الكلية له وكذا مستوى المعنوية موجبة، حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط بين (0.351 و0.769) كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 وهذا يدل على أن عبارات المحور الثاني صالحة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

### 3-الاتساق البنائي

ونعني به مدى الاتساق بين المحور والأبعاد المشكلة له، وبين محاور الاستبيان ككل.

- الاتساق البنائي لأبعاد محور أداء الموارد البشرية: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (11): الاتساق البنائي لأبعاد أداء الموارد البشرية

البعد	العنوان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
البعد الأول	أداء المهمة	0.906**	0.000
البعد الثاني	الأداء لسياقي	0.804**	0.000
البعد الثالث	الأداء التكيفي	0.868**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss. \*\*دالة إحصائية عند مستوى 0.01 يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد محور أداء الموارد البشرية والدرجة الكلية لهذا المحور وكذا مستوى المعنوية ، حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط بين (0.804 و0.906) وهي جميعها موجبة وتدل على وجود ارتباط موجب، كما أن مستوى المعنوية لكل بعد أقل من 0.01 وهذا يدل على أن أبعاد المحور الأول صالحة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه

- الاتساق البنائي بين محاور الاستبيان

الجدول رقم (12): الاتساق البنائي بين المحور الأول والمحور الثاني

المحور	العنوان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المحور الأول	أداء الموارد البشرية	0.925**	0.000
المحور الثاني	ولاء الزبائن	0.859**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss. \*\*دالة إحصائية عند مستوى 0.01

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لعبارات الاستبيان، حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وهي تدل على وجود ارتباط طردي، كما أن مستوى المعنوية لكل محور أقل من 0.01 وهذا يدل على أن محاور الاستبيان صالحة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

### ثانياً: ثبات الاستبيان

ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو تكررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها،<sup>1</sup> وبعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة. وعامل الثبات ألفا كرونباخ يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد، فكلما اقتربت قيمته من الواحد كان معامل الثبات جيداً، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كان ضعيفاً، حيث يمكننا الحكم على الاستبيان بأنه يتمتع بدرجة عالية من الثبات إذا كانت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من 0.6 وللتأكد من ذلك قمنا بحساب معامل الثبات باستخدام spss لكل من المتغيرين، وكذا معامل الثبات لجميع المحاور كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

المحاور	العنوان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	أداء الموارد البشرية	16	0.874
البعد الأول	أداء المهمة	6	0.829
البعد الثاني	الأداء السياقي	5	0.611
البعد الثالث	الأداء التكيفي	5	0.703
المحور الثاني	ولاء الزبون	10	0.844
جميع المحاور		26	0.907

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن:

- معامل الثبات بالنسبة للمحور الأول (أداء الموارد البشرية) أكبر من القيمة المقبولة إحصائياً والمقدرة بـ 0.6 حيث بلغ 0.874 بمعنى أن معدل ثبات المحور الأول مرتفع.

<sup>1</sup> بوزرقطة أمال. مرجع سبق ذكره. ص48.

- معاملات الثبات بالنسبة لأبعاد المحور الأول (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي) أكبر من القيمة المقبولة إحصائياً والمقدرة بـ 0.6 بمعنى أن معدل ثبات الأبعاد الثلاثة مرتفع.
  - معامل الثبات بالنسبة للمحور الثاني (ولاء الزبائن) تجاوز القيمة المقبولة إحصائياً والمقدرة بـ 0.6، حيث بلغ 0.844 أي أن معدل ثبات المحور الثاني مرتفع.
  - معامل الثبات لجميع المحاور تجاوز القيمة المقبولة إحصائياً والمقدرة بـ 0.6 حيث بلغ بمعنى أن معدل ثبات جميع المحاور مرتفع.
- من خلال ما سبق نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان، وأنه قابل للتوزيع في صورته النهائية والاعتماد عليه كأداة لهذه الدراسة.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية للدراسة

بعد استرجاع الاستبيانات وفحصها، قمنا بتفريغ وإدخال البيانات في الحاسوب باستخدام برنامج spss، والذي يحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي، ومن خلاله استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

#### أولاً: المدى

يعتبر المدى من مقاييس التشتت غير الدقيقة كونه يعتمد على القيم المتطرفة فقط ويهمل بقية القيم بينهما، وهو يمثل "الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة بين البيانات المعنية"<sup>1</sup>. ونظراً لاعتمادنا على سلم likert الخماسي فقد بلغ المدى قيمة ثابتة تساوي تساعدنا في الحكم على دلالة المتوسط الحسابي عن طريق معرفة المجال أو الفئة التي ينتمي إليها.

ولمعرفة وتحديد المتوسط الحسابي للعينة والذي يعتبر أحد المؤشرات الإحصائية، يجب أولاً وضع الحدود العليا والدنيا لمقياس likert الخماسي، وهذا بحساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المقياس:

$(4=1-5)$ ، ثم تقسيمه على عدد الدرجات للحصول على طول الفئة: أي  $(0.8=4/5)$  ثم نضيف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1 فالحد الأعلى للفئة الأولى إذا يحسب كما يلي:  $(1.8=1+0.8)$ .

وعليه تتحدد فئات مقياس likert الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): فئات مقياس likert الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	المجال	الدرجات	الوزن	مستوى الأهمية
الأولى	[1.8-1]	غير موافق بشدة	1	مستوى منخفض جداً
الثانية	[2.6-1.8]	غير موافق	2	مستوى منخفض
الثالثة	[3.4-2.6]	محايد	3	مستوى متوسط
الرابعة	[4.2-3.4]	موافق	4	مستوى مرتفع
الخامسة	[5-4.2]	موافق بشدة	5	مستوى مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم likert الخماسي.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، ط1، دار الشروق، الأردن، 2007، ص155.

ثانيا: معامل الارتباط بيرسون pearson

لدراسة العلاقة بين المتغيرات ودرجة الارتباط.

ثالثا: معامل الثبات ألفا كرونباخ " alphasronbach "

للتأكد من ثبات عبارات الاستبيان

رابعا: التكرارات والنسب المئوية

لوصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

خامسا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات الاستبيان، ومعرفة مقدار تشتت الإجابات.

سادسا: الاحدار الخطي المتعدد

يأخذ بعين الاعتبار تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع، ولقد تم الاعتماد عليه لمعرفة أثر أداء العاملين على ولاء الزبائن، ومن ثم اختبار الفرضيات المتعلقة بهذا الخصوص.

## المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية من خلال التطرق إلى الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، وعرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتوضيح أهم نتائج الاستبيان التي يتم الوصول إليها من خلال تحليل عباراته، بالإضافة إلى اختبار نموذج وفرضيات الدراسة.

### المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة:

نتطرق إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة ثم توزيعها على عينة الدراسة حسب: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد مرات التعامل مع المؤسسة.

### أولاً: تحليل خصائص عينة الدراسة

سوف نتطرق في هذا الفرع إلى خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

1- متغير الجنس: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو مبين في الجدول التالي:

### الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	23	%46
أنثى	27	%54
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن عدد الإناث يفوق عدد الذكور، حيث بلغ عدد الذكور 23 بنسبة 46% من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الإناث 27 بنسبة 54% من عينة الدراسة وهي نسب متقاربة. ويمكن ان تعود هذه النتائج إلى طبيعة عمل العينة المدروسة الذي لا يتطلب قوة وجهد بدني كبير، مما يجعل فئة الإناث تتغلب على فئة الذكور.

