

## تأثير الولاء التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة استطلاعية لعينة من المطارات الدولية العراقية)

### The effect of Organizational Loyalty on improving job performance (An exploratory study of a sample of Iraqi)

الباحث م. حيدر عبدزيد خضر

Haider Abdzaid Khader

[haider.khader@student.atu.edu.iq](mailto:haider.khader@student.atu.edu.iq)

أ.د. نوفل عبد الرضا الكلابي

Pro. Dr. Nawfal Abdul Ridha

[Nawfalaa@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:Nawfalaa@uomustansiriyah.edu.iq)

#### المستخلص

يهدف الباحثان من خلال الدراسة الحالية عبر فصولها إلى التحقق من علاقة وتأثير الولاء التنظيمي كمتغير مستقل في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية السياحية , لعينة من المطارات الدولية العراقية , ومحاولة الخروج بجملة توصيات تسهم في تعزيز ممارسة وتبني المتغيران في المطارات قيد الدراسة , وانطلاقاً من أهمية الموضوع لمجتمع البحث ولما له من تأثير جوهري في نشاطاتهم والخدمات التي يقدمونها , فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كمنهج أساسي للدراسة واستعملت الاستبانة كأداة أساسية في جميع البيانات والمعلومات للدراسة, إذ تمثل مجتمع الدراسة بالقادة والمسؤولين في المطارات المبحوثة عينة الدراسة والبالغ عددها (112) قائداً ومسؤولاً فضلاً عن بعض المقابلات الشخصية , وتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً تم اعتماد اختبار التوزيع الطبيعي والتحليل العاملي التوكيدي كاختبار بنائي لقياس صدق المقاييس المعتمدة, ومجموعة من الإحصائيات الوصفية , معامل الارتباط البسيط (Pearson), ونمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) لتحديد علاقات التأثير البسيط والمتعدد بين المتغيرات وقد استعمل فيها البرامج الإحصائية (SPSS V.23: Amos V.23), وتم التوصل من خلال الدراسة إلى عدة استنتاجات كان من أبرزها ( ثبت محاولة توظيف المطارات العراقية المبحوثة للولاء التنظيمي , كمتغير مستقل , مما أدى إلى مخرجات تطور من مستوى الخدمات المقدمة للمسافرين )

الكلمات المفتاحية : الولاء التنظيمي , الأداء الوظيفي .

#### Abstract

The two researchers aim through this current study through its chapters to verify the relationship and impact of organizational loyalty as an independent variable in improving the functional performance of tourism human resources, to a sample of Iraqi international airports, and to try to come up with a number of recommendations that contribute to strengthening the practice and adoption of the two variables in the airports under study, and based on the importance of the topic to the research community and its fundamental impact in their activities and services provided ,The analytical descriptive approach was adopted as a basic approach to study and the resolution was used as a key tool in all data and information for the study, as the study community of leaders and officials at the researched airports represented the sample of 112 study leaders and officials as a leader and administrator as well as some interviews, and to analyze and process the data statistically, the natural distribution test and the predicative working analysis were adopted as a structural test to measure the validity of the approved metrics A set of descriptive statistics, Pearson simple link coefficient, structural equation modeling to identify simple and multi-variable impact relationships in which statistical programs (SPSS V.23: Amos V.23) were used, and several conclusions were reached through the study, the most prominent of which was proven (that the attempt to employ Iraqi airports researched for regulatory loyalty, as an independent variable, resulting in development outputs from the level of services provided to passengers

**Keywords: Organizational loyalty, functionality.**

#### المقدمة

يُعدّ موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات المهمة التي تخص المنظمات عامة والمنظمات السياحية خاصة , وذلك للحاجة الملحة للاهتمام بها , بسبب الحاجة للتطوير والتقدم في تقديم خدمات متميزة في ظل منافسة شرسية , ومن أجل ذلك أدركت المنظمات السياحية أن أداء الأفراد العاملين لديها يجب أن يكون على مستوى عالي من التميز والجودة في تقديم الخدمات , من أجل الاستمرار والبقاء وتحقيق أهدافها وخدمة محيطها الذي تعمل به , ولتحقيق أهداف البحث واحتواء تساؤلاتها

المحددة، صيغت على فرضيتان رئيسة دارت حول إيجاد حلول ناجعة لإشكاليته التي تدور حول التحقق من مدى (تأثير الولاء التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي)، وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ذات الصلة بالجانب التطبيقي، والذي جرى في مطار بغداد ومطار النجف الأشرف الدوليين .

ولغرض تغطية ما تقدم ذكره تكونت هيكلية البحث من أربعة مباحث، اختص المبحث الأول بالاطار النظري للولاء التنظيمي ، أما المبحث الثاني فقد اختص بالاطار الفكري للأداء الوظيفي، أما المبحث الثالث فتناول فيه الباحث الجانب العملي للبحث بعنوان ( تحليل وتشخيص متغيرات الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة بحسب أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي ( أما المبحث الرابع فتناول اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحثان.

### منهجية البحث:

#### أولاً: مشكلة البحث:

تجسدت المشكلة العملية للبحث من خلال الفجوة المعرفية التي تكونت عبر إمكانية قياس تأثير أبعاد الولاء التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية السياحية العاملة في المطارات المبحوثة وتعظيم العلاقة المباشرة مع قياس مستوى توفرها في المطارات المبحوثة ، فضلاً عن المعاشية الميدانية والمقابلات التي أجراها الباحثان قبل توزيع الاستبانة ، أفضت الى تشخيص الباحثان لمعرفة ضعف الإلمام والاهتمام بالأدوار والتي ان وجدت، فإنها تمارس بإطارها المحدود كنتيجة لضعف الإدراك بمفاهيم وأهمية وأهداف كل متغير من متغيرات البحث.

- وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة البحث يمكن معالجتها من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس للدراسة وهو (هل يوجد تأثير للولاء التنظيمي للمطارات المبحوثة في تحسين الأداء الوظيفي)، ومن هنا تتبلور عدة تساؤلات يمكن صياغتها على النحو الآتي:
1. ما المرتكزات الفلسفية والأساسية المفاهيمية لموضوعات (الولاء التنظيمي ، والأداء الوظيفي) ومتغيراتها؟
2. ما مدى ادراك القادة والمسؤولين في المطارات المبحوثة لأهمية الولاء التنظيمي في إدارة المطارات ؟
3. هل يعزز وجود الولاء التنظيمي تطوير مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المطارات العراقية المبحوثة ؟
4. هل يؤثر الولاء التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المطارات المبحوثة ، وما هي أكثر أبعادها تأثيراً في تحسين الأداء الوظيفي؟

#### ثانياً: أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تساعد القائمين على المجتمع المبحوث في التعرف على دور عمليات الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في تحسين الأداء الوظيفي لهم في المطارات العراقية المبحوثة ، وبما يتلاءم مع مواكبة التغيرات المستمرة. فضلاً عن كون الدراسة تكتسب أهميتها من خلال الآتي:

1. تناول مفهوم الولاء التنظيمي الذي يُعدُّ من المفاهيم الهامة التي بدأ الباحث في البيئة العراقية مناقشتها والبحث فيها، لذا فإنَّ ذلك يستدعي لفت أنظار الباحثين بشكل عام والموارد البشرية العاملة في المطارات المبحوثة بشكل خاص بالأثر الذي يمكن أن يؤديه الولاء التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لهم .
2. التعرف على المكانة التي يحتلها كل من (الولاء التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي ) داخل المطارات المبحوثة.
3. أهمية المتغيرات المدروسة إذ ان البحث ركز على متغيرين وهي (الولاء التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي) وهي انسيابية جديدة وجيدة من حيث دلالتها وعدم وجود دراسة حسب علم الباحثان تثبت هذا التوجه في المطارات المبحوثة .
4. يعالج هذه البحث مشاكل واقعية وفعالية تتطلب إيجاد حلول محددة.

#### ثالثاً: أهداف البحث

نسعى من خلال هذه البحث إلى بلوغ الأهداف الآتية:

1. وضع اساس نظري يمكن الارتكاز عليه عند اجراء دراسات لاحقة قد تسهم في تقليص الندرة النسبية للدراسات في مجال أهمية ودور متغيرات البحث.
2. استكشاف مستوى أهمية متغيرات الدراسة (الولاء التنظيمي ، تحسين الأداء الوظيفي). بناء على وجهات نظر المجتمع المبحوث .
3. يسهم البحث في الاطلاع على التجارب الأخرى ذات العلاقة وفي كيفية تكييفها مع واقع المطارات العراقية عن طريق اختبار المقاييس العالمية المستعملة وتطويرها أو عن طريق تصميم مقاييس جديدة وعن طريق اتمام عملية التحليل والدراسة وتطوير المتغيرات للانسجام مع واقع وطبيعة بيئة عمل المطارات المبحوثة.
4. توضيح نوعية العلاقة بين الولاء التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي لمجتمع البحث.

#### رابعاً: فرضيات البحث:

- تصاغ فرضيات البحث الأساسية في ضوء أهدافها وبما يتفق مع المراجعات النظرية لمتغيراتها المستقلة والتابعة والتي ستخضع للاختبار والتحليل والمعالجة الإحصائية وعندها ستثبت صحتها من عدمه، فكل تخمين يتوصل اليه الباحث بشكل مؤقت يُعد فرضية، وبناءً على مشكلة البحث، جرى صياغة فرضيات البحث الرئيسية والفرعية وكالاتي:
1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الولاء التنظيمي اجمالاً (وبأبعادها الفرعية) مع الأداء الوظيفي.
  2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للولاء التنظيمي اجمالاً (وبأبعادها الفرعية) في الأداء الوظيفي.

#### خامساً: مجتمع البحث:

مجتمع الدراسة كما هو معروف يمثل جميع الأشخاص الذين يمكن أن يشكلوا التساؤلات التي تتضمنها مشكلة الدراسة بصورة أكثر تمثيلاً، وبناءً على ما هو مطلوب من أنموذج الدراسة الفرضي وباتجاه تحقيق أهدافه، فقد تمثل المجتمع الكلي للدراسة بالمسؤولين والقياديين وأصحاب القرار العاملين في المطارات الدولية المبحوثة، (في مطار بغداد الدولي ومطار النجف الأشرف الدولي)، والبالغ عددهم (112) شخصاً.

#### سادساً: منهج البحث:

المنهج هو الطريق الذي اتخذه الباحث من خلال الارتكاز على مجموعة من الركائز والأسس المهمة لتحقيق الآثار التي يصبو الوصول إليها، وهو مجموعة وسائل وخطوات تمارس من قبل الباحث بشكل فعلي من مرحلة إلى أخرى خلال مراحل بحثه؛ إذ يعتمد تصميم الدراسة على وضع خطط تكون كفيلاً لجمع المعلومات الرئيسية التي تجعل الدراسة توضح أهدافها وأغراضها بأسلوب نظامي مبسط ومتربط، بناءً على ذلك تم اعتماد المنهج الوصفي في الدراسة الحالية؛ إذ إن تطبيقات هذا المنهج تستلزم الاعتماد عليه لكونه يحقق بيانات ومعلومات حول آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواء أكان مسحاً مكتوباً (الاستبانة) أم شفويًا، وهو منهج ملائم للدراسات التي تتوخى الوصول إلى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة بين المتغيرات.

### المبحث الأول

#### ((الاطار النظري للولاء التنظيمي))

#### أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي

ورد في معجمي (Oxford و Colins) بان الولاء (Loyalty) معناه موالٍ لشيء ما وهناك توافق مع كلمة (Allegiance) ومعناها الطاعة والإخلاص والتأييد، فالفرد الذي يمتلك صفات الولاء لديه صفة القبول بأهداف المنظمة ويمتلك الرغبة القوية في الاستمرار بالعمل بها وهو مدى قوة اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها (Porter, 1974: 63)، ويمثل الولاء الدلالة على العلاقات والعواطف الرومانتيكية، والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة أو رموزها، أو الإخلاص لما يعتقد أنه صواب، كالأسرة والعمل والوطن (بدوي، 1982: 16).

