

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



العنوان

أثر التدريب على الولاء التنظيمي

دراسة حالة لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

بوزيدي رابح

إعداد الطالبتين:

بوشاكر نسرين

بازية نسرين

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذة جبلي حسيبة
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	بوزيدي رابح
مناقشا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذة الرابطي هناء

السنة الجامعية: 2023/2022

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



العنوان

أثر التدريب على الولاء التنظيمي

دراسة حالة لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

بوزيدي رابح

إعداد الطالبين:

بوشاكر نسرین

بازية نسرین

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذة جبلي حسيبة
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	بوزيدي رابح
مناقشا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذة الرباطي هناء

الشكر

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

الحمد لله الذي خلق وهدى وسدد الخطى فخرج هذا العمل المتواضع بعونه وتوفيقه نحمده حمدا كثيرا مقرين بفضلته عاجزين عن الوفاء بشكره والثناء عليه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

نتوجه بالشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف

"بوزيدي رابح"

على توجيهاته ونصائحه المقدمة ونسأل الله له التوفيق.

إلى موظفي الجامعة لاستقبالهم اللائق.

إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل.

إلى كل أساتذة الكلية عامة وقسم علوم التسيير خاصة لما قدموه لنا من نصائح خلال مشوارنا الجامعي جزاهم الله عنا كل خير.

إلى من شجعنا ولو بكلمة طيبة وأمد لنا يد العون لإتمام انجاز هذا العمل، وفي الأخير نسأل الله أن يوفقنا لما يحب ويرضى وهو ولي التوفيق.

الإهداء

إلى من حث الله عليهم بقوله تعالى "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا"
إلى نور البيت التي لا أبصر الحياة دونها... إلى من دعت الله أن ييسر دربي و يسدد خطاي لما فيه خير
لي في الدنيا و الآخرة... إلى نبع الحنان و الحب والعطاء الدائم "غاليتي أمي" حفظها الله .
إلى صاحب الوجه النظر والقلب الكبير ... إلى سندي وفخري في الحياة ... يا من زرعت في طموحا
صار يدفعني نحو الأمام إلى مستقبل ناجح "المكافح أبي" أطال الله في عمره.
إلى عائلتي الكبيرة لكل من دثرتني بدعائه وشجعني بكلمة طيبة.
إلى كل الزملاء والأصدقاء الذين صادفتهم في مشواري الدراسي...
أهديكم عملي هذا

نسرين



الإهداء

الحمد لله الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم ووفقتنا في هذا ولم نكن لنصل اليه
لولا فضل الله علينا اما بعد:

إلى من حث الله عليهم بقوله تعالى "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا"

إلى نور البيت التي لا أبصر الحياة دونها... إلى من دعت الله أن يبسر دربي و يسدد خطاي لما فيه خير
لي في الدنيا و الآخرة... إلى نبع الحنان و الحب والعطاء الدائم "غاليتي أمي" حفظها الله

إلى صاحب الوجه النظير والقلب الكبير ... إلى سندي وفخري في الحياة ... يا من زرعت في طموحا
صار يدفعني نحو الأمام إلى مستقبل ناجح "المكافح أبي" أطال الله في عمره.

إلى عائلتي الكبيرة لكل من دثرتني بدعائه وشجعني بكلمة طيبة وبالأخص اختي الغالية ريممة وابنت اخي
سياسة

إلى كل الزملاء والأصدقاء الذين صادفتهم في مشواري الدراسي...

أهديكم عملي هذا

نسرين

المخلص

تهدف هذه الدراسة الى بيان أثر التدريب على الولاء التنظيمي، وذلك من خلال تطرقنا الى التدريب واهميته ومراحله والولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه ثم بيان العلاقة بينهما من خلال استعمال الأساليب الاحصائية ولقد انتهت الدراسة بوجود علاقة ارتباط موجبة بين التدريب والولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الولاء التنظيمي

This study aims to demonstrate the impact of training on organizational loyalty, by addressing training, its importance, stages, organizational loyalty and the factors affecting it, and then showing the relationship between them through the use of statistical methods. The study concluded that there is a positive correlation between training and organizational loyalty in the institution under study.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	إهداء
	الملخص
أ، و	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
4	تمهيد
5	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة
5	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التدريب
14	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الولاء التنظيمي
19	المطلب الثالث: العلاقة بين التدريب والولاء التنظيمي
20	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
20	المطلب الأول: الدراسات بالتدريب
21	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي
24	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا
25	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

28	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
30	المطلب الثاني : اختبار أداة الدراسة
36	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
38	المبحث الثاني: عرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
38	المطلب الأول: عرض وتفسير النتائج المتعلقة بعينة الدراسة
44	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج
50	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة
53	خلاصة
55	خاتمة
57	قائمة المراجع
61	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	درجات مقياس ليكرث (Likert)	01
30	جدول التوزيع لمقياس ليكرث (Likert)	02

31	الصدق الداخلي لعبارات بعد الاحتياجات التدريبية	03
32	الصدق الداخلي لعبارات بعد فعالية التدريب	04
32	الصدق الداخلي لعبارات بعد مدة التدريب	05
33	الصدق الداخلي لعبارات بعد كفاءة المتدربين	06
33	صدق الداخلي لأبعاد التدريب والمحور ككل	07
34	الصدق الداخلي لعبارات بعد الولاء العاطفي	08
34	الصدق الداخلي لعبارات بعد الولاء المستمر	09
35	الصدق الداخلي لعبارات بعد الولاء الاخلاقي	10
35	الصدق الداخلي لبعاد الولاء التنظيمي والمحور ككل	11
36	نتائج اختبار معاملات الثبات لمحاور الدراسة والأداة ككل	12
38	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	13
38	توزيع أفراد العينة حسب السن	14
40	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	15
42	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	16
43	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	17
44	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاحتياجات التدريبية	18
45	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد فعالية التدريب	19
46	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد مدة التدريب	20
47	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد كفاءة المدربين	21
48	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الولاء العاطفي	22

49	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الولاء المستمر	
49	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الولاء الأخلاقي	
50	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	22
51	نتائج تحميل التباين الانحدار المتعدد (المتغير التابع: الولاء التنظيمي)	31
51	نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد التدريب	32

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
39	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
40	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
41	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	03
43	توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي	04
42	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	05

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استبانة الدراسة الأساسية
03	مخرجات برنامج الـ SPSS

مقدمة

يعتبر التدريب أحد الوسائل التي تعتمد عليها الجامعة حيث يهدف بصورة أساسية الى تطور قدرات الافراد وتكسيبهم مهارات ومعارف جيدة وتغيير اتجاهاتهم وتطوير سلوكهم وذلك من خلال تكوينهم وترقيتهم وتطوير مسارهم الوظيفي ومن هنا انتقل دور إدارة الموارد البشرية من مجرد تنفيذ المهام الى إدارة الافراد لتحقيق اهدافها. وقد اثبتت بعض الدراسات السابقة ان الجامعة تهتم بمصالح عمالها وتوفير أفضل الظروف لهم، وما يثبت ذلك تبني مفهوم التدريب.

والولاء التنظيمي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات المنظمات، حيث يعتمد على التوزيع العادل لمكافآت العمل على الموظفين مقابل الجهود المبذولة منهم لتلبية أهداف الجامعة والتي تدل على اهتمام الجامعة بمساهمات الموظفين، وهذا ينعكس بدوره على الولاء التنظيمي، والذي يعد موقف يعبر عنه من خلال الموظفين عن اعتقاداتهم وعواطفهم وسلوكياتهم السلبية اتجاه المنظمة التي يعملون بها.

وبناء على ما سبق تتضح إشكالية دراستنا هذه من خلال التساؤل التالي:

أولاً: إشكالية البحث

بناء على ما سبق فإن التدريب يعتبر مدخلا مهما في بناء الولاء التنظيمي

إذن يمكن صياغة الإشكالية التالية:

- هل يوجد أثر التدريب على الولاء التنظيمي في الجامعة؟
- من خلال هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:
- هل يوجد أثر للاحتياجات التدريبية على الولاء التنظيمي في الجامعة؟
- هل يوجد أثر لفاعلية البرامج التدريبية على الولاء التنظيمي في الجامعة؟
- هل يوجد أثر في مدة التدريب على الولاء التنظيمي في الجامعة؟
- هل يوجد أثر لكفاءة التدريب على الولاء التنظيمي في الجامعة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الجزئية تم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \leq \alpha$) للتدريب على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في جامعة-جيجل- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وتنفرع هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: H_0 لا توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \leq \alpha$) للاحتياجات التدريب على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في جامعة-جيجل- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛



-الفرضية الفرعية الثانية: H_0 لا توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \leq \alpha$) لفعالية البرامج التدريبية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في جامعة -جيجل- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

-الفرضية الفرعية الثالثة : H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \leq \alpha$) للمشاركة في مدة التدريب على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في جامعة -جيجل- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

-الفرضية الفرعية الرابعة: H_0 لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \leq \alpha$) لكفاءة المدربين على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في جامعة-جيجل- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ثالثا: الهدف من الدراسة:

يمكن تحديد أهداف الدراسة من خلال ما يلي:

- التعرف على مدى تبني الجامعة على الاحتياجات التدريبية على الولاء التنظيمي.
- التعرف على فعالية البرامج التدريبية ومدى تأثيرها على الولاء التنظيمي.
- التعرف على مدى تأثير أبعاد التدريب المنفردة على الولاء التنظيمي، وهذا بهدف توضيح أهمية تطبيق التدريب بالجامعة.

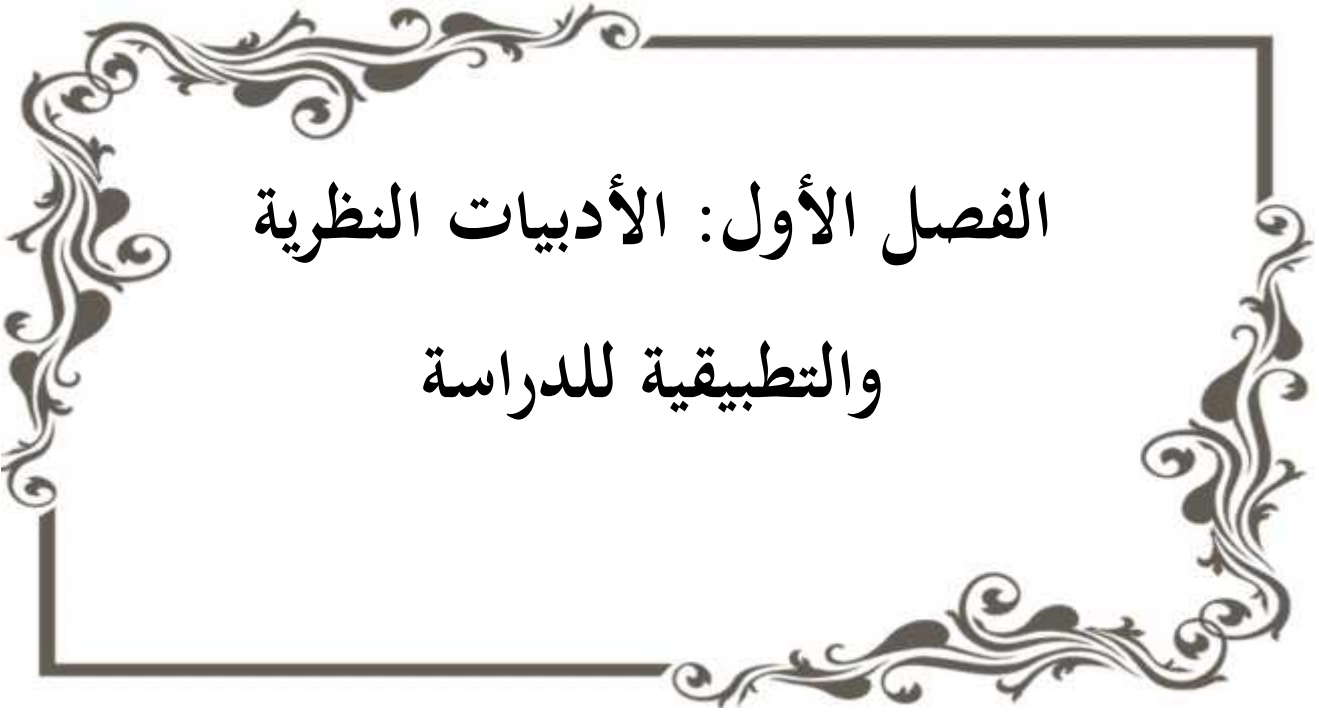
رابعا: أهمية البحث:

- تتبع أهمية الدراسة في اثر التدريب على الولاء في الجامعة.
- توفير بيئة عمل ملائمة من خلال تدريب الموظفين راحة مادية ونفسية ومعنوية تجعلهم يشعرون بكرامة وانتماء حقيقي للجامعة.
- تظهر أهمية الدراسة للجامعة قيد الدراسة في المساعدة في قدراتها على معرفة التدريب الذي يجب التركيز عليه لتحقيق مستوى الولاء التنظيمي المطلوب من أجل تحقيق جودة عالية للموظفين.

خامسا: منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة الأسلوب الوصفي لوصف الظاهرة محل الدراسة والذي يتلاءم وموضوع البحث.





الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية للدراسة

تمهيد

إن مهمة إدارة الأفراد لا تقتصر على عملية الاختيار وتقييم الأعمال وغيرها، فهي تتعدى ذلك إلى رفع الكفاءة التدريبية للأفراد العاملين عن طريق وضع سياسات، وبرامج خاصة بالتدريب وتحضير الأفراد لممارسة أعمالهم ومهامهم بصفة سليمة، وذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد، وأقل زمن، وأقل تكلفة.

لذا يحتل التدريب مكانة هامة، بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، وتحسين أساليب العمل، بالاعتماد عن إحداث تغيير في قدرات الأفراد ومهاراتهم.

وعليه تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للتدريب والولاء التنظيمي، ومحاولة معرفة العلاقة بينهما، كما تم عرض بعض الدراسات السابقة التي ترتبط بالموضوع سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة ومقارنتها بالدراسة الحالية، إذ قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

المبحث الأول: الإطار النظري للتدريب والولاء التنظيمي

المبحث الثاني: العلاقة بين التدريب والولاء التنظيمي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري للتدريب والولاء التنظيمي

تعتبر عملية التدريب عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن مراحل مختلفة تقوم كل منها بدورها ولكن الفاعلية النهائية للعملية التدريبية في تحقيق أهدافها تتوقف على مدى التكامل والترابط بين مراحلها.

وسنتناول في هذا المبحث الإطار النظري لمتغيرات الدراسة من خلال تخصيص المطلب الأول لأساسيات التدريب حيث تم التطرق فيه إلى مفهوم التدريب، أهدافه وأهميته، مبادئه، أنواعه، وكذا العملية التدريبية والمطلب الثاني والمتضمن مدخل إلى الولاء التنظيمي تم التطرق فيه إلى مفهوم الولاء التنظيمي، خصائصه، أهميته، امراحله، البعاده، اثاره

المطلب الأول: أساسيات حول التدريب

يعد التدريب أحد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، فالتدريب بمعناه الواسع والشامل يعد نشاطا تنمويا يهدف الى التحسين والتغيير والتطوير على مستوى الأفراد والمنظمات والمجتمعات لكن كذلك لا يتحقق إلا عندما يتم التعامل مع التدريب كعملية مخططة وهادفة تبدأ بتوعية المعنيين وتحسيسهم بضرورته وتحفيزهم..