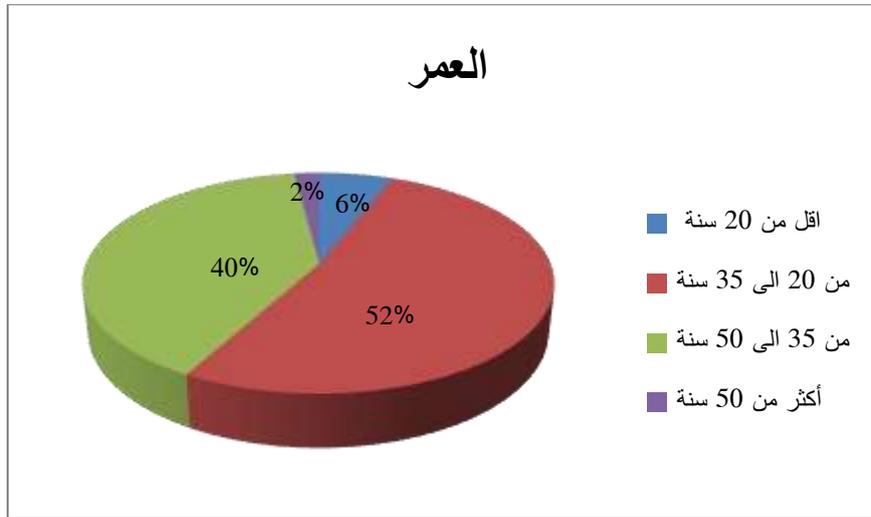
2-متغير العمر: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 20 سنة	3	6%
من 20 إلى أقل من 35 سنة	26	52%
من 35 إلى 50 سنة	20	40%
أكثر من 50 سنة	1	2%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتكون أفراد عينة الدراسة من فئات عمرية مختلفة، حيث يتبين من خلال الشكل والجدول أعلاه أن نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 20 إلى أقل من 35 سنة تقدر بـ 52% بتكرار 26 فرداً، ثم تليها الفئة العمرية من 35 إلى 50 سنة تقدر بـ 40% بتكرار 20 فرداً، ثم الفئة العمرية الأقل من 20 سنة بنسبة 6% ويتكرر ثلاثة أفراد، أما الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة فنسبتها 2% بتكرار شخص واحد، وهذا يدل على شبابية أفراد العينة، وربما يرجع هذا إلى أن فئة الشباب هي الأكثر استعمالاً لتكنولوجيا الاتصالات مع التطور الذي تشهده هذه الأخيرة.

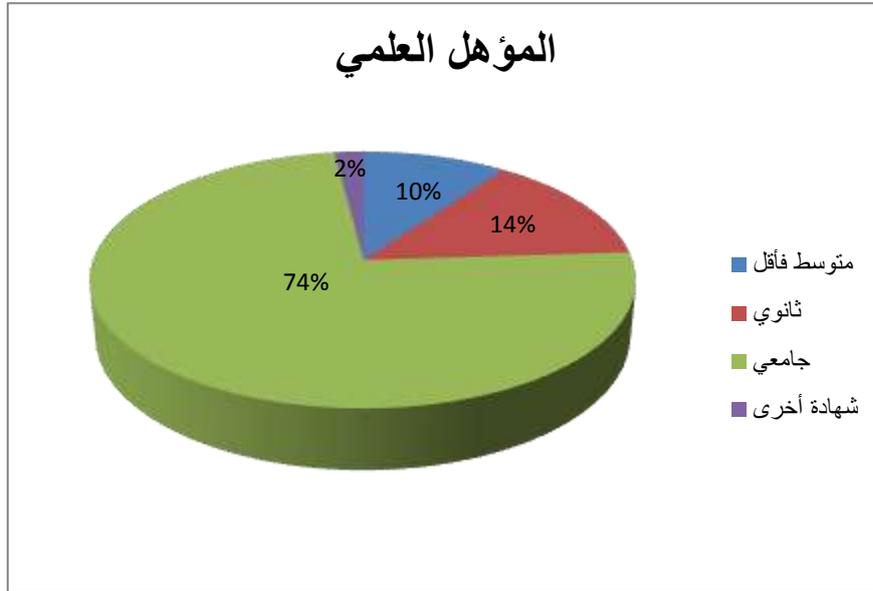
3-المؤهل العلمي: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط فأقل	5	10%
ثانوي	7	14%
جامعي	37	74%
شهادة أخرى	1	2%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه تشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة للفئة ذات المؤهل العلمي جامعي بتكرار 37 فردا ونسبة 74%، ثم تليها فئة الثانوي بتكرار 7 أفراد ونسبة 14 %، ثم فئة المتوسط فأقل بتكرار 5 أفراد ونسبة مئوية تقدر بـ 10 %، ثم أخيرا الفئة ذات شهادات أخرى بتكرار فرد واحد ونسبة مئوية 2 % . وعليه يمكن القول أن العينة المدروسة غالبيتها مؤهلة علميا، وهذا يعتبر عامل إيجابي بالنسبة لزيائن مؤسسة اتصالات الجزائر .

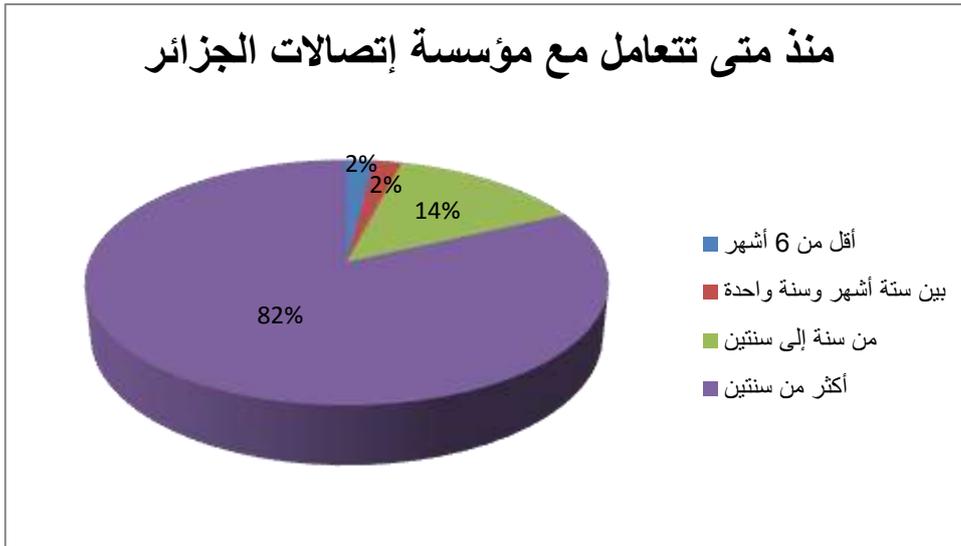
4- منذ متى تتعامل مع مؤسسة اتصالات الجزائر؟: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير منذ متى تتعامل مع المؤسسة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة التعامل مع المؤسسة

النسب المئوية	التكرار	مدة التعامل مع المؤسسة
2%	1	أقل من 6 أشهر
2%	1	بين 6 أشهر وسنة واحدة
14%	7	من سنة إلى سنتين
82%	41	أكثر من سنتين
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة التعامل مع المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

وفيما يخص مدة التعامل مع المؤسسة تشير النتائج في الجدول والشكل أعلاه إلى أن النسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة كانت لفئة الأكثر من سنتين بتكرار 41 فردا وبنسبة مئوية تقدر بـ 82 %، ثم تليها الفئة التي بدأت تتعامل مع المؤسسة منذ سنة إلى سنتين بتكرار 7 أفراد وبنسبة مئوية 14 %، أما فئة الأقل من 6 أشهر وبين 6 أشهر وسنة واحدة فتكرار كل واحدة منهما هو 1 فرد والنسبة المئوية لكل منهما 2 %، وهذا كله شيء إيجابي يدل على نجاح المؤسسة في التعامل مع زبائنها وكسب ولاءهم لها وأيضا إلى معرفة مؤسسة اتصالات الجزائر جيدا وشعبيتها.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي (كولموجروف سمرنوف)

وهو اختبار ضروري لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، والجدول رقم (19) يوضح نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل متغير أكبر من 0.05 أي  $sig > 0.05$  وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (19): اختبار التوزيع الطبيعي ( كولموجروف سمرنوف kolmogrov-smirnov)

المتغير	قيمة k-s	مستوى المعنوية
أداء الموارد البشرية	0.966	0.159
ولاء الزبائن	0.973	0.295

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الاستبيان

سنحاول في هذا المطلب تحليل عبارات محاور الاستبيان من خلال عرض وتحليل إجابات الأفراد حول أداء العاملين وولاء الزبائن.