ومن أجل الإلمام بما هو مطروح من مصادر حول تعريفات الولاء التنظيمي فالحول (1) يستعرض عدداً من تعريفات بعض الكتاب والباحثين، الذين تناولوا الموضوع من جوانب متعددة بحسب نظراتهم للموضوع.

| ت | التعريف                                                                                                                                              |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | فالولاء التنظيمي يرتبط بمستوى الأداء الوظيفي (الأحمدي، 2004: 3)                                                                                      |
| 2 | ارتباط فعال بين الأفراد والمنظمة يقوم هذا الارتباط على ولاء الأفراد للمنظمة وتطابق أهدافهم مع أهدافه (الشلوي، 2005: 59).                             |
| 3 | الولاء التنظيمي هو الموظف الإيجابي لمنظمته وتفانيه في العمل من أجل تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها المنظمة (Sementelli, 2005: 445).                |
| 4 | نزعة المشاركة المستمرة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة لما استثمره الفرد للمنظمة ويخشى ان يفقد هذا الاستثمار اذا ما ترك المنظمة (Sow, 2016: 249). |
| 5 | الجهد الإضافي الذي يبذله الموظفون في تنفيذ مهامهم، واحترامهم لقيم المنظمة والمشرفين (Chen, et al., 2017: 77).                                        |

من خلال ما تقدم من تعريفات للولاء التنظيمي يمكن الإشارة إلى أن كل تعريف تناول صورة تعكس رأي الباحثين في الولاء التنظيمي، لذا فقد حاولنا من خلال التعريفات السابقة ان نضع تعريفاً يتمتع بنوع من الشمولية. إذ يمكن تعريف الولاء التنظيمي على أنه هو: ارتباط وإخلاص ووفاء واستعداد للتضحية وبذل أقصى طاقة ومجهود للمنظمة، وتطابق رؤى بين الأفراد العاملون

والمنظمة من أجل تحقيق الأهداف والنجاح والاستمرار , فهو اعتقاد قوي بقيم المنظمة ومبادئها , حالة نفسية ووجدانية ناتجة عن التلاحم بالعمل لصالح المنظمة .

### ثانياً: مراحل الولاء التنظيمي

لكي يصل الفرد إلى مرحلة من الولاء التنظيمي لابد من أن يمر بثلاث مراحل متسلسلة من التطور لدى الأفراد العاملين في المنظمات يمكن إيجازها على النحو الآتي :

**المرحلة الأولى ( مرحلة التجربة والإعداد ) :** يعتمد الفرد العامل في هذه المرحلة على ما يمتلك من خبرات في الأعمال السابقة لان الفرد يدخل إلى المنظمة ولديه مستوى من الولاء التنظيمي ناتج عن أفكار واتجاهات وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار ( Lim, 2003, 12 ) , وفيها يبذل الفرد العامل أقصى جهد عنده ليبذل ويبرز في عمله ويكون محط أنظار وإطراء كل من حوله ( عورتاني , 2003 : 47 ) وتسمى أيضاً مرحلة الطاعة والالتزام (حمادات , 2006: 37) .

**المرحلة الثانية ( مرحلة العمل والإنجاز ) :** وهي المدة اللاحقة لمرحلة التجربة أي المدة الخاصة بمباشرة الفرد للعمل وتتراوح هذه المدة الزمنية ما بين عامين إلى أربعة أعوام حيث يعمل الفرد في المنظمة خلالها إلى تأكيد مفهومه للعمل والإنجاز , وتظهر خلالها خصائص مميزة بها تتمثل بالأهمية الشخصية والتخوف من العجز وكذلك وضوح الالتزام الكامل بالعمل , وظهور كذلك قيم الولاء للمنظمة التي يعمل فيها الفرد (الغامدي , 2011: 47).

**المرحلة الثالثة ( مرحلة الثقة بالتنظيم ) :** وتمثل الدعم الكامل للولاء عن طريق استثمار الفرد في المنظمة وإجراء عملية تقييم التوازن بين الجهود والإغراءات المقدمة للأفراد العاملين , وتمثل هذه المرحلة السنة الخامسة من عمل الأفراد في المنظمات وتستمر إلى ما بعد ذلك وهنا يبدأ الفرد بترسيخ الولاء واتجاهاته إلى المنظمة التي يعمل فيها بحيث تصبح متينة وشديدة الوثاق ويتولد شعور لدى الفرد بأنه يرغب في العمل دون كلل أو ملل لخدمة المنظمة ليعلو بها ومعها وتتصهر مصالحه الشخصية من لهيب مشاعر الحب والإخلاص لمنظمته , وسوف ينتقل الفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج (فلمبان , 2007: 83).

### ثالثاً: أبعاد الولاء التنظيمي

ميز ألين و ماير ( Allen & Mater 1991 ) بين ثلاثة أبعاد أو ما يسمى أنموذج الأبعاد الثلاثية للولاء التنظيمي , وتتمثل بما يأتي:

1. **الولاء العاطفي :** يحدد هذا المكون درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي (السالم , 2015: 67), ويشير إلى تطابق الفرد مع المنظمة التي ينتمي إليها، وانهماكه فيها وارتباطه شعورياً بها ورغبته في الاستمرار بالعمل فيها ، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف، وإدراكه بالخصائص المميزة لمهامه الوظيفية من حيث الاستقلالية والأهمية وتنوع المهارات ودرجة المشاركة والتغذية المرتدة من الإشراف ، وعلى ذلك فالأفراد العاملون ذوو الولاء العاطفي المرتفع يستمرون بالعمل داخل المنظمة لأنهم يرغبون في ذلك ويحبونه (سكر , 2018: 532), كذلك يعبر عنه الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله (العجمي , 2008: 94), وفي هذا البعد يصبح الارتباط بالمنظمة ليس ارتباطاً مادياً، بل نفسي ووجداني ناتج من تشبع الفرد بقيم التنظيم وارتباطه بها والرغبة في التمسك بعضويته في المنظمة ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من حيث درجة استقلاليته وأهمية العمل، وهوية العمل، وتنوع المهارات كما أن هذا الجانب من الولاء يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن بيئة التنظيم تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صناعة القرارات سواء فيما يخص العمل أو الفرد نفسه وقد أجرى ماير وألن دراسة في جامعة وستر تون في الولايات المتحدة لبحث تطور الولاء العاطفي والمستمر لدى (192) من الأفراد العاملين، وتم استعمال مقياس للولاء التنظيمي، وبينت النتائج أن الولاء العاطفي يتأثر بثلاثة أنواع رئيسة لمتغيرات ما قبل العمل وهي ( الخصائص الشخصية، وخصائص خيار العمل، والتطلعات المستقبلية من العمل )، كما أظهرت النتائج أنه يمكن للمنظمة أن تزيد من الولاء العاطفي من خلال ما تقدمه للفرد، حيث يعمل الولاء العاطفي والمستمر على زيادة بقاء الفرد في المنظمة ، وبينت النتائج أيضاً أن خيارات العمل قد تؤثر على بقاء الفرد في المنظمة خلال السنة الأولى، وأن الولاء المستمر يتأثر بأي شيء قد يجعل ترك العامل للمنظمة أمراً صعباً، من ناحية أخرى أظهرت النتائج أن الخبرة تؤثر في بقاء الفرد في المنظمة وتزيد من ولائه لها، وأن الولاء لدى الشخص يتأثر بخيارته قبل وبعد الالتحاق بالمنظمة وأن زيادة الاستثمارات وقلة البدائل تزيد من الولاء المستمر (درة , 2011 : 93).

يطلق عليه تسمية الوجداني والشعوري , ويعبر عن درجة ارتباط الفرد بالمنظمة وجدانياً ونفسياً، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب مهارات، وطبيعة علاقته برؤسائه ومشرفيه، كما يتأثر بطبيعة البيئة التنظيمية التي يعمل فيها، كأن تسمح له بالمشاركة وإبداء الرأي وتقديم المشورة سواء بما يتعلق بالعمل أو الأفراد العاملون (السالم , 2015: 53).

وفي ضوء ما تقدم يمكن الإشارة إلى الولاء العاطفي بأنه تطابق الفرد مع المنظمة التي ينتمي إليها، وانهماكه فيها وارتباطه شعورياً بها ورغبته في الاستمرار بالعمل فيها ؛ لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف، وإدراكه بالخصائص المميزة لمهامه الوظيفية من حيث الاستقلالية والأهمية وتنوع المهارات ودرجة المشاركة والتغذية المرتدة من الإشراف ، وعلى ذلك فالأفراد العاملون ذوو الولاء العاطفي المرتفع يستمرون بالعمل داخل المنظمة لأنهم يرغبون في ذلك ويحبونه.

**2. الولاء المستمر:** ويشير الولاء المستمر إلى قوة رغبة الفرد في البقاء في العمل في منظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكون له الكثير، إذ يشير إلى إدراك الأفراد للمنافع والامتيازات التي يحصلون عليها نظير استمرارهم وولائهم للمنظمة مقارنة بالتكاليف المترافقة مع مغادرتهم للمنظمة فالأفراد العاملون المرتبطون بمنظماتهم اعتماداً على الولاء المستمر يبقون داخل المنظمة لأنهم في حاجة لذلك ، وإن تقييم الفرد لبقائه في المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل مثل: السن والعمر الوظيفي له في المنظمة وأن الولاء المستمر يتأثر بأي شيء قد يجعل ترك العامل للمنظمة أمراً صعباً، ومن ناحية أخرى أظهرت النتائج أن الخبرة تؤثر في بقاء الفرد في المنظمة وتزيد من ولائه له ، وأن الولاء لدى الشخص يتأثر بخبراته قبل الالتحاق بالمنظمة وبعدها ، والأفراد العاملون ذوو الولاء المستمر العالي يضلون في عملهم ، وأن زيادة الاستثمارات وقلة البدائل تزيد من الولاء المستمر لأنهم يحتاجون ذلك ، والولاء المستمر يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة ( ، ويعني أن يكرس الفرد حياته ويقدم تضحياته ويفضل مصلحة المنظمة على مصلحته الشخصية من 58 : 2019 (بوسكار ، أجل البقاء داخل المنظمة التي ينتمي إليها ، أي عندما يكون الفرد العامل قد قدم تضحيات للارتباط أو البقاء داخل منظمة معينة ( ، ويمكن فهم هذا المكون من خلال 64 : 2013 فهو أكثر احتمالاً لأن يشعر بحاجة قوية للبقاء داخل تلك المنظمة (منوبة ، النظر إلى درجة الولاء الموجودة عند الفرد التي تحكمها القيمة الاستثمارية التي يمكن أن تحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سوف يفقده لو اتخذ قرار بالعمل لدى جهات أخرى، لذلك يتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل (، وتعد درجة ولاء الفرد في هذه الحالة محكومة للقيمة الاستثمارية والمادية التي يمكن أن يحققها الموظف 58:2019 (بوسكار ، Allen, 2004: 65 من خلال استمراره وبقائه في المنظمة مقارنة مع ما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمة والالتحاق بأخرى)

يسمى الولاء المستمر بالولاء (البقائي) ويشير إلى نزعة أو ميل الفرد للبقاء في المنظمة وذلك لارتفاع تكاليف المعيشة وحاجته الماسة للعمل ، خصوصاً إذا كان هناك ارتفاع في نسبة البطالة في سوق العمل ، ويستند هذا النوع من الولاء إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل (التترقيات، التعويضات ، المكافآت ( بين الفرد والمنظمة ، أكثر من كونها عملية عاطفية وأخلاقية (الدوسري، 2005: 91).