الفرع الأول: مفهوم التدريب

أولا: تعريف التدريب

تعددت مفاهيم التدريب ما بين عملية، وجهد، ونظام، ووسيلة ولعل أبرزها ما يلي:

التعريف الأول: التدريب خطة عملية تبادلية لتعليم وتعلم مدروس لمجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات والأساليب الإدارية والفنية والإنمائية والتطويرية تحدث في ظروف فاعلة تساعد الفرد على إنجاز مهامه بكفاءة عالية ليرتد ذلك الأثر.¹

التعريف الثاني: يمثل التدريب مجموعة من الأنشطة الهادفة إلى تطوير معارف ومهارات وقدرات الأفراد العاملين وتغيير سلوكهم باتجاه زيادة انتاجيتهم ورفع نسبة مساهمتهم في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافهم وأهداف المجتمع بكفاءة عالية.²

¹ حمدي شاكر محمود، **مهارات التدريب**، الطبعة الأولى، دار الأندلس للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2007، ص6.

² غانم فنان موسى، **التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة**، دون طبعة، مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية، بغداد، 1980

التعريف الثالث: التدريب هو ارتقاء دائم، وانتقال من طور إلى طور، وهو مواكبة ومقاربة لما عليه الماهرون والأقوياء في مناهجهم القويمة وطرائقهم المستقيمة ونشاطاتهم الفاعلة.¹

التعريف الرابع: هو نشاط هادف وواضح ومحدد النتائج مبني على تخطيط وتحديد الاتجاهات التدريبية.²

التعريف الخامس: عرف التدريب بأنه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء.³

التعريف السادس: يعرف التدريب بأنه العملية المنظمة والمستمرة التي يكسب الفرد من خلالها المهارات، المعارف والقدرات والأفكار والآراء.⁴

ثانياً: خصائص التدريب

في ضوء ما سبق يمكن تحديد بعض خصائص التدريب في الآتي:

- **التدريب نشاط رئيسي:** يعني ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو المنظمة أو تتصرف عنه باختيارها.
- **التدريب نظام متكامل:** يتكون من مجموعة من الخبراء والعناصر المترابطة معا تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.
- **التدريب عملية إدارية:** ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح ومن هذه المقومات نذكر: وضوح الأهداف وتناسقها، وضوح السياسات وواقعيتها، توازن الخطط والبرامج، توافر الموارد المادية والبشرية، توفر الرقابة والتوجيه المستمرين.
- **التدريب عملية شاملة:** بمعنى شمولها لكل المستويات الإدارية والتي تتضمنها المنظمة كذلك فإن التدريب يجب أن يقدم لكل التخصصات في المنظمة.
- **التدريب عملية فنية:** تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توفيرها وأهمها: خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية، خبرة تخصصية في تنفيذ البرامج التدريبية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتدربين، خبرة تخصصية في متابعة وتقييم التدريب.

¹ محمد موسى الشريف، التدريب وأهميته في العمل الإسلامي، الطبعة الأولى، دار التربية، فلسطين، 2005، ص 21.

² فضيلة ناش، البشير مرموري، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2020/2019، ص 36.

³ الطاهر محمد ساسي، دور أساليب ووسائل التدريب الحديثة في نجاح البرامج التدريبية، مجلة كلية الآداب، ليبيا، العدد 24، 2017، ص 79.

⁴ السعيد شخابة، سياسات تطوير الموارد البشرية في المؤسسات السياحية، مذكرة لنيل شهادة ما بعد التدرج المتخصص، علوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر، ص 33.

- **التدريب نشاط متغير ومتجدد:** حيث أن التدريب يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته وسلوكه وكذلك مهارته ورغبته والوظائف التي يشغلها المتدربون هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية وفي تقنيات العمل.¹

ثالثاً: أهمية التدريب

يعد التدريب مقياساً لدرجة تطور المورد البشري في المنظمات، وتظهر أهمية التدريب لكل من الأفراد والمنظمة والعلاقات الإنسانية على النحو الآتي:

1. أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة:

- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة وما يترتب عليها من أحداث في اتجاهاتهم وسلوكياتهم داخل المنظمة.
- إن تدريب العاملين هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل التغيرات، لدى فهي تحتاج إلى قوة بشرية، مطورة قادرة على استيعاب التغير وقادرة على تحقيق أهداف المنظمة، وحيث أن التدريب يحسن قدرات الفرد وينمي مهاراته فإنه سيساهم في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانه الوظيفي.²
- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي من خلال ما يتبعه التدريب من وضوح في الأهداف وفي طرائق وإجراءات العمل وكذا تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- يساهم التدريب في تجسيد الربط بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة.
- يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية نحو المؤسسة.
- يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها التنافسية.
- يساعد في تحديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.³

¹ صفية أكروم، حنان عثمان، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2016/2015، ص، ص 8-9.

² إيمان بيوض، سارة لونيس، أثر التدريب في أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2021/2020، ص 21.

³ حسينة بلهي، علاقة التدريب باحتياجات المشرفين وانتظامهم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علم النفس، علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2006/2005، ص، ص: 35، 36.

2. أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين: إن الأهمية التي يحققها التدريب للأفراد العاملين تتمثل في:
 - يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
 - يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها.
 - يطور وينمي العوامل الدافعية للأداء، ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطوير والترقية في العمل.
 - يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الأمثل.
3. أهمية التدريب بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية: يمكن للتدريب أن يخدم العلاقات الإنسانية في:
 - تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين أفراد العاملين.
 - تمتين العلاقة وتوثيقها بين الإدارة والأفراد العاملين لديها.
 - تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
 - توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
 - يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.¹

الفرع الثاني: أهداف التدريب ومبادئه

أولاً: أهداف التدريب

- إن الهدف الرئيسي من التدريب هو العمل على رفع كفاءة الموظف عن طريق تزويده بأحدث الأساليب والإجراءات والمعلومات الخاصة بإدارة العمل وذلك لكي يستطيع أداء عمله بالشكل الذي يتناسب مع الأهداف العامة، وتعد أهداف التدريب أهداف متنوعة وشاملة تتضمن زيادة معارف الموظف وتنمية مهارته وتطوير اتجاهاته وخبراته لأداء مهامه بشكل فعال ولكن هناك أهداف عامة أساسية منها:
- تنمية الصف الثاني من الموظفين وتأهيلهم لاحتلال مواقع متقدمة في المنظمة.²
 - زيادة واستقرار الأفراد العاملين عن طريق زيادة إتقانهم العمل إلى جانب ما يكتسبون من مهارات.
 - تطوير اتجاهات المشاركين الإيجابية نحو العمل والزملاء والمنظمة.
 - زيادة فرص الابتكار والإبداع في العمل ورفع الإنتاج والإنتاجية.
 - تنمية روح العلاقات الإنسانية في المنظمة وتحسين نوع الإشراف على العمل.
 - التقليل من تدمير العاملين وتقليل أخطائهم وتخفيض كلفة صيانة الآلات والمعدات.
 - التدريب يرفع الكفاءة الإنتاجية.³

¹ عبد الرحمان صديني، هواري عصماوي، فعالية تدريب الموارد البشرية في المؤسسات، مذكرة نيل شهادة الماستر، علوم التسيير، إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/2015، ص33.

² إيمان بيوض، سارة لونيس، مرجع سابق، ص24.

³ جهينة كورتل، أميرة مناع، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، ميلية، الجزائر، 2020/2019، ص22.

ثانيا: مبادئ التدريب

أما مبادئ التدريب فهي:

- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.
- **المنطق:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم حقيقي وواضح للاحتياجات التدريبية.
- **الهدف:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة، وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة من حيث الموضوع، والزمان والمكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.¹
- **واقعية التدريب:** هو أن يتم التدريب في ظل ظروف مماثلة لظروف العمل كلما أمكن ذلك، وأن يعبر عن احتياجات تدريبية حقيقية للعاملين.²
- **الشمول:** حيث يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع الفئات العاملين بها.
- **الاستمرارية:** حيث يعتبر التدريب نشاطا رئيسيا مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة.
- **المرونة:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته وخاصة فيم يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة وضرورة تدريب المدربين على إستيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.³

الفرع الثالث: أنواع التدريب

باعتبار أن التدريب وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد والارتقاء بمستويات أدائهم، فإنه يختلف باختلاف أهداف الهدف منه وطبيعة العمل، والمستوى الوظيفي، ويختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية نفسها وحسب مقدرتها المالية، وإمكاناتها، وعدد الأفراد الذين يعملون بها وبناء على ذلك يمكن أن نقول أن هناك تقسيمات عديدة لأنواع التدريب، فهناك من يصنفها حسب

¹ فضيلة نشاط، مرجع سابق، ص، ص 40 - 41.

² لامية بوغريس، **التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية**، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص

تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص 12.

³ صفية أكروم، حنان عتامنة، مرجع سابق، ص، ص 13-14.

الهدف منها، وهناك من يصنفها حسب المستوى الوظيفي أو نوع الوظيفة وآخرون يصنفونها حسب المكان، وحسب مرحلة التوظيف وهذا ما سوف نتناوله في بحثنا هذا:¹

1. التدريب حسب الوظائف:

- **التدريب التخصصي (الفني):** يشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثل وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين وغيرها من الوظائف، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

- **التدريب الإداري:** يقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل، مثل الأعمال الكتابية، أعمال المستودعات والمشتريات، الشؤون المالية، وأعمال السجلات والمحفوظات. وتمثل هذه الأعمال جانبا هاما من الأعمال الإدارية، وتتوقف كفاءة المؤسسة على انتظام العمل في هذه المجالات.

2. التدريب من حيث المكان والوقائع:

- **تدريب داخلي (داخل المؤسسة):** يتميز التدريب الداخلي بميزة أساسية وهي أن التدريب يتم وفق تخطيط الإدارة، وتحت رقابتها، لكنه لا يخلو من بعض السلبيات، منها انحصاره في محيط عمل المؤسسة وفي حدود تجارب العاملين وخبراتهم، ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة متنوعة.

- **تدريب خارجي (في مراكز التدريب المتخصصة داخل البلد أو خارجه):** يتميز بكونه يفتح آفاق لتبادل الخبرات واكتساب المهارات، حيث يلتقي الأفراد بوجهات نظر متعددة، وتصبح عملية التدريب بذلك مكان تتركز فيه خبرات عشرات من المتدربين، فضلا عن أن مراكز ومؤسسات التدريب الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانات ووسائل قد لا تتوفر داخل المؤسسة الواحدة المعنية.

ولكن لا يخلو التدريب الخارجي من بعض السلبيات، منها انعدام أو ضعف رقابة المؤسسة على التدريب، ومن ثم يصعب تقييم نتائج التدريب بصورة موضوعية، إذ تعتمد المؤسسة في التقييم على التقارير التي يعدها المتدربون بعد انتهاء التدريب، والتي لا تخلو من التحيز وعدم الدقة، بالإضافة إلى تحمل المؤسسة نفقات إضافية في التدريب الخارجي.

3. التدريب من حيث التوقيت:

- **التدريب الإعدادي (قبل الخدمة):** ينفذ هذا النوع من التدريب لإعداد المتدرب لممارسة عمل معين، وبالتالي فإن تصميم البرنامج الإعدادي يستند إلى متطلبات هذا العمل المطلوب توفرها في الموظف من قدرات

¹ بلقاسم بن عمار، بلال بن عباد، **أثر التدريب على أداء الموارد البشرية**، مذكرة نيل شهادة الماستر، علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2020/2019، ص، ص 21-22.

ومهارات وسلوكيات، ووفقا لهذه الخاصية فإن المتدرب إما أن يكون منتقلا من عمل سابق لعمل جديد ليس لديه خبرة فيه.

- **التدريب أثناء الخدمة:** هو التدريب الذي يتم للموظفين بهدف تحسين مهاراتهم وتطوير أدائهم، وتقوم بعض المؤسسات بتنفيذ هذا التدريب في مكان العمل، وهذا ما يعرض التدريب لمؤثرات أو سلبيات مثل انشغال المدربين بأعمالهم اليومية وعدم التركيز أو إعطاء وقت كافي للتدريب، ولذلك تلجأ بعض المؤسسات إلى تنفيذ التدريب بعيدا عن بيئة العمل بهدف إعطاء التدريب الوقت.

الفرع الرابع: العملية التدريبية

إن التدريب ليس هدفا في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق غايات معينة مثله مثل العمليات الإدارية الأخرى، يتم التخطيط له بعناية وفق خطوات علمية مدروسة، فنجاح التدريب وتحقيق الهدف منه يتوقف على مدى التخطيط والاعداد الجيد له.

أولا: تصميم البرنامج التدريبي

تعتبر مرحلة تصميم البرنامج التدريبي من أهم المراحل في العملية التدريبية وذلك لعدة أسباب:

مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تتكون من عدة عناصر، وبالتالي ليست سهلة بل عملية معقدة تتشابه مع عدد من المتغيرات والموارد والعوامل داخل النظام التدريبي وخارجه، ونجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق الجيد لذلك البرنامج، وأهم خطوات أو عناصر تصميم البرنامج التدريبي تتمثل فيما يلي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي.
- وضع محتوى البرنامج التدريبي وإعداد المواد التدريبية.
- اختيار الأساليب التدريبية.
- تهيئة التسهيلات التدريبية الأخرى.
- استقطاب المشاركين.
- إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج التدريبي.
- إعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي.

- اختيار المدربين يتكون من (المدرّب الحاضر، المدرّب القائد، المدرّب التطبيقي، المدرّب النفسي).¹
- ثانيا: تنفيذ البرنامج التدريبي

هناك مرحلتين أساسيتين تمر بها هذه العملية هما مرحلة الإعداد للتنفيذ ومرحلة التنفيذ:

أولاً: مرحلة الإعداد للتنفيذ

وهي مرحلة تتم فيها وضع الترتيبات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية وتشمل الترتيبات على ما يلي:

- الإعلان ودعوات الترشيح: يتم إرسال دعاوي للمرشحين وإعداد خطابات التكليف وإرسالها للمدربين الذين تم التعاقد معهم بصفة نهائية.
- إعداد الملفات: وتتضمن جميع المواد التي ستدرج في البرنامج بالاتفاق مع المدربين.
- الخدمات المساندة المصاحبة: متابعة تنفيذ المستلزمات المتعلقة بإمكانة التدريب وتحضير كل الوسائل المساعدة في العملية.
- المتابعة: وهي عملية يتأكد من خلالها المسؤولين من إرسال جميع التعليمات اللازمة للإعلان عن تاريخ العملية التدريبية والمكان وكذا القائمة النهائية للمشاركين.

ثانيا: مرحلة التنفيذ

وتتم كما يلي:

1- وضع الجدول الزمني والتجهيزات والمطبوعات:

- وضع التجهيزات والمطبوعات: وتتضمن ما يلي:
- بالنسبة للتجهيزات التدريبية:
- اختيار المكان وفقا لمستلزمات البرنامج.
- تصميم طريقة جلوس المدربين.
- تحديد المستلزمات الضرورية من أدوات ومعدات.
- تجهيزات المطبوعات تتضمن:
- استلام المطبوعات المكلفين بإعدادها علميا.
- إجراء الطباعة وتوزيع المطبوعات التدريبية المختلفة.
- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.

¹فضيلة بلالي، نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2018/2017، ص، ص 7-8.