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور أداء العاملين

نتطرق في هذا الفرع إلى عرض وتحليل عبارات المحور الأول، والتي تنقسم إلى ثلاثة أبعاد كما يلي:

1-أداء المهمة

في هذا البعد تم الاعتماد على ستة عبارات من 01 إلى 06 والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد أداء المهمة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	يملك الموظفون المؤهلات الكافية لممارسة مهامهم الرقابية بكفاءة	3.76	0.822
02	يمارس الموظفون مهامهم باحترافية	3.56	1.013
03	يخصص الموظفون وقتهم الرسمي للتكفل بمصالح الزبائن	3.80	1.010
04	أعتقد أن الموظفين يؤدون مهامهم بدقة وجودة عالية	3.52	1.054
05	أعتقد أن هناك انسجام بين الموظفين داخل المؤسسة	3.62	0.780

1.186	2.98	لدى الموظفين القدرة على الاستجابة بسرعة لطلبات الزبائن	06
0.72497	3.5400		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من الجدول رقم (21) الخاص بنتائج البعد الأول لمحور أداء الموارد البشرية ما يلي:

- **العبارة رقم (1):** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.76 والذي ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، بانحراف معياري قدره 0.822.
- **العبارة رقم (2):** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.56 والذي ينتمي إلى المجال [3.4-4.5] والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 1.013.
- **العبارة رقم (3):** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.80 والذي ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 1.010.
- **العبارة رقم (04):** هذه العبارة حصلت على متوسط حسابي قدره 3.52 والذي ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 1.054.
- **العبارة رقم (05):** هذه العبارة حصلت على متوسط حسابي قدره 3.62 والذي ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.780.
- **العبارة رقم (06):** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.98 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 1.186.

أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات بعد أداء المهمة فقد بلغت قيمته 3.5400 والذي بدوره ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] وهو يدل على درجة عالية من الموافقة، أما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ 0.72497 ، وهذا يدل على أن واقع أداء العاملين فيما يتعلق بأداء المهمة في مؤسسة اتصالات الجزائر كان مرتفعا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة الموافقة على هذه العبارات في مؤسسة اتصالات الجزائر "جيد" عالية، بمتوسط حسابي قدره (3.5400) وانحراف معياري بلغ

(0.72497) وهو أقل من الواحد، مما يدل أنه هناك إتساق عام في آراء أفراد العينة، حيث يمكننا القول أن "أداء المهمة" في مؤسسة إتصالات الجزائر "جيد" يتوفر بشكل كافي.

## 2-الأداء السياقي

تم الاعتماد في هذا البعد على خمسة عبارات من 07 إلى 11 والموضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (21): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الأداء السياقي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
07	يلبي الموظفون حاجيات الزبائن ولو خارج أوقات عملهم	2.98	1.152
08	يقوم الموظفون بإنجاز أعمال إضافية دون تذمر	2.96	1.009
09	يحرص الموظفون على تحسين مستوى العمل وتطويره	3.66	1.002
10	يتعاون الموظفون فيما بينهم للقيام بالمهام الموكلة إليهم	3.76	0.960
11	أشعر بأن الموظفين حرصين على إبداء حسن النية	3.44	0.993
المجموع		3.3600	0.64143

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من الجدول رقم (22): الخاص بنتائج البعد الثاني لمحور الأداء السياقي ما يلي:

- **العبارة رقم 07:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 2.98 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وانحراف معياري قدره 1.152.
- **العبارة رقم 08:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 2.96 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وانحراف معياري قدره 1.009.
- **العبارة رقم 09:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.66 والذي ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وانحراف معياري قدره 1.002.
- **العبارة رقم 10:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.76 والذي ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وانحراف معياري قدره 0.960.

- العبارة رقم 11: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.44 والذي ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.993.

أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات بعد الأداء السياقي فقد بلغت قيمته 3.3600 والذي ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] والذي بدوره يدل على درجة عالية من الموافقة، أما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ 0.64143، وهو أقل من الواحد مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، وهذا يدل على أن واقع أداء الموارد البشرية فيما يتعلق بالأداء السياقي بمؤسسة اتصالات الجزائر كان مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويتوفر بشكل كافي.

### 3-الأداء التكيفي

تم الاعتماد في هذا البعد على خمسة عبارات من 12 إلى 16 والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الأداء التكيفي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
12	يتعامل الموظفون باحترافية مع وضعيات العمل غير المتوقعة	3.46	0.862
13	يتطلع الموظفون دائماً إلى تطوير مهاراتهم في التعامل مع زبائنهم	3.72	0.809
14	لدى الموظفين القدرة على حل المشاكل بشكل أخلاقي	3.70	1.015
15	يتمتع الموظفون بالمرونة في التعامل مع مختلف الوضعيات	3.70	0.863
16	يتغاضى الموظفون عن المضايقات البسيطة التي يتعرضون لها في مكان العمل	3.48	1.074
	المجموع	3.6120	0.62910

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

- العبارة رقم 12: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.46 والذي ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.862.

- العبارة رقم 13: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.72 والذي ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.809.
- العبارة رقم 14: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.70 والذي ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 1.015.
- العبارة رقم 15: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.70 والذي ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.863.
- العبارة رقم 16: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.48 والذي ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 1.074.

أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات بعد الأداء التكيفي فقد بلغت قيمته 3.6120 والذي ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] والذي بدوره يدل على درجة عالية من الموافقة، أما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ 0.62910، وهو أقل من الواحد، مما يدل على أنه هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، وهذا يدل على أن واقع أداء الموارد البشرية فيما يتعلق بالأداء التكيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر كان مرتفعا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ويتوفر بشكل كافي.

- أما المتوسط الحسابي الكلي لعبارات أداء الموارد البشرية ( أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي) فقد بلغ 3.5063 والذي ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] والذي بدوره يدل على درجة عالية من الموافقة، أما الانحراف المعياري الكلي لأداء الموارد البشرية فقد بلغ 0.57812، وهذا يدل على أن واقع أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر كان مرتفعا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وبشكل عام يتضح من نتائج أبعاد محور أداء العاملين أن درجة موافقة أفراد العينة عالية بنسبة (3.5063) وانحراف معياري يقدر بـ (0.57812) ومن هنا يتبين لنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر " جيبل" تقوم بعملها بشكل جيد، وذلك من خلال تقديم خدمات لزيائنها والحفاظ عليهم.