وقد فرق بوسكار (Tiwari, 2009: 68) بين اتجاهين للولاء المستمر وهي كالآتي :

الاتجاه الأول : ويقصد به الولاء التنظيمي الاتجاعي ، ويشير إلى عملية التطابق بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة.

الاتجاه الثاني : ويشير إلى الاستثمار المستغرق من جانب الأفراد العاملون في المنظمة الذي يجعل سلوكهم مرتبطاً بها ، فإذا رفض الفرد العامل تغيير وظيفته بأخرى أكثر إغراء من ناحية الأجر وظروف العمل فمعنى هذا يوجد منافع تعود عليه من خلال ارتباطه بالمنظمة تجعل من الصعب اتخاذ قرار التغيير أو الانتقال إلى منظمة أخرى.

**3. الولاء المعياري :** إذ يشير إلى مستوى الالتزام الأدبي الذي يدفع الفرد إلى تبني قيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه، ويشير أيضاً إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين ، ويعكس مشاعر التعهد والالتزام بالاستمرار في العمل داخل المنظمة ، ويعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه الفرد من المنظمة والسماح له بالمشاركة في تطبيق الإجراءات وإنجاز العمل ، فالأفراد العاملون الذين يقوى لديهم الولاء الأدبي يأخذون في حسابهم إلى حد بعيد السؤال الآتي ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة ، فهو لا يريد أن يسبب قلقاً لمنظمته أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل، إذا فهو ملتزم أدبياً حتى لو كان على حساب نفسه، فالعاملون ذوو المستويات المرتفعة من الولاء المعياري يبقون داخل المنظمة لأنهم يشعرون بأنه يتوقع منهم أو من الواجب عليهم البقاء فيها (سكر ، 2018: 532) ، وهو كذلك إحساس بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة الذي ينبع من القيم التي اكتسبها الأفراد العاملون قبل التحاقهم بالمنظمة ، ويكون المصدر الأساسي نابغاً من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي، ومن ثم يكون سلوك الفرد انعكاساً لما يشعر به ، ولما يعتقد بأنه أخلاقي (Allen & Mater, 2004: 65) ، وأشار (ماير وألين ) إلى أن الموظفين ذوي الولاء العاطفي القوي يظلون في عملهم لأنهم يريدون ذلك ، بينما الولاء المعياري القوي يظلون في عملهم لأنهم يشعرون أن عليهم التزاماً بذلك ، أما ذوي الولاء المستمر العالي يظلون في عملهم لأنهم يحتاجون ذلك ، وهو يمثل شعور الموظف بضرورة بقاءه في المنظم ، ويعد هذا القرار بالاستمرار بالعضوية نتيجة القيم الأخلاقية للموظف التي يستمدّها من إيمانه بأن البقاء في المنظمة أمر أخلاقي وسلوك صحيح ، بحيث يرى أنّ المنظمة بحاجة إليه ، ولذلك لا يستطيع أن يتركها لأنها ستتضرر جراء ذلك<sup>(24)</sup> ،

وهو أن يكون الالتزام ناتجاً عن الالتزام الأخلاقي والأدبي للأفراد العاملين , وكذلك يقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من المنظمة للأفراد العاملين والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات والأخذ باقتراحاتهم , ليست فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة .

وعرف أيضاً بأنه يعكس شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والأفراد العاملين فيها، الذي يحتم الوفاء لتلك المنظمة ، ويتأثر ذلك الشعور بالقيم الشخصية التي يمتلكها الأفراد العاملون ، إذ تسهم تلك القيم في بلورة هذا النوع من الولاء، كما أن شعور الموظف بالمسؤولية والواجب قد يتأتى من القيم والمبادئ التي يمتلكها الموظف قبل دخوله المنظمة أو بعدها ، ومن الممكن أن يكون للدين الذي يؤمن به الموظف أو القيم العائلية أو الأعراف تأثير في تكوين الولاء المعياري الأخلاقي ، كما يمكن أن يتعزز الولاء الأخلاقي عن طريق الدعم المناسب الذي يتلقاه الأفراد من المنظمة، والسماح لهم بالمشاركة في القضايا التي تهم المنظمة، ولا سيما صياغة أهدافها ورسم سياساتها (سكر , 2018: 532) .

### المبحث الثاني

#### الاطار الفكري للأداء الوظيفي

#### أولاً : مفهوم الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي اصطلاحاً يعرف على أنه الأنشطة المتوقعة من الموظف التي تفصح عن الكيفية التي يتم بها التنفيذ الجيد لهذه الأنشطة , من أجل المساعدة على تحديد مناطق القوة والضعف وتحسينها لتحقيق أهداف المنظمة , والأداء هو الإنجاز الذي يمكن ملاحظته بشكل مباشر , وبالتالي يمكن قياسه ومقارنته وتقسيمه (Patti,et.al.,2004:216) .

#### ثانياً : أبعاد الأداء الوظيفي

تعتمد الدراسة الحالية ثلاثة أبعاد للأداء الوظيفي , بالاستناد على مقياس (Fluegge , 2008 : 95) , التي تصنف على وفق الآتي :