2- متابعة المتدربين والمدربين:

- متابعة المتدربين:

ويتم من خلال:

- التأكد من وصول الدعوات إلى الأفراد المعنيين بالتدريب في الوقت المناسب.
- التأكد من موافقة المسؤولين عن التدريب على مشاركة المتدربين المعنيين في البرنامج.
- إعداد القوائم الخاصة بالمتدربين، وتتضمن ما يلي (أسمائهم، مؤهلاتهم، وظائفهم وعناوينهم...).
- المتابعة اليومية لهم من خلال مراقبتهم والحرص على احترام المواقيت من طرف المتدربين.
- متابعة المتدربين:

وهذه المتابعة تكون ب:

- تذكير المدربين بالبرنامج والمواعيد الموافقة له من خلال الاتصال بهم في الوقت المناسب.
- توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية وتقنيات سمعية بصرية.
- تقديم المدرب للمتدربين.
- متابعة سير المحاضرات:
- دفع مخططات المدرب في الوقت المناسب.

3- افتتاح البرنامج والارشادات المتعلقة بسيره:

- افتتاح البرنامج ويحتوي على ما يلي:
- افتتاح البرنامج في الوقت المناسب.
- شرح أهداف البرنامج ومتطلبات المدربين.
- التعرف على توقعات المتدربين والأخذ بالتوقعات المقبولة.
- فسح المجال للتعارف بين المتدربين.
- الارشادات المتعلقة بتسيير البرنامج:
- الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها.
- الحرص على احترام قدرات المتدربين وإدماجهم في الأنشطة التدريبية القادرين عليها.
- الحرص على جدول البرامج التدريبية ذات طابع عملي وذات معنى للمتدربين.
- المحافظة على احترام المواعيد والجدول الزمني.
- محاولة معرفة وجهات النظر بالنسبة للمدربين والمتدربين.
- توزيع الشهادات على المتدربين الذين انتهوا من التدريب.

- المتابعة المستمرة لتنفيذ البرنامج.¹

ثالثاً: متابعة وتقييم البرنامج التدريبي:

المتابعة هي مجموعة من العمليات التي تتم أثناء تنفيذ مراحل الخطة التدريبية للتأكد من التسيير حسب الخطة الموضوعية والوقت والميزانية المخصصة من أجلها، أما المهام الرئيسية لعملية المتابعة فهي تجميع المعلومات والبيانات الإحصائية الدقيقة عن جميع ما يؤثر في العملية التدريبية وما يتأثر يلي ذلك كيفية استخدام تلك المعلومات من أجل تحسين النشاط التدريبي وكذا فإن عملية المتابعة تعتبر القاعدة لعملية تقييم ما تنجزه الخطة، تقييم التدريب هو الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة.

يتضمن تقييم البرامج التدريبية التأكد من مدى تحقيق ذلك البرامج للأهداف والنتائج المتوقعة منها، مع اختيار المستلزمات المستخدمة وبالتالي إمكانية تشخيص المعوقات وإزالتها وتطوير البرامج التدريبية في المستقبل.²

الإطار النظري للولاء التنظيمي :

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الولاء التنظيمي.

مفهوم الولاء التنظيمي:

لغة: يشير مصطلح الولاء التنظيمي في اللغة إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة .
اصطلاحاً: هو شعور ينمو داخل الفرد بالمسؤولية وهو حاجة من الحاجات الاجتماعية وهو الاخلاص والمحبة والاندماج لفرد نحو شيء يهمله، وهو خاصية سائدة في السلوك الإنساني³
يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم المعقدة التي لا يمكن الوصول إلى تعريف إجرائي لها إلا عن طريق مسح جميع التعريفات التي ظهرت في الأدبيات عبر سنوات عديدة، والتي حاولت تعريف الولاء التنظيمي، ومناقشة الخصائص والسمات المميزة له، وكذلك كيفية قياسه فهو مقياس حيوي ومهم في قياس الفاعلية التنظيمية، حيث أنه متعدد الأبعاد وهو كامن ويؤثر في العديد من المخرجات التنظيمية و هو حالة نفسية تحدد علاقة العاملين بالتنظيم، كما أنها تؤثر في قرار العامل بالبقاء في التنظيم من عدمه ولقد تعددت التعريفات التي وضعت لمفهوم الولاء التنظيمي .حيث يعرف هذا المفهوم بطرق مختلفة، وقد جاء في قاموس علم الاجتماع يشير الى شعور بالالتزام يدفع الأشخاص إلى القيام بأفعال معينة أو العمل على تحقيق هدف

¹ بن عمار بلقاسم، بن عياج بلال، مرجع سابق، ص، ص 36-38.

² فضيلة بلالي، نجوى علام، مرجع سابق، ص 9.

³ محمد مدحت ابو النصر الموارد البشرية-الاتجاه المعاصر-الدار الجامعية ط1 ص164.

محدد والشخص الذي يمتلك مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لديه إحساس بالالتزام والتوحد مع التنظيم، ويزداد لديه الرغبة في السعي من أجل تحقيق أهداف التنظيم، كما تزداد لديه الرغبة في البقاء كجزء من التنظيم حيث يترجمه البعض بأنه الالتزام التنظيمي، ويترجمه البعض الآخر بأنه الولاء التنظيمي، في حين ترجمه فريق ثالث بأنه الانتماء التنظيمي، إلا أن الترجمة الأكثر شيوعاً لهذا المصطلح والأكثر تعبيراً ودلالة في نفس الوقت هي الولاء التنظيمي¹.

وهناك من يعرف الولاء التنظيمي بأنه يتمثل في رد الفعل لدى الموظف اتجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة. فالولاء عند الفرد كما يرى: بروس " الولاء التنظيمي هو المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، والود والصدقة المؤثرة في اتجاه تحقيق الأهداف وقيم المنظمة أو التنظيم وان الولاء التنظيمي، نتاج تفاعل لعناصر ثلاثة هي:

التطابق: يبني أهداف وقيم وسياسة التنظيم باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل في التنظيم .

الاستغراق: والمقصود به الانهماك والانغماس أو الانغمار النفسي في الأنشطة ودور الفرد في العمل.

الإخلاص والوفاء: والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي اتجاه المنظمة.

ويتضح من كل ما سبق أنه على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الولاء التنظيمي كظاهرة إدارية، إلا أن هذه التعريفات في معظمها يسودها اتفاق على أن الولاء التنظيمي هو عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها للعمل على تحقيق أهدافها².

خصائص الولاء التنظيمي:

- الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية والظواهر الإدارية.
- ان الولاء التنظيمي لن يصل الى مستوى الثبات المطلق الا ان درجة التغيير التي تحصل فيه تكون اقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الاخرى.³
- الولاء حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية لتجسيد سلوك الافراد العاملين ومدى ولائهم.
- رغم اتفاق غالبية الباحثين ان الولاء التنظيمي متعدد الابعاد الا انهم اختلفوا في تحديد الابعاد ولكنها تؤثر في بعضها البعض.
- استعداد الموظف لبذل جهود الاستثنائية لمصلحة التنظيم بغية الوصول الى اهداف المنظمة.
- الرغبة الصادقة لدى الموظف للمحافظة على الانتماء والعمل بالتنظيم بفاعلية وبشكل دائم.

¹ نور الدين حاروش؛ إدارة الموارد البشرية؛ دار اية الطباعة والترجمة والتوزيع؛ ط1 الجزائر؛ 2011ص238.

² نور الدين حاروش مرجع سبق ذكره ص239

³ فهمي الفهداوي ونشأة القطا ونه؛ تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي المجلة العربية للإدارة؛ القاهرة؛ مجلة24 العدد2؛ 2004 ص17.

- تصعيد حالة الولاء التنظيمي وهي تتوقف على جهد كبير تبذله إدارة المنظمة.
- الولاء التنظيمي وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة والشعور بالولاء لها مستمر طالما استمرار المنظمة بأداء دورها في تحقيق أهداف وأغراض الأعضاء المنتمين لها والعكس صحيح.
- لولاء التنظيمي امتثال لما يتوقعه الآخرون وهو حصيلة الضغط الاجتماعي الذي يمارس على أعضاء تنظيم معين خوفا من عقوبات معنوية في الغالب وللعادات والتقاليد الاجتماعية واحترام الأعراف العامة تأثير في إلزام الفرد أو مجموعة أفراد بتجسيد ولائهم للمنظمات التي ينتمون له.

أهمية الولاء التنظيمي:¹

- حظي الولاء التنظيمي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمنظمات، لكونه يؤثر في كفاءة وفعالية المنظمة، ويكلفها كثيرا من التكاليف وتكمن أهميته فيما يلي:
- إن المنظمات في وقتنا الحاضر تعتمد في تحقيق أهدافها على الأفراد مما داعي إلى بذل الجهد والوقت لاختيار أفضل الأفراد كفاءة، وتقوم بتوفير فرص التدريب المناسبة والحوافز المادية والمعنوية التي تساهم كثيرا في سد احتياجاتهم المختلفة.
- تسعى المنظمات من ذلك كله الحصول على ولاء هؤلاء الأفراد تجاهها والإخلاص في خدمتهم من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهداف هذه المنظمات.
- ولقد لخصت الدراسات والأبحاث الفوائد التي تجنيها المنظمة من الولاء التنظيمي بما يلي² :
- يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثر على خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.
- الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل .
- إن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحصل المنظمة مزيدا من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالأضطرابات ولامبالاة في العمل والسرقة.

مراحل تطور الولاء التنظيمي:³

تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث والدراسة للتعرف على مفهومه وتطوره ومراحله المتعددة: مرحلة التجربة: تمتد لعام واحد قبل الدخول الى العمل، تعتمد على توفر خبرات العمل لدى الافراد لأنهم يدخلون المنظمات وعندهم درجات او مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي، في هذه المرحلة يجب توجيههم نحو الحصول على الامن والشعور به، وكذا الحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

¹ سامي إبراهيم حماد حنوننة؛ قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية؛ رسالة ماجستير إدارة الاعمال؛ الجامعة الإسلامية؛ فلسطين 2006ص15.

² سامي إبراهيم حمادة مرجع سبق ذكره ص16

³ نجم عبد الله العزاوي وعياش اليازوري الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية؛ عمان؛ 2011ص426

مرحلة العمل: تتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل. وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة بين سنتين وأربعة سنوات.

مرحلة الثقة في التنظيم: تمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الولاء التنظيمي ويزداد نموه حتى يصل الى مرحلة النضوج.

وقد قدم الباحثون محاولات ونماذج متعددة ومن هذه النماذج ما قدمه ستزرر sterrzer وهو على النحو الموضح في الشكل التالي:



وهناك من يرى أن للولاء مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة وهما:

مرحلة الانضمام للمنظمة: غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد انها مصدر اشباع لاحتياجاته ورغباته.¹

مرحلة الالتزام التنظيمي: هنا يصبح الفرد حريصا على بذل اقصى جهد لتحقيق اهداف المنظمة والنهوض بها.

أبعاد الولاء التنظيمي:²

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد

¹ محمد سرحان خالد، أهمية الولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، مجلة جامعة دمشق، 2001 ص194

² عائد السيد الخطاب؛ لانتماء التنظيمي والرضا عن العمل، دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، العدد

أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، وقد تمحورت الدراسات المبكرة في هذا المجال حول مدخلين رئيسين لدراسة الولاء التنظيمي، الأول يركز على الاتجاهات والثاني على السلوك.

• **لمدخل الاتجاهي:**

ويقصد من خلاله العمليات التي تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد، وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار فيها، ويسميه البعض المدخل النفسي، كما ينظر المدخل الاتجاهي إلى الولاء على أنه اتجاه يعاكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته.¹

• **لمدخل السلوكي:**

ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتماسك بها وبعصويتها ووفق هذا المدخل يتم إحساس الموظف بالولاء للمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف انه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي قد ينكبدها نتيجة تركه لها. في حين يشير porter الى وجود ثلاث ابعاد للولاء التنظيمي هي:²

• **الولاء التنظيمي العاطفي:**

يتأثر بادراك الفرد لخصائص معينة في العمل الذي يقوم به؛ ومنها الاستقلالية والاهمية والتنوع والتفاعل بين الفرد ورب العمل؛ ودرجة المشاركة؛ كما يتعلق بتناسق الأهداف ويشير في أداء ذلك.

• **الولاء التنظيمي المستمر:**

يشير الى إحساس الفرد بالالتزام الأخلاقي او الادبي بالبقاء بالمنظمة؛ كما يشير الى شعور الموظفين بأنهم مضطرين للبقاء بالمؤسسة بسبب ضغوط الاخرين.

• **الولاء التنظيمي الأخلاقي:**

يشير لي تقييم الفرد لمقدار ما استثمره في عمله الحالي مقارنة بما سيكسبه او يخسره اذا ما استمر في المنظمة ويشير الى قوة احتياج الفرد للعمل بالمؤسسة لأنه لا يستطيع تحمل أعباء المعيشة بطريقة أخرى.

اثار الولاء التنظيمي:

يجب أن يدرك المهتم بالولاء التنظيمي بأن للولاء آثار إيجابية وأثار سلبية حتى يستطيع أن يحقق النتائج المرجوة من الولاء وينعكس عليه بسلب:³

• **الآثار الإيجابية :**

¹ محمد سرحان خالد المخولفي مرجع سبق ذكره ص 196

² عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ في السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص 316

³ احمد شعلال؛ التنمية وإدارة الموارد البشرية؛ دار التل للطباعة-البيبيدة (الجزائر) العدد 2016.

- 1- شعور الموظف بالولاء يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كإنخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على إنخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة.
- 2- زيادة درجة فعالية الجماعة والانتظام في العمل بروح الفريق.
- 3- أثار الولاء تنعكس على حياة الفرد الخاص خارج نطاق العمل، حيث يتميز الفرد ذو الانتماء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل.
- 4- يسهل على المنظمة اختيار موظفين جدد ذوي مهارة عالية لان معظم افرادها يتصفون بالولاء و بدورها تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام لها.

• الآثار السلبية:

الآثار السلبية للولاء تجعل الفرد يوجه ويسر جميع طاقاته بالعمل وال يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك في العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.

المطلب الثالث: علاقة التدريب بالولاء التنظيمي:

لقد أكدت الدراسات بأن الولاء التنظيمي له دورا في زيادة الأداء، حيث ينتج عنه حب الأفراد لعملهم ومنظمتهم وتحمسهم للعمل فالباحثون يعرفون الروح المعنوية على أنها اتجاهات الأفراد وجماعات نحو بيئة العمل، والروح المعنوية المرتفعة هي نتيجة الإدارة السلوكية الناجحة، فالروح المعنوية المرتفعة تدل على ال دارة عاقلة الجيدة بين الأفراد والمنظمة وبذلك تؤدي إلى زيادة الولاء، على عكس الروح المعنوية المنخفضة تؤدي إلى نقص الولاء.

وإن الفرد الذي يتمتع بولاء عال لمنظمة، يعتبر أداة متميزة في عمله، حيث يمتلك الدافع الكافي للإبداع والتميز، ويمتلك الحس الكافي للبحث عن أحسن طرق يتبعها لتحقيق أهداف المنظمة، على عكس الفرد الذي يفتقر إلى الولاء فإنه يفتقد الإنتاج المبدع والتميز، فبازدياد الولاء يزيد استقرار الافراد دخل المنظمة. بينما لم تثبت أي فروقات بالنسبة للمتغيرات الأخرى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع الأبعاد المتضمنة في المتغيرات التنظيمية (صراع وغموض الدور، التدريب الوظيفي) إلا في حالة بعد إدراك الفائدة من التدريب المتضمن في متغير التدريب الوظيفي، فإنه لم يرتبط بأي بعد من أبعاد الولاء التنظيمي.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

توجد مجموعة من الدراسات لها علاقة بموضوعنا هذا منها:

ينصب اهتمامنا في هذا المبحث في تحليل العديد من الدراسات التي تطرقت وبشكل واسع إلى متغيرات الدراسة، وعليه نحاول فيما يلي أن نقوم بعملية عرض موجز لأهم هذه الدراسات والمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية.