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور ولاء الزبائن

نتناول في هذا الفرع عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور ولاء الزبائن، حيث تم الاعتماد في بعد ولاء الزبائن على 10 عبارات (من 17 إلى 26) كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (23): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور ولاء الزبائن

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
17	لدي رغبة قوية في البقاء كعميل لدى المؤسسة	3.25	1.015
18	أشعر بأنني شريك للمؤسسة وليس زبون اعتياديا له	3.30	1.111
19	أتميز بالمرونة العالية أثناء التعامل مع المؤسسة	3.72	0.927
20	أتعامل مع المؤسسة لأنها تقدم خدمات جديدة باستمرار	3.54	1.034
21	أدافع عن مؤسسة اتصالات الجزائر عندما ينتقدها البعض بشكل خاطئ أو ظالم	3.42	1.214
22	أحس بالفخر كوني من زبائن المؤسسة	3.52	1.035
23	أمتلك انطبعا جيدا عن المؤسسة وخدماتها	3.58	0.992
24	أنا راض عادة بنوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة	3.28	1.196
25	أشجع الآخرين (أصدقائي، معارفي، أقاربي) على التعامل مع المؤسسة	3.52	1.054
26	أتعامل بثقة كبيرة مع مقدمي الخدمات في المؤسسة	3.64	1.045
	المجموع	3.5040	0.68689

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن النتائج الإحصائية للعبارات كانت كما يلي:

- العبارة رقم 17: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.25 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 1.015.
- العبارة رقم 18 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.30 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 1.111 .

- **العبارة رقم 19:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.72 والذي ينتمي إلى المجال [4.2-3.4] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.927.
- **العبارة رقم 20:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.54 والذي ينتمي إلى المجال [4.2-3.4] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 1.034.
- **العبارة رقم 21:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.42 والذي ينتمي إلى المجال [4.2-3.4] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 1.214.
- **العبارة رقم 22:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.52 والذي ينتمي إلى المجال [4.2-3.4] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 1.035.
- **العبارة رقم 23:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.58 والذي ينتمي إلى المجال [4.2-3.4] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.992.
- **العبارة رقم 24:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.28 والذي ينتمي إلى المجال [4.2-3.4] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 1.196.
- **العبارة رقم 25:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.52 والذي ينتمي إلى المجال [4.2-3.4] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 1.054.
- **العبارة رقم 26:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.64 والذي ينتمي إلى المجال [4.2-3.4] والذي يدل على درجة عالية جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 1.045.
- أما المتوسط الحسابي الكلي لعبارات محور ولاء الزبائن فقد بلغ 3.5040 والذي ينتمي إلى المجال [4.2-3.4] والذي بدوره يدل على درجة عالية من الموافقة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.6868 وهو أقل من الواحد، مما يدل على أنه هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة وهذا يدل على أن ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر كان مرتفعا جدا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويتوفر بشكل كافي.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

- سنحاول في هذا المطلب من الدراسة الميدانية اختبار فرضيات الدراسة، والذي من خلاله سنقدم أهم النتائج التي توصلنا إليها، وتقديم بعض الاقتراحات، لكن بداية سنقوم باختبار نموذج الدراسة واختبار الفرضية الرئيسية، ثم اختبار الفرضيات الفرعية، وقد جاءت هذه الفرضيات كالتالي:
- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لأداء العاملين بأبعاده على ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
  - وتتبع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية، على النحو التالي:
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لأداء المهمة على ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  للأداء السياقي على ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  للأداء التكيفي على ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

#### أولاً: اختبار نموذج الدراسة

تم الحصول على بعض المقاييس التي تفسر نموذج الدراسة. من خلال مخرجات spss على النحو التالي:

جدول رقم (24): بعض المقاييس التي تم حسابها للنموذج المقدر

Durbin-watson	خطأ التقدير Error of Std the Estimate	معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup> Deux ajusté	مربع معامل الارتباط أو معامل التحديد R	معامل الارتباط R	النموذج
1.644	0.37774	0.823	0.834	0.913	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

- من الجدول أعلاه نلاحظ أن لدينا بعض المقاييس التي تم حسابها لنموذجنا المقدر والمتمثلة في:
- قيمة معامل الارتباط  $R=0.913$  مما يدل على وجود ارتباط طردي موجب بين المتغير التابع وأبعاد المتغير المستقل.
  - مربع معامل الارتباط (معامل التحديد R-SQUARE/R-DEUX) ويستخدم لتعيين مدى البيانات المستخدمة من المتغيرات المستقلة في تقدير المتغير التابع ونلاحظ أن النموذج المقدر يعبر عن (المتغيرات المستقلة معا) بما نسبته 83.4% من البيانات، وزيادة قيمة هذا المقياس يفسر أن النموذج المقترح ملائم وجيد للاعتماد عليه.
  - مربع معامل الارتباط المصحح R-deux ajusté ويستخدم لنفس الغرض السابق ولكنه أدق، وهو يستخدم لتفسير القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد، كما أن قيمة معامل التحديد R-deux تزداد

بشكل طبيعي كلما أضفنا متغيراً، بمعنى أن قيمتها عندما ندرس علاقة المتغير بمتغيرين ستكون أكبر منها عند استبعاد أحدهما، وهذا لا يساعدنا على معرفة ما إذا كان هذا المتغير الإضافي قد أفاد في تحليل أم لا، أما مع معامل التحديد المصحح R-deuxajusté فإن هذا لا يحدث، لأن طريقة حسابه تأخذ في الاعتبار عدد متغيرات الداخلة في التحليل، لذلك فإننا لكي نعرف أن كان إضافة متغير لها تأثير إيجابي على النموذج الرياضي (المعادلة التي تربط المتغير التابع بالمتغيرات المستقلة) فإننا ننظر إلى معامل التحديد المعدل<sup>1</sup> R-deuxajusté<sup>1</sup> ولقد بلغت قيمة معامل التحديد المصحح 0.823 مما يعني بأن المتغيرات المستقلة التفسيرية (أداء المهمة، الأداء لسياقي، الأداء التكميلي) استطاعت أن تفسر 82.3% من التغيرات الحاصلة في (أداء الموارد البشرية) المطلوبة والباقي 0.177 (17.7%) يعزى إلى عوامل أخرى.

تعيين خطأ التقدير Erreur Standard de l'estimation وهو هنا 0.37774، حيث أنه كلما قل هذا المقياس دل على خطأ أقل للنموذج.

بعد إجراءنا لأهم الاختبارات المتعلقة بنموذج الدراسة (عرض وتقدير واختبار جودة النموذج) وتأكدنا من سلامتها ومصداقيتها، يمكننا القول بأن النموذج المقترح صالح لدراسة الظاهرة وهو يفسر ما مقداره 82.3% من تباين الظاهرة المدروسة، وهذا يعني أن أبعاد أداء الموارد البشرية (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكميلي) مسؤولة عن تفسير ولاء الزبائن بالمؤسسة محل الدراسة بـ 82.3% وبشكل دال إحصائياً عن التباين الذي حدث في ولاء الزبائن وأن نموذج الانحدار الكلي دال إحصائياً، ويعطى بالصورة التالية:

$$R\text{-deux ajusté}=0.823 \quad p<0.05 \quad f(3.51)=77.159$$

### ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية

من خلال النتائج المتحصل عليها سابقاً، اتضح جلياً أن نموذج الانحدار الكلي دال إحصائياً، وصورته جاءت على النحو التالي:

$$R\text{-deux ajusté}=0.823 \quad p<0.05 \quad f(3.51)=77.159$$

وبالاستعانة بجدول الانحدار الخطي المتعدد يمكننا أن نبرهن على صحة الفرضية الرئيسية، وذلك بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- H0: الفرضية الصفرية، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

- H1: الفرضية البديلة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05.

<sup>1</sup>-عدنان ماجد عبد الرحمان بري، تحليل الانحدار الخطي، جامعة الملك سعود، قسم الإحصاء وبحوث العمليات، الرياض، دون سنة النشر، ص ص 14-15.

جدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية sig	R	DDL		D	الفرضية الرئيسية
			Régression	Résidu		
نقبل H1	0.000	%91.3	3	46	77.159	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لأداء العاملين بأبعاده على ولاء الزبائن
مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha \leq 0.05$						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

ومنه الفرضية الرئيسية الفائزة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لأبعاد أداء العاملين (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي) على ولاء الزبائن صحيحة ومقبولة، حيث نلاحظ من الجدول رقم (26) أن قيمة مستوى الدلالة (sig) 0.000 وهي أقل من 5%، كما تشير النتائج إلى أن معامل التحديد (R) يفسر ما نسبته 91.3% من التباين في ولاء الزبائن أي ما قيمته (0.913) من التغيرات في مستوى ولاء الزبائن ناتج عن التغير في أداء العاملين، وهذا ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسات كل من دراسة شريفي جلول 2014-2015 ودراسة نصيرة عليط 2019 ودراسة shafa-56135 ودراسة عذراي سعود الهاجري 2011 والتي أظهرت كلها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أداء العاملين بأبعاده على ولاء الزبائن أما دراسات: بوزرقاملة أمال 2019 ودراسة بوداود حميدة 2017 فقد أظهرت وجود علاقة ارتباط بين بين الأداء بصفة عامة وولاء الزبائن ويمكن تفسير نتيجة الفرضية الرئيسية عموما بأنه يوجد لأداء العاملين أثر على ولاء الزبائن، ويمكن تفسير نتيجة الفرضية الرئيسية عموما بأنه يوجد هناك أداء عالي من طرف العاملين في تقديم الخدمات للزبائن ويمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية بأن العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر حريصون على تحسين مستوى العمل، ولا يكتفون بالامتثال لمتطلبات الوظيفة بل يعملون بحماس عند الحاجة لإكمال متطلبات المهمة، ومتابعة القواعد والإجراءات المنصوص عليها حتى عندما يكون ذلك غير مريح، فالمنظمات بحاجة إلى مبادرات شخصية من الموظفين للتغلب على الصعوبات التي تنشأ في مراحل السعي نحو تحقيق هدف المؤسسة.

### ثالثا: اختبار الفرضيات الفرعية

بعد عرض وتقدير نموذج الدراسة والتأكد من جودته باستخدام مختلف الاختبارات الإحصائية التي حددها أهل الاختصاص، وكذا إثباتنا لصحة الفرضية الرئيسية صار المجال مفتوحا أمامنا لاختبار فرضيات الدراسة الفرعية ومناقشتها، وهو ما سنتطرق إليه في العنصر التالي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تقول "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لأداء المهمة على ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة" ولاختبارها قمنا بصياغة على الشكل التالي:

- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء أداء المهمة على ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إذا كان مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء أداء المهمة على ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إذا كان مستوى الدلالة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

#### الجدول رقم (26): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى	قيمة Beta	معامل الارتباط	قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية sig	القرار
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعء أداء المهمة على ولاء الزبائن	0.683	0.903	3.869	0.000	H1 نقبل
مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha \leq 0.05$					

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

- يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة  $Beta=0.683$  وهي موجبة ودالة احصائيا ، لأن قيمة الدلالة الإحصائية لأثر بعء أداء المهمة (المتغير المستقل) على ولاء الزبائن (المتغير التابع) تقدر ب  $sig = 0.000$  وهي اصغر من مستوى المعنوية المعتمد  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أنه يوجد أثر دال إحصائيا لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر، أي أنه يوجد مقدار تباين في ولاء الزبائن مسؤول عنه (يفسره) فقط هذا البعد (أداء المهمة) ولا تفسره الأبعاد الأخرى، ومنه هذه الفرضية مقبولة، وقد اتفقت دراستنا مع ما توصلت إليه كل من دراسة بوداود حميدة 2017 ودراسة بوزرقاملة أمال 2019 في وجود علاقة الارتباط الايجابية بين أداء المهمة وولاء الزبائن ويمكن تفسير ذلك بأن أداء المهمة في مؤسسة اتصالات الجزائر تلقى الدعم الكافي من قبل الزبائن، فأداء العاملين لمهامهم بأكمل صورة وتلبية حاجات الزبائن والسهر على إشباع رغباتهم يؤثر بالإيجاب على استمرارية المؤسسة وذلك من خلال كسب ولاء زبائنها والحفاظ عليهم واستقطاب زبائن جدد.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لبعء الأداء السياقي على ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

ولاختبارها قمنا بصياغتها على الشكل التالي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الأداء السياقي على ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إذا كان مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الأداء السياقي على ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إذا كان مستوى الدلالة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05.

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (27): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية sig	قيمة t المحسوبة	معامل الارتباط	قيمة Beta	الفرضية الفرعية الثانية
نقبل H1	0.030	2.246	0.883	0.588	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للأداء السياقي على ولاء الزبائن.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة  $Beta = 0.588$  وهي موجبة وهي دالة إحصائياً، لأن قيمة الدلالة الإحصائية لأثر بعء الأداء السياقي (المتغير المستقل) على ولاء الزبائن (المتغير التابع) تقدر ب  $sig=0.030$  وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمد  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أنه يوجد أثر دال إحصائياً لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر، أي أنه يوجد مقدار تباين في ولاء الزبائن مسؤول عنه (يفسره) فقط هذا البعد (الأداء السياقي) ولا تفسره الأبعاد الأخرى، ومنه هذه الفرضية مقبولة، وقد اتفقت مع ما توصلت إليه كل من دراسة شريقي جلول 2014، ودراسة دراسة نصيرة عليط 2019، ودراسة عذاري سعود الهاجري 2011، ودراسة shafa-56135 2016 في وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أثر أداء العاملين على ولاء الزبائن.

ويمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية بأن العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر حريصون على تحسين مستوى العمل، ولا يكتفون بالامتثال لمتطلبات الوظيفة بل يعملون بحماس عند الحاجة لإكمال متطلبات المهمة،

ومتابعة القواعد والإجراءات المنصوص عليها حتى عندما يكون ذلك غير مريح، فالمنظمات بحاجة إلى مبادرات شخصية من الموظفين للتغلب على الصعوبات التي تنشأ في مراحل السعي نحو تحقيق الهدف.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لبعء الأداء التكيفي على ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ولاختبارها قمنا بصياغتها على الشكل التالي:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الأداء التكيفي على ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إذا كان مستوى الدلالة Sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الأداء التكيفي على ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إذا كان مستوى الدلالة Sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05.

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (28): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الثالثة	قيمة Beta	معامل الارتباط	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية Sig	القرار
وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعء الأداء التكيفي على ولاء الزبائن	-0.357	0.845	-1.647	0.149	نقبل H0
مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha \leq 0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة  $Beta = -0.357$  وهي سالبة وغير دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة الإحصائية لأثر بعد الأداء التكيفي (المتغير المستقل) على ولاء الزبائن (المتغير التابع) تقدر

بـ  $sig = 0.149$  وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد  $\alpha \leq 0.05$  ، وهذا يعني انه لا يوجد أثر دال إحصائيا لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر أي انه لا يوجد مقدار تباين في ولاء الزبائن مسؤول عنه (يفسره) فقط هذا المؤشر (الأداء التكيفي) ولا تفسره الأبعاد الأخرى، ومنه هذه الفرضية مرفوضة.

ويمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية بأن الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر يتعاملون مع وضعيات العمل غير المتوقعة ولديهم القدرة على التكيف بين الأفراد وحل المشاكل بشكل أخلاقي، فصعوبات العمل

تزداد يوما بعد يوم خاصة مع البيئة الديناميكية والضغط بأنواعها والتغيرات المهنية التي تحتم على الأفراد البحث عن وضعيات أكثر تقبلا وليس الاستسلام وتقبل الوضع.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل معرفة تأثير أداء العاملين على ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل من وجهة نظر زبائن المؤسسة، حيث توصلنا إلى صحة الفرضية الرئيسية أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأداء العاملين بأبعاده على ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، هذا الأثر تدعمه الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والتي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعدين: أداء المهمة والأداء السياقي على ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر، أي أن الموظفين يساعدون زبائن المؤسسة ويتعاونون معهم لتلبية حاجاتهم ورغباتهم، أما الفرضية الثالثة فقد تم رفضها أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها التكيفي، وهذا ما لاحظناه من واقع المؤسسة، حيث ان الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بحاجة إلى تنمية قدراتهم ومهاراتهم من أجل أداء مهامهم بصفة أفضل والتكيف مع وضعيات العمل.

الخاتمة

## خاتمة

ليس من الصعب على أي مؤسسة الاهتمام بعاملها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية لتحسين أدائهم، حيث تعمل على إشعارهم وتحسيسهم بأهميتهم الكبيرة داخل المؤسسة وأن كل ما يتم طرحه من أفكار رائعة، مما يتسنى لهم تقديم المزيد والأفضل للمؤسسة وكل هذا لجلب اهتمام الزبائن وكسب ولائهم وهذا ما سيؤدي إلى رفع معدلات الولاء والانتماء للمؤسسة وهذا بالضرورة سيؤدي بصورة حتمية إلى نجاح واستمرار المؤسسة والوصول إلى أهدافها المسطرة، والحفاظ دائما على ولاء زبائننا.

وهذا ما حاولنا إثباته من خلال دراستنا هاته، التي قمنا من خلالها بالتطرق إلى أداء العاملين وتأثيره على ولاء الزبائن أين قدمناها من خلال جزأين: جزء نظري تناولنا فيه مختلف المفاهيم الأساسية حول المتغيرين مرورا ببعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بينما خصص الجزء التطبيقي لدراسة تحليلية لآراء زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر حول أداء العاملين وتأثيره على ولاء الزبائن في المؤسسة محل الدراسة.

وقد انبثقت عن هذه الدراسة مجموعة من النتائج النظرية والميدانية، والتي على أساسها قمنا بتقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تحسن من أداء العاملين بالشركة محل الدراسة، وكذا كسب ولاء الزبائن الحاليين واستقطاب آخرين محتملين.

### 1-نتائج الدراسة النظرية: أسفرت عن هذه الدراسة العديد من النتائج النظرية أهمها:

- تهتم المؤسسات بالأداء من أجل تشجيع الأفراد العاملين ودفعهم لتحسين أدائهم وزيادة مستوى إنتاجيتهم.
- يشير الأداء إلى مدى بلوغ الأهداف المرجوة لإنجاز المهام من خلال الإستخدام الأمثل للموارد.
- الهدف من استخدام تقييم الأداء في المؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف والمهارات وهذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة لتحسين الأداء.
- ولاء الزبائن ليس فطرة في الإنسان وإنما هو شعور يكتسب وينمى في ظل توفر الشروط اللازمة من جماعات عمل مريحة ومتناسكة، استقبال ومعاملة جيدة، حوافز مادية ومعنوية..... الخ
- المؤسسة دائما ما تبحث عن وسائل الراحة للزبون وعن العروض التي تغريه لكسب ولائه وتعزيز انتمائه لها.
- تكتسي عملية تقييم أداء الموارد البشرية أهمية كبيرة، وذلك لرفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم ومهاراتهم وتحسين وتطوير عملهم لإرضاء زبائنهم والمحافظة عليهم.

## 2- نتائج الدراسة الميدانية:

يتضمن متغير أداء العاملين ثلاثة أبعاد بحيث يؤثر كل بعد بدرجة معينة وذلك حسب أفراد عينة الدراسة، إذ يأتي في المرتبة الأولى بعد الأداء التكيفي بمتوسط حسابي قدره 3.6120، ويأتي في المرتبة الثانية بعد أداء المهمة بمتوسط حسابي قدره 3.5400، بينما جاء في المرتبة الثالثة بعد الأداء السياقي بمتوسط حسابي قدره 3.3600.

ويتضمن متغير أداء الموارد البشرية 16 عبارة وقد بلغ متوسطها الحسابي الكلي 3.5063.

أما فرضيات الدراسة فقد كانت نتائجها كما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لأداء العاملين بأبعاده على ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لأداء المهمة على ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  للأداء السياقي على ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  للأداء التكيفي على ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- 3- اقتراحات الدراسة:

- يجب على المؤسسة التحسين في خدماتها التي تقدمها من أجل زيادة ولاء زبائنها وإعطائهم راحة أكبر في التعامل مع خدماتها.

- على المؤسسة السعي دائما لتجديد خدماتها لمواكبة التطور الحاصل في التكنولوجيا.

- ضرورة توفير المؤسسة مزيدا من الاهتمام والدعم لموظفيها من أجل أداء مهامهم على أكمل وجه.

- ضرورة التركيز على تقديم عروض وخدمات جديدة متنوعة ومغرية من أجل تشجيع الزبائن على التعامل مع المؤسسة لكسب ولائهم.

- بناء علاقات جيدة مع الزبائن والاهتمام بهم والعمل على تقديم تسهيلات لهم.

- توفير وسائل اتصال فعالة بين مقدم الخدمة والزبون بهدف التقرب أكثر في التواصل مع الزبون.

- تقديم عروض مختلفة للزبون بحسب اختلاف حاجاتهم ورغباتهم و العمل على تحسين أساليب التواصل مع الزبائن.
- تبني استراتيجيات وبرامج بناء الولاء لتحسين مستوى الرضا للزبائن الحاليين، وكذا استقطاب وكسب زبائن جدد.
- شعور الزبون بالاستقرار والأمن داخل المؤسسة يقوي وينمي ولاءه وانتمائه.

#### 4- آفاق الدراسة:

- تأثير الولاء على ربحية المؤسسة.
- تطبيق أبعاد الأداء لكسب ولاء الزبائن.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

الكتب:

- 1) إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جديد للنشر والتوزيع، البحرين، 2013.
- 2) أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط9، المكتبة الأكاديمية، الدوحة، قطر، 1994.
- 3) حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، (بدون سنة النشر).
- 4) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001.
- 5) رولا نايف المعاينة، صالح سليما المحوري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، 2013.
- 6) صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الشامية، مصر، 2000.
- 7) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، ط1، دار الشروق، الأردن، 2007.
- 8) 08-علاء عباس علي، ولاء المستهلك، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
- 9) فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، بدون طبعة، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
- 10) ماهر العجي، سلوك المستهلك، كيف تكسب الزبون؟، دار الرضا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000.
- 11) محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006.
- 12) محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة العلاقات مع العملاء"مدخل تسويقي مبني على قواعد البيانات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
- 13) 13- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999.
- 14) مدحت محمد ابو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة، 2005.
- 15) معراج هوارى وآخرون، سياسات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
- 16) وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، مديرية النشر، الجزائر، 2004.

17) يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

### الرسائل الجامعية:

- 1) بويرطرخ عبد الحكيم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، رسالة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011\_2012.
- 2) بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التربوية شعبة علم النفس عمل وتنظيم، تخصص: السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منثوري محمود قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 3) ترتيل ابراهيم عبد القادر وآخرون، جودة الخدمة وأثرها على ولاء العملاء، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة البكالوريوس في التسويق، قسم التسويق، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.
- 4) حاتم نجود، "تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010.
- 5) حمود بن مطلق العماج، علاقة العلوم التنظيمية بالأداء الوطني للعاملين، رسالة ماجستير أكاديمي، نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2003.
- 6) دراج نبيلة، خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006.
- 7) ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة جدة، السعودية، 2014.
- 8) سارة مناد ورفيقة بوطاجين، دور إدارة المعرفة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018-2019.
- 9) عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، للدراسات العليا، الأردن، 2009.
- 10) مبارك بنية ضامن العنزي، التغير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2012.
- 11) نبيل سوفي، أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعاليات الإدارة العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.
- 12) نجاح يخلف، دور التسويق بالعلاقات في كسب ولاء الزبائن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة 1 الجزائر، 2018.