1. **أداء المهمة :** تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها عبر الأداء الوظيفي للأفراد العاملين لديها من خلال الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف عن طريق مجموعة مهام وواجبات يقوم بها الأفراد العاملون لديها , التي تسمى أداء المهمة , ويشار إلى أداء المهمة بأنه مجموع الفعاليات الفردية المترابطة بصورة دقيقة والتي تسهم في الأهداف الرئيسية للمنظمة (Michaelis,2009:13).
2. **سلوك المواطنة التنظيمية :** يعد سلوك المواطنة التنظيمية من الأمور الهامة في المنظمات بشكل عام والمنظمات السياحية على وجه الخصوص , لما لهذا المفهوم من تأثير على فاعلية تلك المنظمات وأدائها ؛ إذ لم تعد الأدوار الرسمية وحدها كافية للحفاظ على بقاء واستمرار المنظمات , لذلك لا بد من وجود أدوار أخرى يقبل عليها الموظف طواعيةً وهي أدوار إضافية تعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية , لذا فإن سلوك المواطنة التنظيمية يشكل إحدى السلوكيات التي تمارس في بيئة العمل وهو إحدى المفاهيم المؤثرة في السلوك الإنساني , الذي بدوره يمكن أن يكون ذا أثر بالغ على نجاح العمل من عدمه , وبالنظر لنجاح أو فشل المنظمات في العمل سنجد أن جودة العمل وازدهاره مرتبط بإيجابية العاملين وتبنيهم سلوك المواطنة التنظيمية , فهو يمثل السلوك الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة الوظيفة ولا يلزم المدير أو الرئيس أو الفرد القيام به ولكنه مهم لأداء الوظيفة وفعالية المنظمة (Patti,et.al.,2004:216) .
2. **الإبداع :** يعد الإبداع بجانبه الإداري والتقني مؤشراً جديداً لقياس كفاءة المنظمة , فالإبداع ضرورياً من حيث زَج أفكار جديدة وأساليب تؤدي إلى إنتاج كبير , وكلفة واطنة , وإن جميع الإبداعات لها أهمية كبيرة في تحسين الكفاءة وصولاً إلى الأهداف والبقاء في ظل المنافسة الشديدة للمنظمات , كما إن عمليات الإبداع أو الابتكار تعني تطوير العمليات التي تسهم في إنتاج منتجات جديدة من سلع وخدمات تمكن المنظمات في كثير من الأحيان من التغلغل في كل من الأسواق الجديدة وقطاع الزبائن ؛ إذ إن الإبداع الناجح يقود إلى اكتساب الزبائن وولائهم , فبدون الإبداع تكون القيمة المقترحة للمنظمة في النهاية محدودة , ومن ثم ستكون أقل منافسة لنظيراتها من المنظمات لمنتجاتها من السلع والخدمات (Atkinson& etal , 2008 : 408) .

### المبحث الثالث (( الجانب التطبيقي للبحث ))

#### تحليل وتشخيص متغيرات البحث، واختبار فرضيات البحث بحسب أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي

#### أولاً : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يقصد بهذا الاختبار توزيع ميداني للبيانات المتجمعة ويظهر بيانياً على شكل جرس مقلوب ويكون التوزيع متماثلاً عندما تتطابق فيه قيم مقاييس النزعة المركزية كالوسط الحسابي ، الوسيط ، والمنوال ويتوقف الحصول على منحني التوزيع الطبيعي للبيانات على طبيعة العينة وحجمها (Ghasemi & Zahediasl , 2012 : 487) , ينتشر استخدام اختبار التوزيع الطبيعي على نطاق واسع على مستوى الأبحاث العلمية والطبيعية ، سواء كان البحث مرتبطاً بقياس شيء ما ، على سبيل المثال صناعة الطائرات ، أو التعامل مع تقنيات صيانة هندسة الصناعات ، أو تقدير معلمات الجودة في أنظمة تشغيل الدعم الراديوي ، فإنه يتطلب دقة التقييمات ذات الصلة ومدى توزيع البيانات وتمركزها ضمن حدود منحني التوزيع الطبيعي (32) ..

وفي الدراسات السلوكية يكتسب هذا التوزيع أهمية بالغة للتأكد مما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، مما يعطي للباحث حرية اختيار الإحصاءات المناسبة لهذه البيانات ، وبالتالي يمكن للباحث استعمال الإحصاءات المعلمية في حال توزعت البيانات طبيعياً واستخدام الإحصاءات اللامعلمية في حال عدم توزيع البيانات طبيعياً . وهناك العديد من الاختبارات التي قدمها الباحثون في هذا المجال .

ولأغراض الدراسة الحالية سيعتمد الباحث على أكثر الاختبارات شيوعاً للتأكد من اعتدالية توزيع البيانات وهو اختبار كولموكوروف – سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov test) ، إذ تبين نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (1) بأن إحصائية الاختبار قد بلغت (0,78 ، 0,75) للمتغيرات (الإدارة بالأهداف ، والأداء الوظيفي) على التوالي في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية الاختبار (0,092 ، 0,158) لمتغيرات الدراسة على التوالي . وهو أعلى من المستوى المعياري البالغ (0,05) وبالتالي فهو غير دال معنوياً ، وهذا يعني بأن جميع بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن استخدام الإحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار .

الجدول (1) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

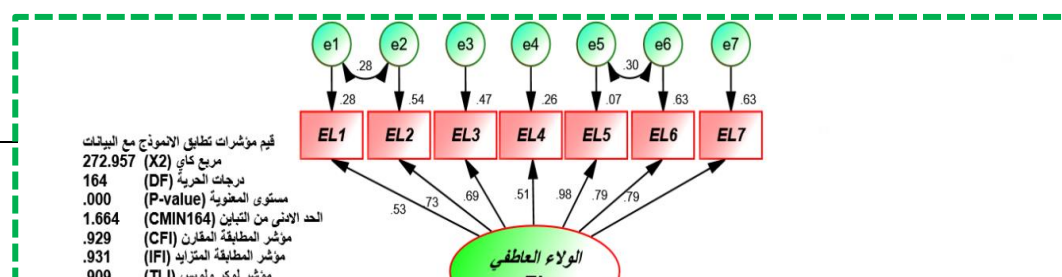
| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test |                   |                        |                          |
|------------------------------------|-------------------|------------------------|--------------------------|
| الأداء الوظيفي                     | الولاء التنظيمي   | Var.                   |                          |
| 111                                | 111               | N                      |                          |
| 4.2017                             | 4.2098            | Mean                   | Normal Parameters        |
| .56323                             | .54922            | Std. Deviation         |                          |
| .078                               | .075              | Absolute               | Most Extreme Differences |
| .078                               | .075              | Positive               |                          |
| -.076                              | -.072             | Negative               |                          |
| .078                               | .075              | Test Statistic         |                          |
| .092 <sup>c</sup>                  | .158 <sup>c</sup> | Asymp. Sig. (2-tailed) |                          |

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

### ثانياً : اختبار العامل التوكيدي

لقد تم قياس متغير الولاء التنظيمي من خلال ثلاثة أبعاد فرعية هي (الولاء العاطفي (7) فقرة ، الولاء المستمر (7) فقرة ، الولاء المعياري (7) فقرة) . إذ يتضح من الشكل (15) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت النسبة المحددة لها البالغة (0,40) كما هي مبينة في الشكل (15) وان جميعها كانت نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (18) اتضح أنها اكبر من (2,56) عند مستوى معنوية (0,01) وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلومات وصدقها .