المطلب الأول: عرض الدراسات المتعلقة بالتدريب

تطرقنا في هذا المطلب إلى الدراسات العلمية السابقة التالية:

الدراسات العربية

أولاً: أسرار عبد الزهرة، دور استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء الريادي (دراسة حالة شركة العامة للصناعات الكهربائية معمل محركات)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 19، بغداد العراق، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق دور استراتيجية التدريب بأبعادها المتمثلة في (التحليل الاستراتيجي، صياغة استراتيجية التدريب، تنفيذ التدريب، التقييم) في الأداء الريادي للمنظمة بأبعاد متمثلة في (التخطيط المسبق، التجديد والتحديث، الكفاءة الفاعلية) لذا يحتل البحث أهمية بالغة لكونه يعالج مسألة مهمة وحديثة في الأداء الريادي، واستراتيجية التدريب، وإدراكا منا لأهمية الموضوع والنتائج المتوقعة للشركة العامة للصناعات الكهربائية، تم إجراء تحليل للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال الزيارات الميدانية بالإضافة إلى الاستبانة والمقابلات، وكانت أبرز النتائج التي تم الوصول إليها تأخذ عينة البحث باعتبار جميع متطلبات استراتيجية التدريب من المدربين ومناهج برامج التدريب والخدمات الإدارية والاشراقية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي ما يعزز التوجه الاستراتيجي لها نحو أداء، ومن الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث وهي:

- يتضح الباحث أن الأسلوب المتبع في العمل في (الشركة العامة للصناعات الكهربائية - معمل المحركات) يتوافق مع رسالة وأهداف المنظمة والخطط الاستراتيجية التي تضعها الإدارة العليا وهذا ما أشارت إليه النتائج بأن هناك تطبيق لمتطلبات استراتيجية التدريب مما يساهم في تعزيز أدائها.

ثانياً: محمد عبد الرحمان طاهر، دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية جامعة واسط، دجلة، العراق، العدد 20، 2015.

يهدف البحث إلى معرفة الدور الذي يلعبه تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، ولتحقيق هدف البحث قام الباحثان بتصميم استبيان شملت (18) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث المكونة من (21) مبحوث، وفي ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق هدف البحث، منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري وعامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط، وبعد إجراء عملية لبياناته وفرضياته توصل البرنامج الاحصائي SPSS إلى نتائج أهمها، هناك دور كبير للتدريب في تحسين أداء العاملين الذي بدوره

يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة من خلال ما أظهرته نتائج التحليل الإحصائية التي تؤكد أن هناك علاقات ارتباط قوية جدا بين المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، الاستثمار المكثف للتدريب في القوى البشرية واختيار برامج تلائم طبيعة عمل العاملين وبما يفيد في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، وأهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة نذكر منها:

- الاستثمار المكثف للتدريب في القوى البشرية واختيار برامج تلائم طبيعة عمل العاملين وبما يفيد في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.
- يجب التفاف الإدارة إلى محتوى التدريب وأثار التدريب اللاحقة للعملية التدريبية حول المشاركة في الدورات التدريبية حتى يشعر العاملين بأن الدورة التدريبية تعقد من أجل زيادة المعرفة واكتساب الخبرة وتوسيع الآفاق.

الدراسات الأجنبية:

أولاً: دراسة بعنوان:

Dr Mohammad Aslam Khah, "Impact of Training and Feedback on employee performance", Iqra university Islamabad Pakistan Thanlayout year 2011.

أبرزت هذه الدراسة مدى فعالية التدريب في تحسين مردودية المؤسسة وتحسين أداء العامل وتطوير قدراته ورفع في مردوديته وزيادة مهارته العلمية، يلعب التدريب دور هام في مشاركة العامل وإعطائه روح المشاركة في اتخاذ القرارات وطرح أفكار جديدة مما يجعله قادر على أداء عمله على أكمل وجه ويكتسبون خبرة في مجال عملهم، تم استخدام الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- التدريب يشمل جميع العمال في المؤسسة دون استثناء حتى يشعر العامل بالانتماء داخل المؤسسة مما يجعله ينجز مهامه بطريقة صحيحة وسليمة وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

ثانياً: دراسة بعنوان :

Botha, Deonie Francesca needs, "The Strategic continuing of Executives and Managers in Selection of sout African companies", 2008.

الاحتياجات الاستراتيجية التدريبية المستمرة للمديرين التنفيذيين والمديرين في عينة من منظمات جنوب افريقيا الكبرى.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاستراتيجية الحالية والتوجه الاستراتيجي الناشئة للمنظمات والتدريب، فضلا عن معرفة طبيعة التدريب الاستراتيجي والتقليدي في المنظمات وفهم العلاقة بين إدارة المعرفة والتدريب الاستراتيجي للمنظمات الكبرى في جنوب إفريقيا

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي

أولاً: الدراسات العربية:

1-دراسة (المخلافي2001)، وهي عبارة عن مقال بعنوان " أهمية الولاء التنظيمي والولاء التنظيمي المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء . " تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي المهني لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة صنعاء، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالولاء التنظيمي والولاء التنظيمي المهني التي وزعت على عينة حجمها (143) مفردة .

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر ما يلي :

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تحديد أهمية الولاء التنظيمي والولاء التنظيمي المهني بين أعضاء هيئة التدريس تبعاً لاختلاف الاختصاص، والجنسية، والرتبة الأكاديمية، والخبرة والعمر

-لا توجد علاقة ارتباط بين الولاء التنظيمي للكلية والولاء التنظيمي للمهنة.

2-دراسة (خليفة و الملاحمة2009)، وهي عبارة عن مقال بعنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية ." وقد هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والتي وزعت على عينة حجمها (1121) مفردة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر ما يلي :

-وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة .

-وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، ولصالح الإناث والعمر ولصالح 50 سنة فأكثر .

-عدم وجود فروق في الرتبة الأكاديمية، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، بينما ظهرت في متغيرات الرتبة الأكاديمية ولصالح درجة الأساتذة، ومدة الخدمة في الجامعة ولصالح (5) سنوات فأقل.

3دراسة (الزيتي، 2013) بعنوان " الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ."

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والتي وزعت على عينة حجمها (410) مفردة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر ما يلي:

- استعداد الأساتذة لتقديم جهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الجامعة.

- رضا متوسط من الأساتذة نحو النمط القيادي السائد في الجامعات الجزائرية والتونسية والمغربية.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وتوفر فرص بديلة.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

1دراسة (Marchiori and Henkin, 2004) بعنوان:

"Organizational Commitment Of a Health Profession Faculty Dimension Correlates and Conditions."

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم هيئة التدريس في الكليات الطبية للولاء التنظيمي، بأبعاد: (الولاء التنظيمي العاطفي، والمستمر، والمعياري)، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد الولاء ومجموعة من المتغيرات المتمثلة في العمر والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في التعليم العالي، ومدة الخدمة في المؤسسة الحالية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والتي وزعت على عينة حجمها (1121) مفردة. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر ما يلي:

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المعياري والأداء الوظيفي.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي العاطفي ومدة الخدمة في التعليم العالي.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المستمر ومدة الخدمة في المؤسسة نفسها.

2دراسة (majzob2005) بعنوان:

" The Relationship Between Organizational loyalty and job satisfaction"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف والكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدا أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالإضافة الى تأثير بعض المتغيرات (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة؛ العمر، المؤهل العلمي)، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والتي وزعت على عينة حجمها (100) مفردة. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر ما يلي:

- درجة الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدا أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة.
- لم تجد الدراسة علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لمتغير النوع الاجتماعي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لمتغير سنوات الخبرة ولصالح (11) سنة فأكثر.
- توجد فروق في الولاء التنظيمي لمتغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق في الرضا الوظيفي لمتغير العمر ولصالح أقل من (30) سنة.

- لم تظهر فروق في الولاء التنظيمي لمتغير العمر، والرضا الوظيفي لمتغير المؤهل العلمي
: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

ختلف الدراسات التي تخص موضوع بحثنا نجد أنها تنوعت بين عربية وأجنبية
واشتركت مع موضوع دراستنا تحديدا في موضوعه بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان
والمتغير المستقل.

غير أنها اختلفت عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع و

خلاصة:

في هذا الفصل حاولنا تسليط الضوء على موضوع التدريب الذي يعد من أهم مواضيع إدارة الموارد البشرية داخل الجامعة حيث ركزنا في المبحث الأول على أهم النقاط لكل من المتغيرين المستقل التدريب والتابع الولاء التنظيمي.

ثم قمنا بربط كلا المتغيرين من خلال دراسة اثر التدريب على الولاء التنظيمي. في حين شمل المبحث الثاني الدراسات السابقة التي تناولت أهم الدراسات الميدانية التي شملت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى جوانب التشابه والاختلاف بينها وبين دراستنا الحالية



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد تطرقنا في الفصل السابق للأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط الجانب النظري للدراسة على أرض الواقع، وذلك من خلال دراسة أثر التدريب على الولاء التنظيمي ، ولتحقيق ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول نتناول فيه إجراءات وأدوات الدراسة المتمثلة في اختيار مجتمع وعينة الدراسة، ثم إلى تحديد نوع الأداة المستعملة في جمع وتحميل البيانات من خلال تصميم وبناء الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها من أجل اختبار الأداة وكذلك من أجل اختبار الفرضيات، أما المبحث الثاني: فسنعرض نتائج الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذلك عرض وتحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان وأخيرا اختبار الفرضيات وتفسير النتائج وتقديم الاقتراحات.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سنقوم في هذا المبحث بتحديد طريقة جمع البيانات ثم اختبار أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

وفي هذا المطلب سنتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة وحجمها.

أولاً: مجتمع الدراسة:

قبل التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة تجدر الإشارة بداية إلى تحديد مكان إجراء الدراسة الميدانية المتمثل في بعض المؤسسات الفندقية لولاية جيجل، والمتمثلة في خمس فنادق الكائن مقرها في ولاية جيجل.

إن تحديد مجتمع الدراسة أمر في غاية الأهمية لأنه يساعد في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع، ويعرف مجتمع الدراسة بأنه: " تلك المجموعة الأصلية التي تؤخذ منها العينة وقد تكون هذه المجموعة: مدارس، فرق، تلاميذ، سكان، أو أي وحدات أخرى¹، ويعرف أيضا: "أنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة"².

ويتمثل المجتمع المستهدف في موظفي جامعة جيجل كلية علوم التسيير جيجل.

ثانياً: عينة الدراسة:

بما أن مجتمع الدراسة يعبر عن كل الأفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع الدراسة، ونظرا لكبر حجم المجتمع وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، تم اللجوء إلى أسلوب العينة التي تعرف بأنها: " هي مجموعة جزئية من المجتمع الأصلي، يجري اختبارها بطريقة معينة وتضم عددا من عناصر المجتمع، ومن هنا ينبغي أن تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي يتم تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها علي المجتمع كاملاً"³. وهناك طريقتان لجمع البيانات هما: طريقة المسح الشامل وطريقة المسح الجزئي، في المسح الشامل يتناول الباحث في جمعه للبيانات جميع عناصر ووحدات المجتمع المدروس دون استثناء، بخلاف المعاينة التي يتناول فيها الباحث في جمعه للبيانات جزء أو نسبة من المجتمع المدروس (عينة) .

¹ محمد نصر الدين، الإحصاء الاستدلالي في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003، ص26.

² ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي أسسه - مناهجه- أساليبه- إجراءاته، بيت الأفكار الدولية، عمان، بدون ذكر الطبعة، 2016، ص159.

³ احمد إسماعيل المعاني وآخرون، أساليب البحث العلمي والإحصاء، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص86.

وفي دراستنا قد تم إجراء طريقة العشوائية القصدية، وتتمثل عينة الدراسة في موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير البالغ عددهم 60 موظف.

ثانياً: أداة الدراسة

تعد أداة الدراسة ركنا هاما في عملية التصميم المنهجي للدراسة الميدانية، وهي الوسيلة التي يستطيع من خلالها الباحث حل مشكلته والتقرب من معالم دراسته، وأن القدرة على استعمالها يعطي وزنا وقيمة للدراسة وتتمثل أداة هذه الدراسة في الاستبيان، باعتباره أنسب أدوات البحث العلمي التي تتفق مع معطيات البحث ويعرف بأنه "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين، أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلي حقائق جديدة عن الموضوع والتأكد من المعلومات"¹.

وقد تم تصميم أداة الدراسة بالرجوع إلى الإطار النظري، وبالاستفادة من استبيانات بعض الدراسات ذات العلاقة ببعض متغيرات الدراسة، حيث تم إعداد مشروع استمارة أولية، من خلال تحديد محاور الاستبيان التي تجيب على التساؤل الرئيسي وتساؤلاته الفرعية، وعلى ضوء ذلك تم صياغة عدد محدد من العبارات لكل محور، وقد تبنى الاستبيان الشكل المغلق، الذي يحدد الإجابة المحتملة لكل سؤال، والإشارة إلى الخيار المناسب، ويضم الاستبيان 30 عبارة، ويتكون الهيكل العام لأداة الدراسة من ثلاثة محاور هما:

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وذلك بهدف التعرف على خصائص المبحوثين من حيث الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

المحور الثاني: يضم عبارات متغير الدراسة "التدريب" وقيس من خلال 15 عبارة، موزعة على 4 أبعاد كالتالي:

البعد الأول: الاحتياجات التدريبية يضم 4 عبارات

البعد الثاني: فعالية البرامج التدريبية 4 عبارات.

البعد الثالث: مدة التدريب 4 عبارات.

البعد الرابع: كفاءة المدربين 3 عبارات.

المحور الثالث: يضم عبارات متغير الدراسة "الولاء التنظيمي" وقيس من خلال 15 عبارة، موزعة على 3 أبعاد كالتالي:

البعد الأول: البعد العاطفي، تضمن 7 عبارات.

البعد الثاني: البعد المستمر، تضمن 4 عبارات.

البعد الثالث: البعد الأخلاقي، تضمن 4 عبارات.

¹ عمار بوحوش ومحمد محمود الدنبيات: مناهج البحث وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ط4، 2007، ص67.

تبنت الدراسة في إعداد الأداة الشكل المغلق، حيث تم تصميم الأسئلة وفقا للمقياس الذي وضعه الباحث "ليكرت" (Likert)، وتم اعتماد المقياس الخماسي الذي يعطي خمس إجابات لكل عبارة من عبارات الاستبيان، ويطلب من المبحوث أن يشير إلى اختيار واحد فقط، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): درجات مقياس ليكرت (Likert):

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2008، ص 23.

وللحكم على المؤشرات الإحصائية، خاصة المتوسط الحسابي، تم تحديد مجال الموافقة وعدم الموافقة بنوعيتها، وكذا الحياد المشكل للمقياس على النحو الآتي:

حساب المدى: المدى وفق مقياس ليكرت يكون كالاتي: المدى = 5 - 1 أي أن المدى = 4 .