13) هدى ملواح، تأثير العلامة التجارية على سلوك المستهلك تخصص تسويق، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، جامعة جيجل، الجزائر، 2011.

### المقالات:

1) الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010.

2) علي يونس ميا وآخرون، قياس اثر التدريب على أداء العاملين، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، بسلطنة عمان، العدد 01.

### الموقع الالكتروني:

1-[WWW.Algereitelcom.dz](http://WWW.Algereitelcom.dz), VU Le 08/06/2021, a11:30h

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية وتجارية علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص: تسويق سياحي وفندقي

استمارة البحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق فندقي وسياحي، قمنا بإعداد استبياننا ب غرض معالجة موضوع مذكرتنا الموسومة بـ "أداء العاملين وتأثيره على ولاء الزبائن" دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل -.

وعليه يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين والتكرم بالإجابة على الأسئلة بكل موضوعية، وذلك بوضع العلامة (X) أمام الإجابة الأكثر تطابقا مع آرائكم. مؤكداً لكم أن كافة المعلومات التي تدلون بها سوف تكون سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على مساهمتكم القيمة ومساعدتكم في إنجاز هذا البحث.

إشراف الدكتور:

بلال هري

إعداد الطالبتين:

- مساسط دنيا

- حيمور نجية

السنة الدراسية: 2020-2021

القسم الأول: المعلومات العامة

1/الجنس:   أنثى

2/العمر:

أقل من 20 سنة  من 20 إلى أقل من 35 سنة

من 35 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3/ المؤهل العلمي

متوسط فأقل  ثانوي

جامعي  شهادة أخرى

4/منذ متى تتعامل مع مؤسسة إتصالات الجزائر:

أقل من 6 أشهر  بين 6 أشهر وسنة واحدة

من سنة إلى سنتين  أكثر من سنتين

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

الجزء الأول: أداء العاملين

1- أداء المهمة.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يملك الموظفون المؤهلات الكافية لممارسة مهامهم الرقابية بكفاءة					
2	يمارس الموظفون مهامهم باحترافية					
3	يخصص الموظفون وقتهم الرسمي للتكفل بمصالح الزبائن					
4	أعتقد أن الموظفين يؤديون مهامهم بدقة وجودة عالية					
5	أعتقد أن هناك انسجام بين الموظفين داخل المؤسسة					
6	لدى الموظفين القدرة على الإستجابة بسرعة لطلبات الزبائن					

2- الأداء السياقي:

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
7	يلبي الموظفون حاجيات الزبائن ولو خارج أوقات عملهم					
8	يقوم الموظفون بإنجاز أعمال إضافية دون تدمير					
9	يحرص الموظفون على تحسين مستوى العمل وتطويره					
10	يتعاون الموظفون فيما بينهم للقيام بالمهام الموكلة إليهم					
11	أشعر بأن الموظفين حريصين على إبداء حسن النية					

### 3- الأداء التكيفي:

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
12	يتعامل الموظفون باحترافية مع وضعيات العمل غير المتوقعة					
13	يتطلع الموظفون دائما إلى وتطوير مهاراتهم في التعامل مع زبائنهم					
14	لدى الموظفين القدرة على حل المشاكل بشكل أخلاقي					
15	يتمتع الموظفون بالمرونة في التعامل مع مختلف الوضعيات					
16	يتغاضى الموظفون عن المضايقات البسيطة التي يتعرضون لها في مكان العمل					

### الجزء الثاني: ولاء الزبون

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
17	لدي رغبة قوية في البقاء كعميل لدى المؤسسة					
18	أشعر بأني شريك للمؤسسة وليس زبون اعتياديا له					
19	أتميز بالمرونة العالية أثناء التعامل مع المؤسسة					
20	أتعامل مع المؤسسة لأنها تقدم خدمات جديدة باستمرار					
21	أدافع عن مؤسسة اتصالات الجزائر عندما ينتقدها البعض بشكل خاطئ أو ظالم					
22	أحس بالفخر كوني من زبائن المؤسسة					
23	أمتلك انطبعا جيدا عن المؤسسة وخدماتها					
24	أنا راض عادة بنوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة					
25	أشجع الآخرين (أصدقائي، معارفي، أقاربي) على التعامل مع المؤسسة					
26	أتعامل بثقة كبيرة مع مقدمي الخدمات في المؤسسة					

قائمة بأسماء محكمي الإستهيبان:

الرقم	الاسم	الجامعة
01	زعباط عز الدين	جامعة جيجل
03	مرغيت عبد الحميد	جامعة جيجل
04	تيوب يوسف	جامعة جيجل

### الملحق رقم 03

- الصدق الداخلي لعبارات محور استراتيجيات التدريب:
- الصدق الداخلي لعبارات بعد أداء المهمة

Corrélations		أداء المهمة	A_01	A_02	A_03	A_04	A_05	A_06
أداء المهمة	Corrélation de Pearson	1	,821**	,756**	,731**	,782**	,611**	,732**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
A_01	Corrélation de Pearson	,821**	1	,508**	,727**	,594**	,396**	,476**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,004	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
A_02	Corrélation de Pearson	,756**	,508**	1	,391**	,620**	,327*	,468**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,005	,000	,021	,001
	N	50	50	50	50	50	50	50
A_03	Corrélation de Pearson	,731**	,727**	,391**	1	,502**	,290*	,354*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,005		,000	,041	,012
	N	50	50	50	50	50	50	50
A_04	Corrélation de Pearson	,782**	,594**	,620**	,502**	1	,345*	,384**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,014	,006
	N	50	50	50	50	50	50	50
A_05	Corrélation de Pearson	,611**	,396**	,327*	,290*	,345*	1	,477**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,021	,041	,014		,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
A_06	Corrélation de Pearson	,732**	,476**	,468**	,354*	,384**	,477**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,012	,006	,000	
	N	50	50	50	50	50	50	50

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

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

• الصدق الداخلي لعبارات بعد الأداء السياقي

## Corrélations

### Corrélations

		الأداء السياقي	B_01	B_02	B_03	B_04	B_05
الأداء السياقي	Corrélation de Pearson	1	,662**	,533**	,721**	,641**	,573**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
B_01	Corrélation de Pearson	,662**	1	,579**	,277	,069	,044
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,052	,632	,764
	N	50	50	50	50	50	50
B_02	Corrélation de Pearson	,533**	,579**	1	,047	-,052	,038
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,747	,719	,792
	N	50	50	50	50	50	50
B_03	Corrélation de Pearson	,721**	,277	,047	1	,635**	,338*
	Sig. (bilatérale)	,000	,052	,747		,000	,016
	N	50	50	50	50	50	50
B_04	Corrélation de Pearson	,641**	,069	-,052	,635**	1	,434**
	Sig. (bilatérale)	,000	,632	,719	,000		,002
	N	50	50	50	50	50	50
B_05	Corrélation de Pearson	,573**	,044	,038	,338*	,434**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,764	,792	,016	,002	
	N	50	50	50	50	50	50