أما بالنسبة إلى مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد أظهرت النتائج وبعد إجراء تسعة من مؤشرات التعديل (Modification Indices) بأن جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الأنموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير الولاء التنظيمي يقاس بثلاثة أبعاد فرعية يقاس كل منها بسبع فقرات .



الجدول (2) : معلمات الصدف البناني التوكيدي لمقياس متغير الولاء التنظيمي

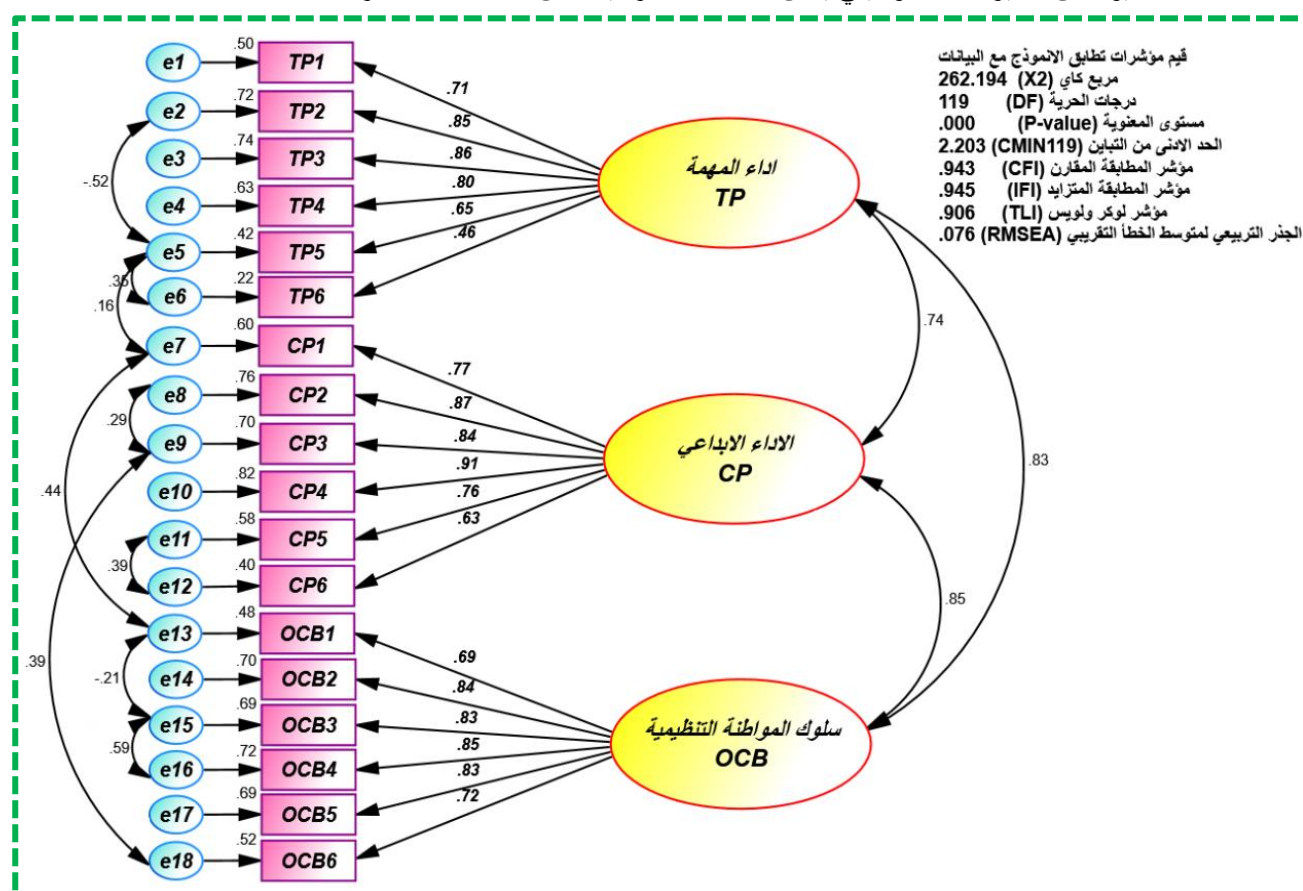
| Paths                  | S.R.W. | Estimate | S.E. | C.R.  | P   |
|------------------------|--------|----------|------|-------|-----|
| EL1 ←- الولاء العاطفي  | .529   | 1.000    |      |       |     |
| EL2 ←- الولاء العاطفي  | .731   | 1.266    | .203 | 6.226 | *** |
| EL3 ←- الولاء العاطفي  | .689   | 1.114    | .212 | 5.243 | *** |
| EL4 ←- الولاء العاطفي  | .510   | .965     | .224 | 4.317 | *** |
| EL5 ←- الولاء العاطفي  | .979   | 2.500    | .500 | 5.001 | *** |
| EL6 ←- الولاء العاطفي  | .793   | 1.341    | .240 | 5.592 | *** |
| EL7 ←- الولاء العاطفي  | .792   | 1.383    | .247 | 5.612 | *** |
| CL1 ←- الولاء المستمر  | .649   | .974     | .182 | 5.338 | *** |
| CL2 ←- الولاء المستمر  | .753   | 1.127    | .218 | 5.162 | *** |
| CL3 ←- الولاء المستمر  | .646   | 1.100    | .207 | 5.318 | *** |
| CL4 ←- الولاء المستمر  | .679   | .925     | .168 | 5.495 | *** |
| CL5 ←- الولاء المستمر  | .565   | 1.000    |      |       |     |
| CL6 ←- الولاء المستمر  | .766   | 1.326    | .187 | 7.107 | *** |
| CL7 ←- الولاء المستمر  | .698   | .871     | .157 | 5.555 | *** |
| NL1 ←- الولاء المعياري | .723   | .884     | .114 | 7.728 | *** |
| NL2 ←- الولاء المعياري | .712   | .727     | .096 | 7.541 | *** |
| NL3 ←- الولاء المعياري | .801   | 1.378    | .160 | 8.589 | *** |
| NL4 ←- الولاء المعياري | .876   | 1.114    | .148 | 7.541 | *** |
| NL5 ←- الولاء المعياري | .752   | 1.000    |      |       |     |
| NL6 ←- الولاء المعياري | .697   | .633     | .085 | 7.443 | *** |