حساب طول المدى: بما أن عدد الدرجات المشكلة للمقياس هي (5)، فإن طول المدى يكون كالاتي:

طول المدى = 5 / 4، أي أن طول المدى = 0.8.

ولتحديد حدود الفئات نضيف طول المدى (0.8) إلى القيمة الدنيا في المقياس لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى الذي يكون هو الحد الأدنى للفئة الثانية، وبإضافة له طول المدى، يكون الحد الأعلى للفئة الثانية، ونواصل على هذا المنوال لتحديد الحدود الدنيا والعليا الباقي الفئات، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (02): جدول التوزيع لمقياس ليكرت (Likert):

الفئة	طول الخلية	الاتجاه	درجة الموافقة
1	من 1 إلى 1,80	غير موافق بشدة	ضعيفة جدا
2	من 1,81 إلى 2,60	غير موافق	ضعيفة
3	من 2,61 إلى 3,40	محايد	متوسطة
4	من 3,41 إلى 4,20	موافق	مرتفعة
5	من 4,21 إلى 5	موافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (01).

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة

سنتناول في هذا المطلب اختبار أداة الدراسة، وذلك من حيث صدقها وثباتها.

أولاً: اختبار صدق أداة الدراسة

حتى يتسنى استعمال مقياس ليكرت ينبغي أن يكون صادقا، ونعني بذلك تناسق عبارات المقياس مع بعضها البعض، لذا توجب اختبار صدق (30) عبارة الخاصة بمتغيرات الدراسة، وهناك عدة طرق إحصائية تستخدم

في قياس الصدق، وتم الاعتماد على طريقة الخبراء في قياس الصدق الظاهري، وطريقة معاملات الارتباط "بيرسون" (Pearson) في قياس صدق المحتوى.

1. الصدق الظاهري

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها على الأستاذ المشرف، كما تم استشارة عدد من الأساتذة المتخصصين في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وممن لديهم الخبرة والمعرفة في موضوع الدراسة، والذين تفضلوا بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول مدى وضوح العبارات ومدى انتمائها لمحورها، ومدى قياسها لما وضعت لأجله، وبناء على توجيهات المحكمين "انظر الملحق رقم (01)" تم تعديل وحذف بعض العبارات ليستقر الاستبيان .

2. الصدق الداخلي (صدق المحتوى)

إضافة إلى الصدق الظاهري تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معاملات الارتباط "بيرسون" بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، كما تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين كل بعد من أبعاد محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

أ . الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول: التدريب

جاءت نتائج الصدق الداخلي لهذا المحور كما يلي:

-الصدق الداخلي لعبارات بعد الاحتياجات التدريبية

يبين الجدول الموالي نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاحتياجات التدريبية والتي جاءت كمالى:

الجدول رقم (03) : الصدق الداخلي لعبارات بعد الاحتياجات التدريبية

الرقم	مضمون العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	هناك اهتمام من طرف كليتك بتحديد دقيق لاحتياجاتك التدريبية.	0,605**	0,000
02	يلئم التدريب له احتياجاتك التدريبية.	0,747**	0,000
03	تهتم الكلية بالمتدربين .	0,775**	0,000
04	التدريبي.	0,837**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (spss) .

** الارتباط دال إحصائياً عن (0.01) فأقل.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاحتياجات التدريبية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0,605) و(0,837)، وهي جميعها موجبة ودالة إحصائياً، وهذا يعني أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لعبارات بعد فعالية البرامج التدريبية
يبين الجدول الموالي نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني
الجدول رقم (04): الصدق الداخلي لعبارات بعد فعالية البرامج التدريبية

الرقم	مضمون العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لك من خلال التقييم الدوري لأدائك.	0,789**	0,000
02	يتم تقييم مدى فعالية البرامج التدريبية التي تخضع لها.	0,439**	0,000
03	يتم تقديم المتقدمين لبرنامجك التدريبي لضمان فعاليته.	0,711**	0,000
04	يقوم المسؤولون بتقييم فعالية برنامجك التدريبي باستمرار.	0,744**	0,000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (spss).
** الارتباط دال إحصائياً عند (0.01) فأقل.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد فعالية البرامج التدريبية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0,789) و(0,744)، وهي جميعها موجبة ودالة إحصائياً، وهذا يعني أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لعبارات مدة التدريب:

يبين الجدول الموالي نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث
الجدول رقم (05): الصدق الداخلي لعبارات مدة التدريب.

الرقم	مضمون العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	الساعات المخصصة للدورات التدريبية تكون مناسبة لك.	0,835**	0,000
02	مدة البرنامج التدريبي كافية لاكتسابك المهارات الضرورية.	0,845**	0,000
03	يتم برمجة الدورات التدريبية في أوقات مناسبة لك.	0,754**	0,000
04	تم تقييم عمل الموظف بعد تدريبه من أجل تقييم نتائج التدريب.	0,820**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (spss).
** الارتباط دال إحصائياً عند (0.01) فأقل

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات مدة التدريب في والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0,835) و(0,820)، وهي جميعها موجبة ودالة إحصائياً، وهذا يعني أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لعبارات بعد كفاءة المدربين

يبين الجدول الموالي نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع

الجدول رقم (06): الصدق الداخلي لعبارات بعد كفاءة المتدربين

الرقم	مضمون العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يمتلك المدربين المهارات التي تساعدهم في نقل المعلومات بكفاءة.	0,837**	0,000
02	يتحكم المدربين في مضمون البرامج التدريبية بشكل جيد.	0,943**	0,000
03	يتوفر لدى كليتك الكفاءة اللازمة لنقلها للمتدربين.	0,901**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (spss).

**الارتباط دال إحصائياً عند (0.01) فأقل.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد كفاءة المدربين والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0,837) و(0,901)، وهي جميعها موجبة ودالة إحصائياً، وهذا يعني أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم(07): صدق الاتساق الداخلي لأبعاد التدريب والمحور ككل: التدريب

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	الاحتياجات التدريبية	458,0	000,0
02	فعالية البرامج التدريبية	830,0	000,0
03	مدة التدريب	929,0	000,0
04	كفاءة المدربين	820,0	000,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (spss).

تظهر النتائج الواردة في الجدول رقم 07 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التدريب، حيث نلاحظ أن هناك تفاوت بين مفردات عينة الدراسة في الموافقة على أبعاد هذا المحور، وهو ما أكدته قيم المتوسط الحسابي، حيث تراوحت متوسطات هذا البعد بين القيمتين (3.144) و (2.867) وبانحرافات معيارية محصورة بين القيمتين (0.745) و (0.649). كما يتضح من الجدول رقم (23) أن بعد التمكين جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (3.144) ويعبر عن درجة متوسطة من الموافقة وانحراف معياري (0.649)، أما بعد دعم وتأكيذ الذات جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.085) ويعبر عن درجة متوسطة من الموافقة وانحراف معياري (0.6565)، أما بعد العدالة التنظيمية فجاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.989) ويعبر عن درجة

أ . الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني: الولاء التنظيمي

جاءت نتائج الصدق الداخلي لهذا المحور كما يلي:

-الصدق الداخلي لعبارات بعد الولاء التنظيمي

يبين الجدول الموالي نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول

الجدول رقم (08) : الصدق الداخلي لعبارات بعد الولاء العاطفي

الرقم	مضمون العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تشعر بالفخر عند الحديث عن الجامعة التي أعمل بها.	0,577**	0,000
02	يمنعني .	0,760**	0,000
03	جهد .	0,747**	0,000
04	للغيابات .	0,810**	0,000
05	هذه .	0,796**	0,000
06	الوظيفي .	0,724	0000
07	حياتي المهنية الوظيفة بها.	0,816	0000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (spss) .

** الارتباط دال إحصائياً عن (0.01) فأقل.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الولاء العاطفي

والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0,620) و (0,832)، وهي جميعها موجبة ودالة إحصائياً، وهذا

يعني أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لعبارات بعد الولاء المستمر

يبين الجدول الموالي نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني

الجدول رقم (09) : الصدق الداخلي لعبارات بعد الولاء المستمر

الرقم	مضمون العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تجد صعوبة في ايجاد عمل في مكان اخر.	0,791**	0,000
02	هو سمعتها الجيدة .	0,776**	0,000
03	به فيها.	0,801**	0,000
04	. .	0,812**	0,000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (spss).

** الارتباط دال إحصائياً عند (0.01) فأقل.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الولاء المستمر والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0,791) و(0,812)، وهي جميعها موجبة ودالة إحصائياً، وهذا يعني أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لعبارات بعد الاخلاقي

يبين الجدول الموالي نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث

الجدول رقم (10): الصدق الداخلي لعبارات بعد الولاء الاخلاقي.

الرقم	مضمون العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	قيمي الشخصية قيم .	0,722**	0,000
02	.	0,740**	0,000
03	الشخصية.	0,857**	0,000
04	هو .	0,830**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

** الارتباط دال إحصائياً عند (0.01) فأقل

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الولاء الاخلاقي في الدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0,722) و(0,830)، وهي جميعها موجبة ودالة إحصائياً، وهذا يعني أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الولاء التنظيمي والمحور ككل: الولاء التنظيمي

الجدول رقم (11) الصدق الداخلي لبعد الولاء التنظيمي والمحور ككل

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	الولاء العاطفي	0,458	0,000
02	الولاء المستمر	0,830	0,000
03	الولاء الأخلاقي	0,929	0,000

يبين الجدول رقم (11) معاملات الارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد محور الولاء التنظيمي والدرجة الكمية لهذا المحور إذ يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين القيمتين (0,929) و(0,458) جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على جميع أبعاد محور الولاء التنظيمي صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة

تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة القياس، ويقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي الأداة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة على أفراد العينة تحت نفس الظروف، ولقياس الثبات يتم استخدام عدة طرق كطريقة معامل ألفا؛ طريقة التجزئة النصفية؛ طريقة الاختبار وإعادة الاختبار¹.

وتم استخدام طريقة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، ويأخذ هذا المعامل قيمة بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد فهذا يعني ثبات أكبر لأداة الدراسة². وهناك قاعدة للتعامل مع قيمة معامل كرونباخ ألفا مفادها³:

إذا كان المعامل أقل من (0.60) فهذا يعني أن الأداة تتمتع بثبات ضعيف مما يتطلب إعادة النظر فيها.

إذا كان المعامل يتراوح بين (0.60 - 0.70) فهذا يعني أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مقبول.

إذا كان المعامل يتراوح بين ((0.70 - 0.80) فهذا يعني أن أداة الدراسة تتمتع بثبات جيد.

إذا كان المعامل أكبر من (0.80) فهذا يعني أن أداة الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

وقد جاءت نتائج اختبار معاملات الثبات لمحاور الدراسة والأداة ككل كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار معاملات الثبات لمحاور الدراسة والأداة ككل

البعد	عدد العبارة	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
التدريب	15	0,968	ممتاز
الولاء التنظيمي	15	0,950	ممتاز
الاستبيان ككل	29	0,939	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (spss).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عبارات الاستبيان مناسبة لقياس المحورين حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور التدريب ما قيمته (0,968) وهذا يدل على أن المحور يتمتع بدرجة ثبات ممتازة، بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور الولاء التنظيمي ما قيمته (0,950).

أما بالنسبة لأداة الدراسة ككل، فقد بلغ معامل الثبات (0,939) وهذا يعني أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية، مما يدل على ثبات الأداة وصلاحياتها للدراسة.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف البحث ومعالجة البيانات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

¹ محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2008، ص 297.

² عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، دار خوارزم، جدة، 2008، ص 536.

³ اوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، الرياض، 1998، ص 445.

Statistical Package for the Social Sciences التي يرمز لها اختصار ب SPSS نسخة v20، كما تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية، والمتمثلة في:

1- المدى:

يعبر عن الفرق بين أكبر وأصغر قيمة حسب المعطيات المتوفرة، وهو غير دقيق كمقياس للتشتت، لأنه يتأثر بشدة بالقيم المتطرفة، وكلما كان حجم المدى أقل أصبح التجانس بين أفراد المجموعة أكثر.

2- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية:

يهدف التوزيع التكراري إلى تبسيط العمليات الإحصائية، وقد تم الاعتماد على التوزيعات التكرارية والنسب المئوية عند تحليل خصائص عينة الدراسة.

3- المتوسط الحسابي:

تم استخدام المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة عن عبارات وأبعاد متغيرات الدراسة، مما يساعد على ترتيب العبارات والأبعاد حسب متوسطاتها الحسابية.

4- الانحراف المعياري:

استخدم هذا المقياس لتحديد مقدار التشتت في إجابات الأفراد عن المتوسط الحسابي وانحراف إجابات المبحوثين لكل عبارة عن متوسطها¹.

5- مقاييس الالتواء والتفرطح:

تم الاعتماد على معاملي الالتواء (Skewness)، والتفرطح (Kurtosis)، لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.

6- معامل الارتباط " بيرسون" (Pearson)

يعتبر معامل الارتباط " بيرسون Pearson " من أهم المعاملات التي تستخدم في معرفة مدى وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة، إذ يحدد نوع وشدة العلاقة، فإذا كان معامل الارتباط موجبا كانت العلاقة طردية بين المتغيرين، أما إذا كان معامل الارتباط سالبا كانت العلاقة عكسية بين المتغيرين.

أما شدة العلاقة فتحدد وفقا لقيمة معامل الارتباط، فإذا كان المعامل أكبر من 0.5 يمكن القول أن العلاقة قوية بين المتغيرين، ويمكن اعتبارها ضعيفة إذا كان أصغر من 0.5، أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي 0.5 نقول أن العلاقة متوسطة بين المتغيرين.

7- معامل ألفا كرونباخ CronbachAlpha

يستخدم معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، ويأخذ هذا المعامل قيمة بين الصفر والواحد الصحيح.

المبحث الثاني: عرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

¹ محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 117 .