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

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

• الصدق الداخلي لعبارات الأداء التكيفي

Corrélations		الأداء التكيفي	C_01	C_02	C_03	C_04	
الأداء التكيفي	Corrélation de Pearson	1	,705**	,504**	,753**	,721**	,692**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
C_01	Corrélation de Pearson	,705**	1	,188	,464**	,518**	,264
	Sig. (bilatérale)	,000		,190	,001	,000	,064
	N	50	50	50	50	50	50
C_02	Corrélation de Pearson	,504**	,188	1	,318*	,169	,134
	Sig. (bilatérale)	,000	,190		,024	,239	,352
	N	50	50	50	50	50	50
C_03	Corrélation de Pearson	,753**	,464**	,318*	1	,338*	,378**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,024		,016	,007
	N	50	50	50	50	50	50
C_04	Corrélation de Pearson	,721**	,518**	,169	,338*	1	,445**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,239	,016		,001
	N	50	50	50	50	50	50
C_05	Corrélation de Pearson	,692**	,264	,134	,378**	,445**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,064	,352	,007	,001	
	N	50	50	50	50	50	50

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

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

## الملحق رقم 04

### Corrélations

		أداء الموارد البشرية	أداء المهمة	الأداء السياقي	الأداء التكيفي
أداء الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	1	,906**	,804**	,868**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50
أداء المهمة	Corrélation de Pearson	,906**	1	,564**	,707**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50
الأداء السياقي	Corrélation de Pearson	,804**	,564**	1	,564**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50
الأداء التكيفي	Corrélation de Pearson	,868**	,707**	,564**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50

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

## الملحق رقم 05

- معامل الثبات ألفا كرونباخ
- محور أداء العاملين
- أداء المهمة

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	50	100,0

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,829	6

### Fiabilité

-الأداء السياقي

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	50	100,0

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,611	5

-الأداء التكيفي

### Fiabilité

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	50	100,0

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,703	5

- كل أبعاد أداء العاملين

### Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	50	100,0

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,874	16

### Fiabilité

• محور ولاء الزبائن

Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	50	100,0

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,844	10

### Fiabilité

- جميع المحاور

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	50	100,0

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,907	26

الملحق رقم 06

- تحليل البيانات الشخصية:
- الجنس:

### Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	1	2,0	2,0	2,0
	ذكر	22	44,0	44,0	46,0
	أنثى	27	54,0	54,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

• العمر

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	1	2,0	2,0	2,0
	أقل من 20 سنة	2	4,0	4,0	6,0
	من 20 إلى أقل من 35 سنة	26	52,0	52,0	58,0
	من 35 إلى أقل من 50 سنة	20	40,0	40,0	98,0
	أكثر من 50 سنة	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

• المؤهل العلمي

المؤهل\_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط فأقل	5	10,0	10,0	10,0
	ثانوي	7	14,0	14,0	24,0
	جامعي	37	74,0	74,0	98,0
	شهادة أخرى	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

• منذ متى تتعامل مع المؤسسة

منذ\_متى\_تتعامل\_مع\_المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 6 أشهر	1	2,0	2,0	2,0
	بين 6 أشهر وسنة واحدة	1	2,0	2,0	4,0
	من سنة إلى سنتين	7	14,0	14,0	18,0
	أكثر من سنتين	41	82,0	82,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## الملحق رقم 07

• إختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف سمرنوف)

- إختبار التوزيع الطبيعي لمحور أداء العاملين

### Descriptives

		Statistiques	Erreur standard	
البشرية الموارد أداء	Moyenne	3.5063	.08176	
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3.3419	
		Borne supérieure	3.6706	
	Moyenne tronquée à 5 %	3.4875		
	Médiane	3.5625		
	Variance	.334		
	Ecart type	.57812		
	Minimum	2.44		
	Maximum	4.94		
	Plage	2.50		
	Plage interquartile	.61		
	Asymétrie	.344	.337	
	Kurtosis	.264	.662	

### Récapitulatif de traitement des observations

	Valide		Observations Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
البشرية الموارد أداء	50	100.0%	0	0.0%	50	100.0%

### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
البشرية الموارد أداء	.102	50	.200*	.966	50	.159

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

- إختبار التوزيع الطبيعي لمحور ولاء الزبائن

**Récapitulatif de traitement des observations**

	Valide		Observations Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الزبون ولاء	50	100.0%	0	0.0%	50	100.0%

**Descriptives**

		Statistiques	Erreur standard	
الزبون ولاء	Moyenne	3.5040	.09714	
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3.3088	
		Borne supérieure	3.6992	
	Moyenne tronquée à 5 %	3.5167		
	Médiane	3.6000		
	Variance	.472		
	Ecart type	.68689		
	Minimum	2.00		
	Maximum	4.80		
	Plage	2.80		
	Plage interquartile	1.10		
	Asymétrie	-.197	.337	
	Kurtosis	-.593	.662	

**Tests de normalité**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
الزبون ولاء	.116	50	.093	.973	50	.295

a. Correction de signification de Lilliefors

## Descriptives

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الجنس	50	1,52	,544
العمر	50	2,36	,693
المؤهل_التعليمي	50	2,68	,683
منذ_متى_تتعامل_مع_المؤسسة	50	3,76	,591
A_01	50	3,76	,822
A_02	50	3,56	1,013
A_03	50	3,80	1,010
A_04	50	3,52	1,054
A_05	50	3,62	,780
A_06	50	2,98	1,186
B_01	50	2,98	1,152
B_02	50	2,96	1,009
B_03	50	3,66	1,002
B_04	50	3,76	,960
B_05	50	3,44	,993
C_01	50	3,46	,862
C_02	50	3,72	,809
C_03	50	3,70	1,015
C_04	50	3,70	,863
C_05	50	3,48	1,074
D_01	50	3,52	1,015
D_02	50	3,30	1,111
D_03	50	3,72	,927
D_04	50	3,54	1,034
D_05	50	3,42	1,214
D_06	50	3,52	1,035

D_07	50	3,58	,992
D_08	50	3,28	1,196
D_09	50	3,52	1,054
D_10	50	3,64	1,045
أداء المهمة	50	3,5400	,72497
الأداء السياقي	50	3,3600	,64143
الأداء التكيفي	50	3,6120	,62910
أداء الموارد البشرية	50	3,5063	,57812
ولاء الزبون	50	3,5040	,68689
الدرجة الكلية	50	3,5054	,55611
N valide (liste)	50		

- اختبار الفرضيات

#### Variables introduites/ supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	أداء التكيفي الأداء الأداء المهمة السياقي <sup>b</sup>	.	Entrée

- a. Variable dépendante : الزبائن ولاء  
b. Toutes variables requises saisies.

#### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	.913 <sup>a</sup>	.834	.823	.37774	.834	77.159	3	46	.000	1.644

- a. Valeurs prédites : (constantes), التكيفي الأداء, المهمة أداء, السياقي الأداء  
b. Variable dépendante : الزبائن ولاء

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	33.029	3	11.010	77.159	.000 <sup>b</sup>

**Coefficients**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Corrélations		
	A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partie
(Constante)	.194	.212		.914	.366			
المهمة أداء	.651	.168	.683	3.869	.000	.903	.496	.232
السياقي الأداء	.623	.278	.588	2.246	.030	.883	.314	.135
التكفيفي الأداء	-.344	.235	-.357	-1.467	.149	.845	-.211	-.088

a. Variable dépendante : الزبائن ولاء

Résidu	6.564	46	.143		
Total	39.593	49			

a. Variable dépendante : الزبائن ولاء

b. Valeurs prédites : (constantes), السياقي الأداء, المهمة أداء, التكفيفي الأداء

**Statistiques des résidus<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.9594	4.8034	3.2880	.82101	50
Résidu	-1.04498	1.35107	.00000	.36599	50
Erreur	-1.618	1.846	.000	1.000	50
Prévision					
Erreur Résidu	-2.766	3.577	.000	.969	50

a. Variable dépendante : الزبائن ولاء