نستعرض من خلال هذا المبحث الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف واقع التسويق الداخلي وأثره على جودة الخدمة بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة، ومن أجل ذلك تم تفرغ إجابات أفراد عينة الدراسة ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض وتفسير النتائج المتعلقة بعينة الدراسة

من أجل بيان بعض الحقائق المتعلقة بعينة الدراسة، تم اختيار بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، التي تعد من المتغيرات المؤثرة في الفرد من حيث توجهاته وردود أفعاله، والمتمثلة في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنصب الوظيفي، وتم إعداد جدول توزيع تكراري لكل متغير، يضم التكرارات والنسب المئوية، معتمدين في ذلك على البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيانات الموزعة.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

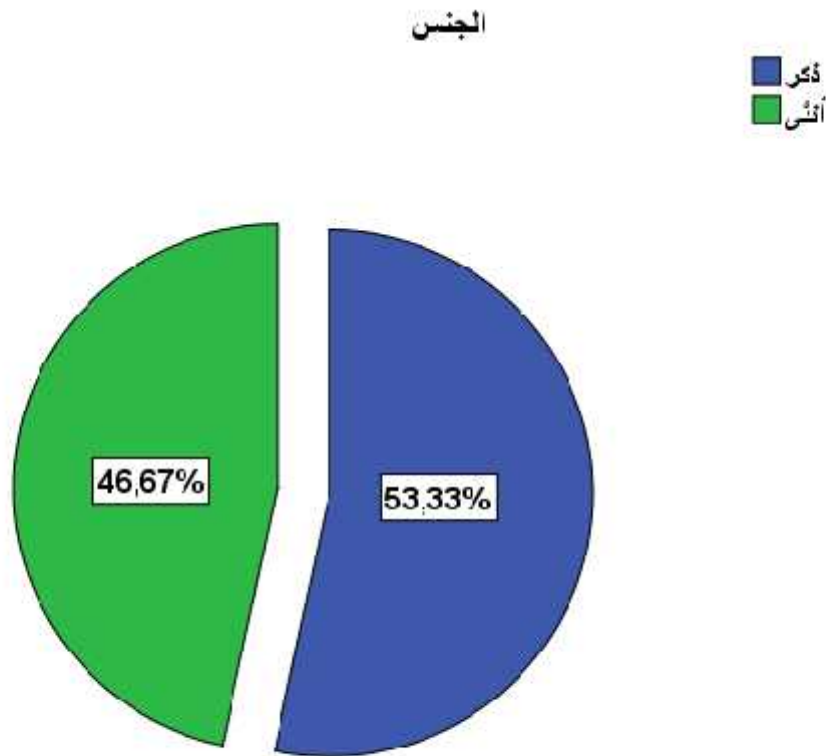
عادة ما يكون الجنس متغير مؤثر على إجابات الأفراد، فهو متغير مساعد في تحديد فروق الاستجابة بين الجنسين، وكان توزيع أفراد العينة حسب هذا المتغير كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكور	32	53,3%
إناث	28	46,7 %
المجموع	60	%100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



يتضح من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة ذكور حيث بلغ عددهم 32 موظف ما يعادل 53,3% ، في حين بلغ عدد الإناث 28 موظفة ما يعادل 46,67% من الحجم الإجمالي للعينة.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب السن

يتطلب تحليل خصائص عينة الدراسة على أساس السن، تحديد فئات العمر التي تنتمي إليها مفردات العينة، حيث كانت الإجابات حول هذا المتغير كما في الجدول التالي:

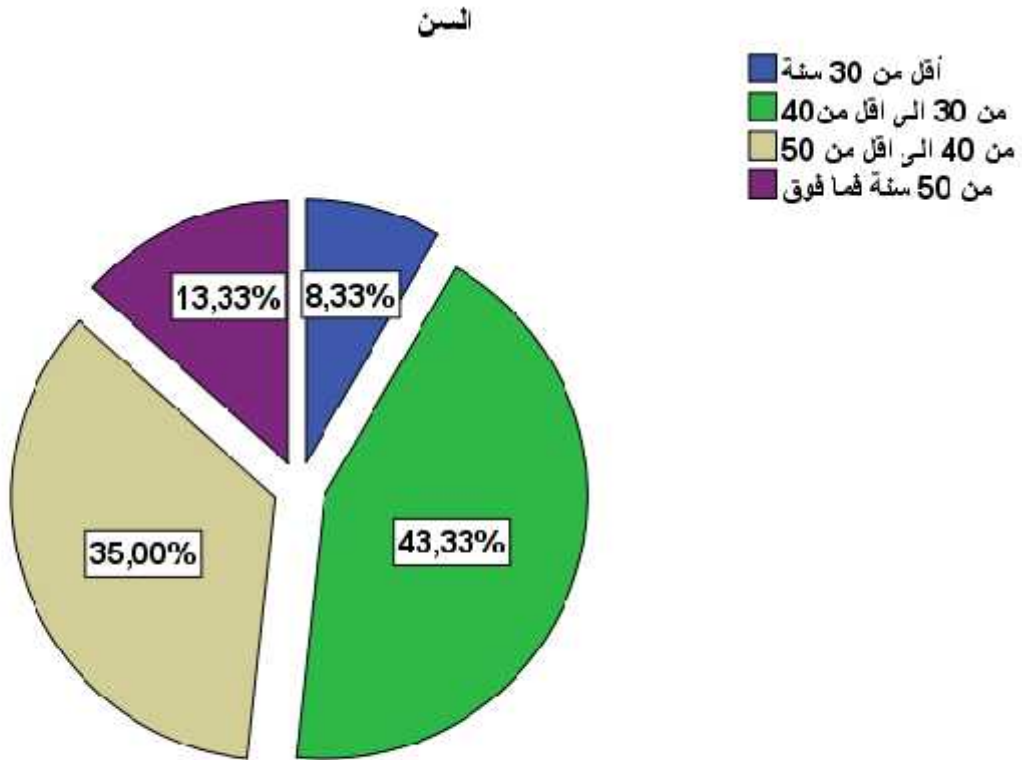
الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسب المئوية (%)	التكرارات	السن
8,3%	5	أقل من 30 سنة
43,3%	26	من 30 إلى أقل من 40 سنة
35,0%	21	من 40 إلى أقل من 50 سنة
13,3%	8	50 سنة فما فوق

المجموع	60	% 100
---------	----	-------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات spss.

الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب السن



انطلاقاً من معطيات الجدول يتضح أن اغلب الموظفين الممثلين لعينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة مقدرة بـ 8,3% وهي تمثل أعلى نسبة وتعكس 5 موظفين، وتليها فئة الذين أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة قدرها 43,3% ما يمثل 26 موظف، وتليها فئة من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بنسبة مقدرة بـ 35,0% ما يمثل 21 موظف، وفي الأخير نجد فئة 50 سنة فما فوق بنسبة 13,3% وهي تمثل أقل نسبة وتعكس 8 موظفين، ونلاحظ من خلال النتائج أن أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من أقل من 30 إلى 40 سنة، أي أن الجامعة محل الدراسة تتجه بشكل كبير إلى توظيف فئات شابة.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

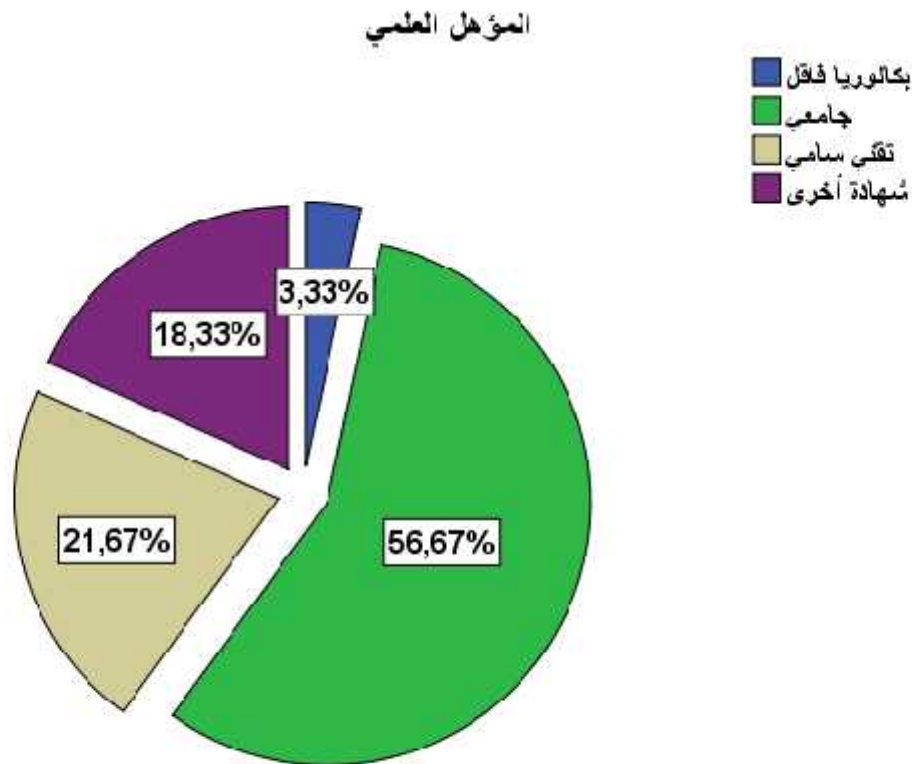
إن المستوى العلمي له أثر كبير على إجابات الأفراد نحو متغيرات الدراسة، لأن العلم يكسب الفرد قيماً وخبرات تساهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات ايجابية أو سلبية نحو موضوع معين، والجدول الموالي يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (15) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسب المئوية %
بكالوريا فأقل	2	3,3%
جامعي	34	56,7%
تقني سامي	13	21,7%
شهادة أخرى	11	18,3%
المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات spss.

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



من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن أكبر عدد من أفراد العينة لديهم مستوى البكالوريا فأقل، حيث بلغ عددهم 2 فرد، أي ما نسبته 3,3% ، أما أفراد العينة الذين لديهم شهادة جامعي بلغ عددهم 34 فرد، أي ما نسبته 56,7 % ، والأفراد المتحصلين على شهادة تقني سامي بلغ عددهم 13 فرد ،أي ما نسبته 21,7% ، أما أفراد العينة الذين لديهم شهادة أخرى بلغ عددهم 11 أفراد، أي ما نسبته 18,3% .

تشير هذه النتيجة إلى أن اغلب الجامعات اعتمدت في توظيفها على أصحاب المستوى الدراسي الجامعي، في حين أن نسبة توظيف حملة باكالوريا فاقل قليلة، كما يمكن تفسير هذه النتيجة بسبب سياسة الجامعات.

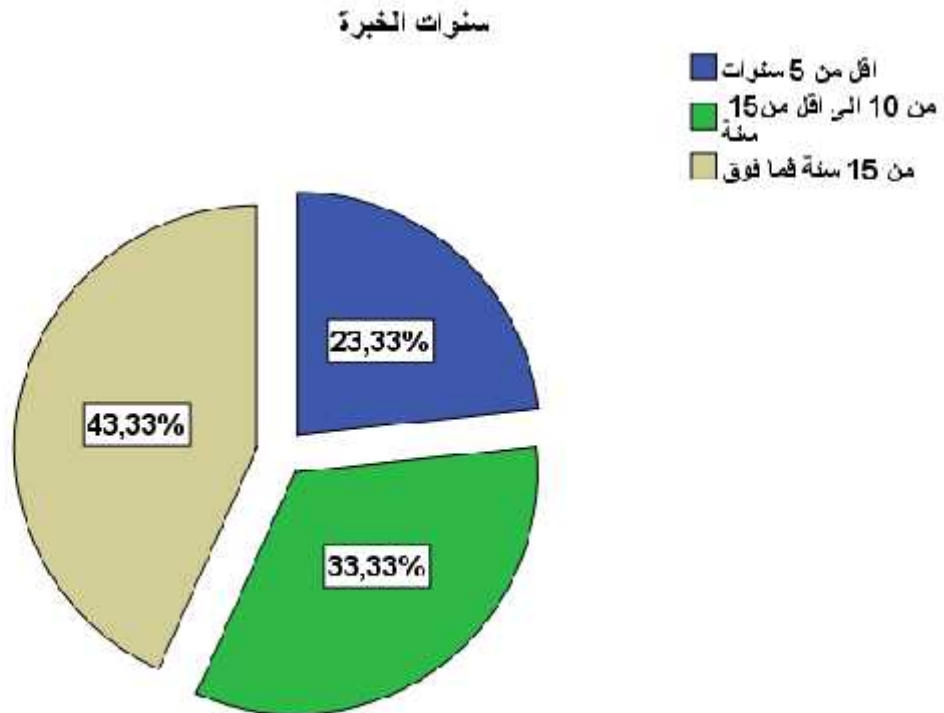
رابعا : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (16) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية %
اقل من 5 سنوات	14	23,3%
من 10 الى اقل من 15 سنة	20	33,3%
من 15 سنة فما فوق	26	43,3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات spss.

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



من خلال معطيات الجدول نجد أن نسبة 23,3 % من حجم العينة تمثل أفراد تصل سنوات خبرتهم إلى أقل من 5 سنوات وهي أقل نسبة، تليها نسبة 33,3% من فئة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، في حين نجد أن نسبة 3,43 % من أفراد تتراوح خبرتهم من 15 سنة فما فوق. من خلال هذه النتائج نستنتج أن أغلب المبحوثين من لديهم سنوات خدمة من 15 سنة فما فوق.

خامسا: توزيع افراد العينة حسب المنصب الوظيفي

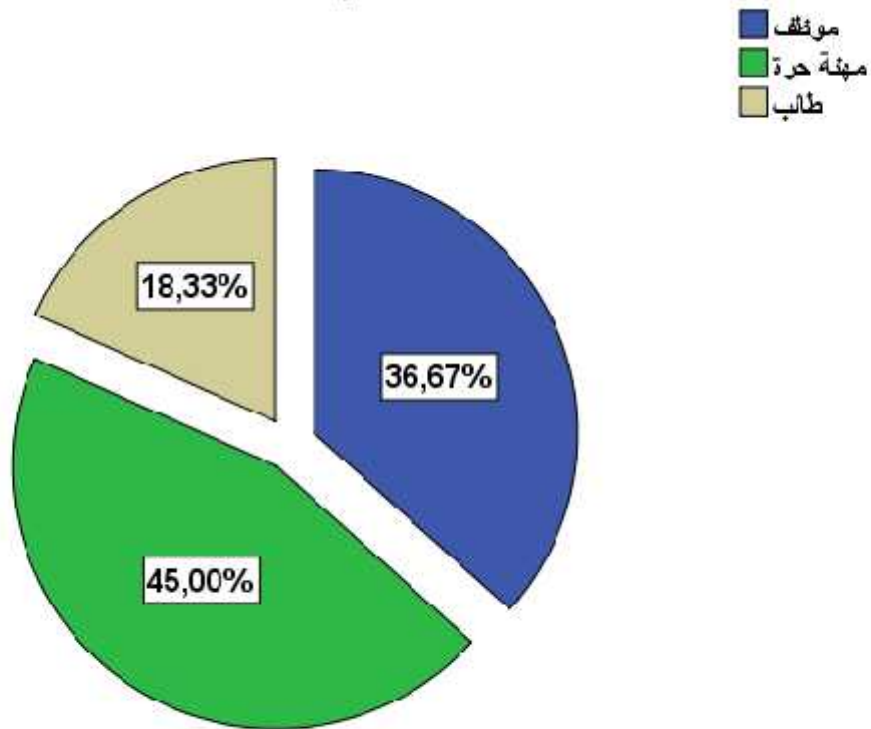
الجدول رقم (17) : توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي:

المنصب الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية%
عون مهني	22	36,7%
إطار	27	45,0%
رئيس مصلحة	11	18,3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات spss.

الشكل رقم (07): توزيع افراد العينة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي



من خلال معطيات الجدول نجد أن نسبة 18,33% من حجم العينة تمثل رئيس مصلحة وهي أقل نسبة، تليها نسبة 36,7% تمثل عون مهني ، في حين نجد أن نسبة 45,0% تمثل رئيس مصلحة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات متغير الدراسة، الذي يضم محورين هما: محور الاتصال الداخلي، ومحور جودة الخدمة.

أ- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول:

وفيما يلي عرض وتحليل لكل بعد من الأبعاد:

أولاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببعد التدريب

لمعرفة اثر التدريب على الولاء التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى درجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لهذا البعد.

وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاحتياجات التدريبية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مضمون العبارة	الرقم

01	هناك اهتمام من طرف كليتك بتحديد دقيق لاحتياجاتك التدريبية.	4,73	0,607	مرتفعة	1
02	يلئم التدريب له احتياجاتك التدريبية.	4,32	0,792	مرتفعة	2
03	تهتم الكلية بالمتدربين .	3,97	0,966	مرتفعة	2
04	التدريبي.	3,62	0,846	مرتفعة	3
/	القيم الإحصائية الكلية	4,1583	0,60185	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات spss.

يظهر الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الاحتياجات التدريبية، حيث تراوحت المتوسطات لهذا البعد بين (3,62) و(4,73) بانحرافات معيارية تتراوح بين (0,604) و(0,966)، في حين قدر المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد ب (4,1583) وهو يعبر عن درجة مرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري قدره (0,60185) وهو أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على عدم تشتت الإجابات، ويمكن القول أن هناك انسجام عام في آراء أفراد العينة وبناء على ذلك فإن أفراد العينة يشعرون بالرضا والراحة مما يعني أنهم يرون أن الإدارة تقدم لهم الدعم الإداري من ناحية الاحتياجات التدريبية ، حيث المعاملة الحسنة والجيدة والتقدير لظروفهم الشخصية والاستماع إلى مشاكلهم من خلال تقديم المساعدات المناسبة لهم.

ثانيا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بعد فعالية التدريب

لمعرفة فعالية التدريب من وجهة نظر أفراد العينة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى درجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لهذا البعد. وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد فعالية التدريب

الرقم	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية	4,12	0,825	مرتفعة	3
02	يتم تقييم فعالية التدريب	4,27	0,634	مرتفعة	5
03	يتم تقديم المتقدمين للتدريب	4,18	0,930	مرتفعة	4
04	يقوم بتقييم فعالية التدريب	3,82	1,127	مرتفعة	6
/	القيم الإحصائية الكلية	4,0958	0,60732	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS. يظهر الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد فعالية التدريب، حيث تراوحت المتوسطات لهذا البعد بين (3,82) و(4,27)، بانحرافات معيارية تتراوح بين (1,127) و(0,634)، في حين قدر المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد ب (4,0958) وهو يعبر عن درجة مرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري قدره (0,60732) وهو أقل من الواحد الصحيح، مما يدل أن هناك انسجام عام في آراء أفراد العينة، وبناء على ذلك فإن أفراد الجامعة محل الدراسة يشعرون بدرجة مرتفعة من فعالية البرامج التدريبية المتعلقة ببعيد التدريب، مما يعني أنه يوجد مستوى لا بأس به من ناحية التطبيق هذه البرامج التدريبية بالإضافة أن الإدارة واضحة في عملية تطبيقها لهذا النظام في الجامعة.

ثالثاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببعيد التدريب

لمعرفة مستوى التدريب من وجهة نظر أفراد العينة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى درجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لهذا البعد. وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد مدة التدريب

الرقم	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	التدريبية	3,62	1,121	مرتفعة	6
02	التدريبية كافية المهارات الضرورية.	3,93	0,989	مرتفعة	5
03	يتم التدريبية	4,10	0,915	مرتفعة	2
04	تدريبه تقييم التدريب.	3,95	0,964	مرتفعة	5
/	القيم الإحصائية الكلية	3,9000	0,81329	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS. يظهر الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد مدة التدريب، حيث تراوحت المتوسطات لهذا البعد بين (3,62) و(4,10)، بانحرافات معيارية تتراوح بين (1,121) و(0,915)، في حين قدر المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد ب (3,9000) وهو يعبر عن درجة مرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري قدره (0,81329) وهو أقل من الواحد الصحيح، مما يدل أن هناك انسجام عام في آراء أفراد العينة، وبناء على ذلك فإن أفراد الجامعة بالجامعة يشعرون بدرجة مرتفعة من مدة التدريب مما يعني أن الموظفين يرون أن الإدارة تقوم بإجراءات توظيف موضوعية وتقوم بالتوظيف على

أساس معايير عادلة للجميع وهذا جعل الموظفين يرون أن الإدارة تقوم بتقديم مدة تدريب كافية والمناسبة لهم مما يزيد من كفاءتهم في العمل.

رابعاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببعء كفاءة المتدربين

لمعرفة مستوى الاتصال الداخلي من وجهة نظر أفراد العينة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى درجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لهذا البعد. وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد كفاءة المتدربين

الرقم	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يمتلك المدربون المهارات	3,83	1,076	مرتفعة	4
02	يتحكم المدربون جيداً.	3,87	0,947	مرتفعة	2
03	يتوفر كليتك لنقلها للمتدربين.	3,85	1,071	مرتفعة	1
04	يمتلك المدربون المهارات	3,95	0,946	مرتفعة	3
/	القيم الإحصائية الكلية.	3,8500	0,91940	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS.

يظهر الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الاتصال الداخلي، حيث تراوحت المتوسطات لهذا البعد بين (3,83) و(3,95)، بانحرافات معيارية تتراوح بين (0,946) و(1,076)، في حين قدر المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد ب(3,8500) وهو يعبر عن درجة مرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري قدره (0,91940) وهو أقل من الواحد الصحيح، مما يدل أن هناك انسجام عام في آراء أفراد العينة، وهذا يدل على أن توجه أفراد العينة كان توجهها إيجابياً مما يعني أن الموظفين يرون أن الإدارة تقوم بتوفير مدربين ذو كفاءة عالية لنقل المعلومات بين أفراد العينة والإدارة.

أ- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني:

وفيما يلي عرض وتحليل لكل بعد من الأبعاد:

أولاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببعء الولاء العاطفي

لمعرفة بعد الولاء العاطفي من وجهة نظر أفراد العينة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى درجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لهذا البعد. وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الولاء العاطفي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مضمون العبارة	الرقم
1	مرتفعة جدا	0,898	3,80	الحديث بها.	01
5	مرتفعة جدا	0,813	3,82	يمنعني	02
4	مرتفعة جدا	0,935	3,80	جهد	03
2	مرتفعة جدا	0,930	3,82	للغيابات	04
3	مرتفعة جدا	0,922	3,88	هذه	05
	مرتفعة جدا	0,880	3,93	الوظيفي	06
	مرتفعة جدا	0,971	3,80	حياتي المهنية الوظيفة بها.	07
/	مرتفعة جدا	0,67418	3,8571	القيم الإحصائية الكلية	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS.

يظهر الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الولاء العاطفي، حيث تراوحت المتوسطات لهذا البعد بين (3,80) و(3,93) بانحرافات معيارية تتراوح بين (0,813) و(0,971)، في حين قدر المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد ب (3,8571) وهو يعبر عن درجة مرتفعة جدا من الموافقة، وبانحراف معياري قدره (0,67418) وهو أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على أن هناك انسجام عام في آراء أفراد العينة وهذا يعني أنه يوافقون على أن الجامعة تتوفر على مواصفات جيدة سواء كانت من جانب الشكل أو من حيث حسن المعاملة مع الموظفين.

ثانياً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببعد الولاء المستمر

لمعرفة بعد الولاء المستمر من وجهة نظر أفراد العينة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى درجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لهذا البعد.

وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الولاء المستمر

الرقم	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	ايجاد .	3,80	0,971	مرتفعة جدا	1
02	هو سمعتها الجيدة .	4,00	0,864	مرتفعة جدا	4
03	به فيها.	3,82	0,983	مرتفعة	5
04	.	3,83	0,994	مرتفعة جدا	2
/	القيم الإحصائية الكلية.	3,8625	0,75832	مرتفعة جدا	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS.

يظهر الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الولاء المستمر، حيث تراوحت المتوسطات لهذا البعد بين (3,82) و(84,00)، بانحرافات معيارية تتراوح بين (0,864) و(0,994)، في حين قدر المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد ب (3,8625) وهو يعبر عن درجة مرتفعة جدا من الموافقة، وبانحراف معياري قدره (0,75832) وهو أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على أن هناك انسجام عام في آراء أفراد العينة وبناء على ذلك فإن أفراد العينة بالجامعة محل الدراسة يوافقون وبالإجماع على أنهم يقومون بواجباتهم على أكمل وجه، من خلال حرصهم على تقديم الخدمة بالشكل الصحيح قدر الإمكان وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى المهارات الجيدة وتمكنهم من التقليل من الأخطاء أثناء تقديم الخدمة.

ثالثا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببعد الولاء الاخلاقي

لمعرفة بعد الولاء الاخلاقي من وجهة نظر أفراد العينة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى درجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لهذا البعد. وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الولاء الاخلاقي

الرقم	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	قيمي الشخصية قيم .	3,85	0,899	مرتفعة	5
02	.	3,95	0,790	مرتفعة جدا	2

03	الشخصية.	3,95	0,964	مرتفعة جدا	4
04	هو	3,77	1,064	مرتفعة	6
/	القيم الإحصائية الكلية	3,8792	0,73573	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS.

يظهر الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الاستجابة، حيث تراوحت المتوسطات لهذا البعد بين (3,77) و(3,95)، بانحرافات معيارية تتراوح بين (0,0790) و(1,064)، في حين قدر المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد ب(3,8792) وهو يعبر عن درجة مرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري قدره (0,73573) وهو أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على أن هناك انسجام في آراء أفراد العينة وبناء على ذلك فإن الإدارة تحرص على تقديم معلومات كافية للمتدربين.

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

سيتم اختبار الفرضيات عن طريق تطبيق نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط، ولكن قبل استخدام هذا التحليلي لا بد من عمل اختبارات جاهزية وصلاحيّة البيانات، للتأكد من سلامتها وصحتها لإجراء مثل هذا التحليل، حيث يتم اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، للتأكد من إمكانية استخدام الاختبارات العلمية.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، تم حساب كل من معامل الالتواء ومعامل التفلطح، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم(26): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
التدريب	-0,646	0.532
الولاء التنظيمي	-0,712	1,103

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS.

يبين الجدول أن قيم معامل الالتواء محور الدراسة محصورة بين (-0,646) و(-0.712)، كما أن قيم معامل التفلطح تتراوح بين (0.532) و(1,103)، وهي تقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

سنحاول في هذا الفرع اختبار فرضيات الدراسة لنصل بعد ذلك لتقديم أهم النتائج التي توصلنا إليها وذلك بالاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي، ويمكن عرض هذه النتائج على الشكل التالي:

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

(27): نتائج تحميل التباين الانحدار المتعدد (المتغير التابع: الولاء التنظيمي)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
1 الانحدار	14.386	4	3,597	16,345	0,000	0,543	0,773
الخطأ المتبقي	12.102	55	0,220	-	-	-	-
المجموع	26,489	59	-	-	-	-	-

من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة $F=0,000$ وهو أقل تماماً من $(\alpha \leq 0,05)$ وهذا يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية، كما نلاحظ أن قيمة الارتباط R يساوي 0.773 مما يدل على وجود ارتباط قوي وموجب بين التدريب والولاء التنظيمي، كما أن معامل التحديد $R^2=0.543$ وهذا يعني أن 54,3% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التدريب) وأن 46,7% راجع إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وعليه يمكن القول إن الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0,05)$ للتدريب على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في جامعة -جيجل-" من وجهة عينة أفراد الدراسة مقبولة.

2- اختبار الفرضيات الفرعية:

من أجل اختبار أثر كل بعد من ابعاد التدريب، اعتمدنا على نتائج الانحدار الخطي المتعدد والنتائج المتصل عليها الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (28): نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد التدريب

مستوى الدلالة T	القيمة المحسوبة	معاملات غير نمطية			
		المعاملات النمطية	الخطأ المعياري	B	
0,000	0,006	Beta	0,551	1,573	Constante
-1,333	0,188	-0,125	0,105	-0,140	الاحتياجات التدريبية
1,875	0,066	0,279	0,164	0,308	فعالية البرامج التدريبية
0,336	0,738	0,272	0,176	0,059	مدة التدريب
3,066	0.03	0,462	0,117	0,359	كفاءة المدربين

من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

1-2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تتص الفرضية الأول على أنه هناك " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha 0.05$) لبعده الاحتياجات التدريبية على الولاء العاطفي لدى موظفي جامعة جيجل " يتضح من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مستوى الدلالة الإحصائية لـ T الخاصة ببعده الاحتياجات التدريبية تقدر بـ 1,333- وهي أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقا في الدراسة ($\alpha 0.05$) ما يعني عدم وجود أثر دال لبعده الاحتياجات التدريبية على الولاء العاطفي لدى الموظفين عينة الدراسة وعليه فإن الفرضية الأولى مرفوضة، أي رفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية.

1-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تتص الفرضية الأول على أنه هناك " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha 0.05$) لبعده فعالية البرامج التدريبية على الولاء التنظيمي لدى موظفي جامعة جيجل " يتضح من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مستوى الدلالة الإحصائية لـ T الخاصة ببعده فعالية البرامج التدريبية تقدر بـ 1,875 وهي أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقا في الدراسة ($\alpha 0.05$) ما يعني عدم وجود أثر دال لبعده فعالية التدريب على الولاء التنظيمي لدى الموظفين عينة الدراسة وعليه فإن الفرضية الثانية مرفوضة، أي رفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية.

1-2- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تتص الفرضية الأول على أنه هناك " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha 0.05$) لبعده مدة التدريب على الولاء التنظيمي لدى موظفي جامعة جيجل " يتضح من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مستوى الدلالة الإحصائية لـ T الخاصة ببعده مدة التدريب تقدر بـ 0.336 وهي أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقا في الدراسة ($\alpha 0.05$) ما يعني عدم وجود أثر دال لبعده مدة التدريب على جودة الخدمة الفندقية لدى الموظفين عينة الدراسة وعليه فإن الفرضية الثالثة مرفوضة، أي رفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية.

1-2- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تتص الفرضية الأول على أنه هناك " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha 0.05$) لبعده كفاءة المدربين على الولاء التنظيمي لدى موظفي جامعة جيجل " يتضح من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مستوى الدلالة الإحصائية لـ T الخاصة ببعده الاتصال الداخلي تقدر بـ 3,066 وهي أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقا في الدراسة ($\alpha 0.05$) ما يعني عدم وجود أثر دال لبعده كفاءة الموظفين على الولاء التنظيمي لدى الموظفين عينة الدراسة وعليه فإن الفرضية الرابعة مرفوضة، أي رفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل نجد أن نتائج التحليل الميداني للدراسة أن أبعاد التدريب محل الدراسة بجامعة جيجل التي تطرقنا إليها ليس لها أثر على الولاء التنظيمي وهذا يدل على أن هذه الأبعاد لا تؤثر على الولاء وإنما هناك أبعاد أخرى يمكن ان يكون لها أثر على الولاء التنظيمي لم يتم التطرق إليها في هذه الدراسة.



خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع اثر التدريب على الولاء التنظيمي بالجامعة للوصول الى ان التدريب للموظفين له أهمية أساسية وهامة فلا يمكن لاي مؤسسة تجاهله مهما كان حجمها او طبيعة نشاطها، اذا بدوره يعمل على اكساب الموظفين معارف و خبرات و مهارات وسلوكيات جديدة، وذلك يعد وسيلة لزيادة انتماء الموظفين لهم مزيدا من الأمان والاستقرار الوظيفي.

مع العلم انه يساهم في تحقيق كفاءة عالية للمؤسسات، وفعاليتها، وبالتالي فعلى المؤسسة توفير كل متطلبات التدريب للعودة بالفائدة على الموظفين والجامعة

- نتائج الدراسة:

- من خلال البحث توصلنا إلى مجموعة من النتائج سيتم عرضها كما يلي:
- أن التدريب أصبح ضروريا لنجاح عمل الجامعة والرفع من جودته.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب بأبعاده المتمثلة في (الاحتياجات التدريبية، فعالية البرامج التدريبية، مدة التدريب، كفاءة المتدربين) في الولاء التنظيمي لدى الجامعة محل الدراسة ، أي وجود أثر للتدريب على الولاء التنظيمي.

- الاقتراحات:

- الاخذ برأي الموظفين اثناء وقبل بدء البرامج التدريبية.
- التحسين من النواقص في مجال التسيير ومحاولة إيجاد الحلول بعد كل تدريب.
- اختيار أحسن المدربين واحسن المواضيع لصالح المؤسسة.
- كل تدريب يجب ان يختتم باختيار لمعرفة مدى تحسين أداء الموظفين
- التركيز على التدريب الميداني حسب ما يتطلبه عمل الموظف.
- وضع اهداف لكل برنامج تدريبي.

- افاق الدراسة:

- لمواصلة البحث في هذا المجال نقترح المواضيع التالية:
- الولاء العاطفي واثره على أداء الموظفين عن طريق التدريب بالجامعة
- دور التدريب في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة
- واقع تدريب المورد البشري في المؤسسات

المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

- احمد شعلال، التنمية وإدارة الموارد البشرية، دار النل للطباعة-البليدة (الجزائر) 2016.
- حمدي شاكر محمود، مهارات التدريب، الطبعة الأولى، دار الأندلس للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2007.
- سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية؛ رسالة ماجستير إدارة الاعمال؛ الجامعة الإسلامية، فلسطين 2006.
- عائد السيد الخطاب، لانتماء التنظيمي والرضا عن العمل، دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، العدد 134، 1998.
- عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ في السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
- غانم فنجان موسى، التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، دون طبعة، مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية، بغداد، 1980.
- فهمي الفهداوي ونشأة القطا ونة، تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي المجلة العربية للإدارة؛ القاهرة؛ مجلة 24 العدد 2؛ 2004.
- محمد سرحان خالد، أهمية الولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، مجلة جامعة دمشق، 2001.
- محمد مدحت ابو النصر الموارد البشرية-الاتجاه المعاصر-الدار الجامعية ط1 ص164.
- محمد موسى الشريف، التدريب وأهميته في العمل الإسلامي، الطبعة الأولى، دار التربية، فلسطين، 2005.
- نجم عبد الله العزاوي وعياش اليازوري الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية؛ عمان؛ 2011.
- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية؛ دار اية الطباعة والترجمة والتوزيع؛ ط1 الجزائر؛ 2011 ص238.

ثانيا: المقالات

- الطاهر محمد ساسي، دور أساليب ووسائل التدريب الحديثة في نجاح البرامج التدريبية، مجلة كلية الآداب، ليبيا، العدد 24، 2017.
- ثالثا: الرسائل الجامعية والمطبوعات
- إيمان بيوض، سارة لونيس، أثر التدريب في أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2021/2020.
- بلقاسم بن عمار، بلال بن عياد، أثر التدريب على أداء الموارد البشرية، مذكرة نيل شهادة الماستر، علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2020/2019.
- جهينة كورتل، أميرة مناع، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، مليية، الجزائر، 2020/2019.
- حسينة بلهي، علاقة التدريب باحتياجات المشرفين وانتظامهم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علم النفس، علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2006/2005.
- فضيلة نشاش، البشير مرموري، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2020/2019.
- السعيد شخابية، سياسات تطوير الموارد البشرية في المؤسسات السياحية، مذكرة لنيل شهادة ما بعد التدرج المتخصص، علوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر.
- صفية أكروم، حنان عثمانة، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2016/2015.
- عبد الرحمان صديني، هوارى عصماوي، فعالية تدريب الموارد البشرية في المؤسسات، مذكرة نيل شهادة الماستر، علوم التسيير، إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/2015.
- فضيلة بلالي، نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2018/2017.
- لامية بوغريس، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013.

الملاحق

الملحق رقم (01) استمارة الدراسة
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان بعنوان

أثر التدريب على الولاء التنظيمي

- دراسة حالة جامعة جيجل -

من اعداد الطالبتين:

بوشاكر نسرين.

بازية نسرين.

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية بعنوان "إثر التدريب على الولاء التنظيمي" تم تصميم هذه الاستمارة على أمل ان تقرؤو بتمعن فقرات الاستبيان ثم الإجابة على جميعها بشكل صريح وموضوعي كما نحيطكم علما ان هذه البيانات تستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

شكرا لتعاونكم معنا

أولاً: بيانات شخصية ووظيفية

يرجى منكم افادتنا ببياناتكم الشخصية بوضع إشارة× في الخانة المناسبة .

1)الجنس :

ذكر انا

2) السن :

من 30 الى اقل اقل من 30

من 40

من 40 الى اقل من 50 من 50 سنة فما فوق

3)المؤهل العلمي :

بكالوريا فاقل جامعي

تقني سامي شهادة اخري

4)المنصب الوظيفي :

عون مهني إطار رئيس مصلحة

5)سنوات الخبرة :

اقل من 5 سنوات من 5 الى اقل من 10 سنوات

من 10 الى اقل من 15 سنة من 15 سنة فما فوق

ثانيا: معلومات حول أثر التدريب على الولاء التنظيمي

المحور الاول: التدريب

الإبعاد	البيانات	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الاحتياجات التدريبية	1	هناك اهتمام من طرف كليتك بتحديد دقيق لاحتياجاتك التدريبية.					
	2	يلتزم التدريب الذي خضعت له احتياجاتك التدريبية.					
	3	تهتم الكلية بالمتدربين الاكفاء.					
	4	تتاح الفرصة للمشاركة في طرح افكارك حول البرنامج التدريبي.					
فعالية البرامج التدريبية	1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لك من خلال التقييم الدوري لأدائك.					
	2	يتم تقييم مدى فعالية البرامج التدريبية التي تخضع لها.					
	3	يتم تقديم المتقدمين لبرنامجك التدريبي لضمان فعاليته.					
	4	يقوم المسؤولون بتقييم فعالية برنامجك التدريبي باستمرار.					
مدة التدريب	1	الساعات المخصصة للدورات التدريبية تكون مناسبة لك.					
	2	مدة البرنامج التدريبي كافية لاكتسابك المهارات الضرورية.					
	3	يتم برمجة الدورات التدريبية في أوقات مناسبة لك.					
	4	تم تقييم عمل الموظف بعد تدريبه من أجل تقييم نتائج التدريب.					
كفاءة	1	يملك المدربون المهارات التي تساعدهم في					

الملاحق

					نقل المعلومات بكفاءة.
					2 يتحكم المدربين في مضمون البرامج التدريبية بشكل جيد.
					3 يتوفر لدى كليتك الكفاءة اللازمة لنقلها للمدربين.

المحور الثاني: الولاء التنظيمي

الإبعاد	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
الولاء العاطفي	1 تشعر بالفخر عند الحديث عن الجامعة التي أعمل بها.					
	2 شعوري بالانتماء يمنعني من البحث عن بدائل لعملي.					
	3 ابذل جهد اضافي عند الضرورة لان وجزا العمل المطلوب.					
	4 اضطر للغيابات إلا عند الضرورة الملحة.					
	5 تفضل العمل في هذه الجامعة على الانتقال لجامعة أخرى.					
	6 اشعر بالأمان الوظيفي في مقر عملي.					
	7 لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الوظيفة التي اعمل بها.					
الولاء المستمر	1 تجد صعوبة في ايجاد عمل في مكان اخر.					
	2 أرى أن عملي في الجامعة هو أفضل فرصة عمل بسبب سمعتها الجيدة في المجتمع.					
	3 أقبل أي عمل أكلف به من قبل الجامعة للاستمرار فيها.					
	4 أسعى أن أكون صورة حسنة عن الجامعة.					

الملاحق

					الولاء الأخلاقي
				تتوافق قيمي وأخلاقي الشخصية مع قيم جامعة.	1
				أشعر بالأمان والراحة عند تواجدي في الجامعة.	2
				تفضل المصلحة العامة على مصلحتك الشخصية.	3
				أحد أسباب استمرارك في منطمتك هو شعورك بولاء اخلاقي.	4

الملحق رقم (02)

الملحق رقم (02) مخرجات برنامج الـ SPSS

1- الاتساق الداخلي
المحور الأول

		الاحتياجات التدريبية
الاحتياجات_التدريبية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 60
هناك اهتمام من طرف كليتك بتحديد دقيق لاحتياجاتك التدريبية.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,605** ,000 60
يلتم التدريب الذي خضعت له احتياجاتك التدريبية.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,747** ,000 60
تهتم الكلية بالمتدربين الاكفاء.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,775** ,000 60
افكارك حول البرنامج التدريبي.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,837** ,000 60

		فعالية_التدريبية
فعالية_التدريبية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 60
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لك من خلال التقييم الدوري لأدائك.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,789** ,000 60
يتم تقييم مدى فعالية البرامج التدريبية التي تخضع لها.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,439** ,000 60
يتم تقديم المتقدمين لبرنامجك التدريبي لضمان فعاليته.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,711** ,000 60
يقوم المسؤولون بتقييم فعالية برنامجك	Corrélation de Pearson	,744**

الملاحق

التدريبي باستمرار.	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60

		التدريب
التدريب	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 60
الساعات المخصصة للدورات التدريبية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,835** ,000 60
يبي كافية لاكتسابك المهارات الضرورية.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,845** ,000 60
يتم برمجة الدورات التدريبية في أوقات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,754** ,000 60
تم تقييم عمل الموظف بعد تدريبيه من أجل تقييم نتائج التدريب.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,820** ,000 60

		المدرسين
المدرسين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 60
يمتلك المدرسين المهارات التي تساعدهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,837** ,000 60
يتحكم المدرسين في مضمون البرامج التدريبية بشكل جيد.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,943** ,000 60
يتوفر لدى كليتك الكفاءة اللازمة لنقلها للمتدربين.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,901** ,000 60

		التدريب
التدريب	Corrélation de Pearson	1

الملاحق

	Sig. (bilatérale)	
	N	60
الاحتياجات_التدريبية	Corrélation de Pearson	,458**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
فعالية_التدريبية	Corrélation de Pearson	,830**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
_التدريب	Corrélation de Pearson	,929**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
_المدرسين	Corrélation de Pearson	,820**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60

المحور الثاني:

	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	60
عر بالفخر عند الحديث عن الجامعة التي أعمل بها.	Corrélation de Pearson	,577**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
شعوري بالانتماء يمنعي من البحث عن .	Corrélation de Pearson	,760**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
ابذل جهد اضافي عند الضرورة لان .	Corrélation de Pearson	,747**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
اضطر للغيابات إلا عند الضرورة .	Corrélation de Pearson	,810**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
تفضل العمل في هذه الجامعة على .	Corrélation de Pearson	,796**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
اشعر بالأمان الوظيفي في مقر عملي.	Corrélation de Pearson	,724**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
حياتي المهنية في الوظيفة التي اعمل بها.	Corrélation de Pearson	,816**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60

–	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 60
تجد صعوبة في ايجاد عمل في مكان .	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,791** ,000 60
أرى أن عملي في الجامعة هو أفضل فرصة عمل بسبب سمعتها الجيدة في .	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,776** ,000 60
أقبل أي عمل أكلف به من قبل الجامعة للاستمرار فيها.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,801** ,000 60
.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,812** ,000 60

–	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 60
تتوافق قيمي وأخلاقي الشخصية مع قيم .	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,722** ,000 60
.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,740** ,000 60
الشخصية.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,857** ,000 60
أحد أسباب استمرارك في منطمتك هو .	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,830** ,000 60

	التنظيمي
--	----------

التنظيمي _	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	60
–	Corrélation de Pearson	,956**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
–	Corrélation de Pearson	,945**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
–	Corrélation de Pearson	,908**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60

2- ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,939	29



Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,873	15



Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,935	15

3- البيانات الشخصية

Statistiques

N	Valide	60
	Manquant	0

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	32	53,3	53,3	53,3
	28	46,7	46,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Statistiques

N	Valide	60
---	--------	----

الملاحق

Manquant	0
----------	---

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 30	5	8,3	8,3	8,3
40 30	26	43,3	43,3	51,7
50 40	21	35,0	35,0	86,7
50	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

Statistiques

المؤهل العلمي

N	Valide	60
	Manquant	0

المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بكالوريا فاضل	2	3,3	3,3	3,3
	34	56,7	56,7	60,0
	13	21,7	21,7	81,7
شهادة أخرى	11	18,3	18,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المنصب الوظيفي

Statistiques

المنصب الوظيفي

N	Valide	60
	Manquant	0

المنصب الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	22	36,7	36,7	36,7
مهنة حرة	27	45,0	45,0	81,7
	11	18,3	18,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Statistiques

N	Valide	60
	Manquant	0

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 5	14	23,3	23,3	23,3

الملاحق

15	10	20	33,3	33,3	56,7
	15	26	43,3	43,3	100,0
Total		60	100,0	100,0	

4- المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبيان

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
هناك اهتمام	60	4,73	,607
كلايتك بتحديد دقيق لاحتياجاتك التدريبية.			
يلانم التدريب	60	4,32	,792
له احتياجاتك التدريبية.			
تهتم الكلية بالمتدربين	60	3,97	,956
التدريب.			
	60	3,62	,846
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية	60	4,12	,825
التقييم			
يتم تقييم فعالية	60	4,27	,634
التدريبية لها.			
يتم تقديم المتقدمين	60	4,18	,930
التدريبى فعاليته.			
يقوم بتقييم فعالية	60	3,82	1,127
التدريبى			
	60	3,62	1,121
التدريبية			
التدريبى كافية	60	3,93	,989
المهارات الضرورية.			
يتم	60	4,10	,915
التدريبية			
تدريبه	60	3,95	,964
تقييم التدريب.			
يملك المدربون المهارات	60	3,83	1,076
تساعدهم			
يتحكم المدربون	60	3,87	,947
التدريبية جيد.			
كلايتك	60	3,85	1,071
لنقلها للمتدربين.			
الحديث	60	3,95	,946
بها.			
بمعنى	60	3,80	,898
جهد	60	3,82	,813
للغيابات	60	3,80	,935
هذه	60	3,82	,930
الوظيفي	60	3,88	,922
حياتي المهنية	60	3,93	,880
الوظيفة بها.			
اجداد	60	3,80	,971
هو	60	4,00	,864
سمعتها الجيدة			
به	60	3,82	,983
فيها.			
	60	3,83	,994

الملاحق

المتغير	القيمة	المتوسط	التباين
القيمة الشخصية	60	3,85	,899
القيمة الشخصية	60	3,95	,790
القيمة الشخصية	60	3,95	,964
هو	60	3,77	1,064
الاحتياجات_ بيئية	60	4,1583	,60185
فعالية_التدريب	60	4,0958	,60732
التدريب	60	3,9000	,81329
المدرسين	60	3,8500	,91940
التدريب	60	4,0111	,56022
-	60	3,8571	,67418
-	60	3,8625	,75832
-	60	3,8792	,73573
التنظيمي	60	3,8644	,67004
N valide (liste)	60		

5- اختبار الفرضيات

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	14,386	4	3,597	16,345	,000 ^b
Résidu	12,102	55	,220		
Total	26,489	59			

a. Variable dépendante : التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), المدرسين, التدريب, التدريبية, الاحتياجات_التدريبية_فعالية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,573	,551		2,854	,006
الاحتياجات_التدريبية	-,140	,105	-,125	-1,333	,188
فعالية_التدريبية	,308	,164	,279	1,875	,066
التدريب	,059	,176	,072	,336	,738

الملاحق

_المدرّبين	,359	,117	,492	3,066	,003
------------	------	------	------	-------	------

a. Variable dépendante : _التنظيمي