|     |    |                    |      |      |      |       |     |
|-----|----|--------------------|------|------|------|-------|-----|
| NL7 | ←- | الولاء<br>المعياري | .743 | .659 | .083 | 7.960 | *** |
|-----|----|--------------------|------|------|------|-------|-----|

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

### 1. الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الأداء الوظيفي :

لقد تم قياس متغير الأداء الوظيفي من خلال ثلاثة أبعاد فرعية هي ( أداء المهمة (6) فقرة ، الأداء لإبداعي (6) فقرة ، سلوك المواطنة التنظيمية (6) فقرة) . اذ يتضح من الشكل (2) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت النسبة المحددة لها البالغة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (2) وان جميعها كانت نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (20) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلمات وصدقها. أما بالنسبة إلى مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد أظهرت النتائج وبعد إجراء تسعة من مؤشرات التعديل ( Modification Indices) بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الأنموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير الأداء الوظيفي يقاس بثلاثة أبعاد فرعية تقاس كل منها بستة فقرات



الشكل (2) : الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الأداء الوظيفي

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23.

### الجدول (3) : معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الأداء الوظيفي

| Paths             | S.R.W. | Estimate | S.E. | C.R.  | P   |
|-------------------|--------|----------|------|-------|-----|
| TP6 ← أداء المهمة | .464   | .891     | .164 | 5.424 | *** |

|      |    |                         |      |       |      |        |     |
|------|----|-------------------------|------|-------|------|--------|-----|
| TP5  | ←- | أداء المهمة             | .648 | 1.000 |      |        |     |
| TP4  | ←- | أداء المهمة             | .796 | 1.523 | .214 | 7.108  | *** |
| TP3  | ←- | أداء المهمة             | .859 | 1.515 | .200 | 7.564  | *** |
| TP2  | ←- | أداء المهمة             | .851 | 1.534 | .243 | 6.307  | *** |
| TP1  | ←- | أداء المهمة             | .710 | 1.407 | .216 | 6.520  | *** |
| CP6  | ←- | الأداء لإبداعي          | .629 | .620  | .085 | 7.297  | *** |
| CP5  | ←- | الأداء لإبداعي          | .761 | .766  | .081 | 9.412  | *** |
| CP4  | ←- | الأداء لإبداعي          | .907 | 1.075 | .086 | 12.483 | *** |
| CP3  | ←- | الأداء لإبداعي          | .837 | 1.000 |      |        |     |
| CP2  | ←- | الأداء لإبداعي          | .870 | .906  | .065 | 13.992 | *** |
| CP1  | ←- | الأداء لإبداعي          | .772 | .832  | .084 | 9.883  | *** |
| OCB6 | ←- | سلوك المواطنة التنظيمية | .722 | .766  | .089 | 8.645  | *** |
| OCB5 | ←- | سلوك المواطنة التنظيمية | .829 | .745  | .071 | 10.444 | *** |
| OCB4 | ←- | سلوك المواطنة التنظيمية | .848 | .939  | .055 | 16.969 | *** |
| OCB3 | ←- | سلوك المواطنة التنظيمية | .830 | 1.000 |      |        |     |
| OCB2 | ←- | سلوك المواطنة التنظيمية | .835 | .736  | .070 | 10.557 | *** |
| OCB1 | ←- | سلوك المواطنة التنظيمية | .693 | .677  | .090 | 7.541  | *** |

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

ثالثاً : اختبار الثبات كرونباخ الفا

وبغية التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبانة اعتمد الباحث على اختبار كرونباخ الفا الذي يعد من افضل اساليب ثبات المقاييس السلوكية ومعامل الصدق الهيكلي الذي يمثل الجذر التربيعي لقيمة معامل الثبات كرونباخ الفا ، وفي هذا الصدد اشارت (Sharma , 2016 : 273) إلى كيفية تفسير قيم كرونباخ الفا لتقييم حالة الثبات المتحققة في بيئة تطبيق معينة وكما مبين في الجدول (4) .

الجدول (4) : مستويات الثبات حسب قيمة كرونباخ الفا

| ت  | قيمة كرونباخ الفا       | مستوى الثبات |
|----|-------------------------|--------------|
| 1. | $\alpha \geq 0.9$       | ممتاز        |
| 2. | $\alpha \geq 0.8 < 0.9$ | جيد          |
| 3. | $\alpha \geq 0.7 < 0.8$ | مقبول        |
| 4. | $\alpha \geq 0.6 < 0.7$ | مشكوك فيه    |
| 5. | $\alpha \geq 0.5 < 0.6$ | ضعيف         |
| 6. | $\alpha < 0.5$          | غير مقبول    |

المصدر (33)

اذ نلاحظ من الجدول (4) أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.748 – 0.955) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات عالي في الدراسات الوصفية كونها قيم مرتفعة بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية ، كما نلاحظ ان قيم معامل الصدق الهيكلي كانت ممتازة وعالية ضمن اجابات العينة ، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

الجدول (5) معامل الثبات والصدق الهيكلي على مستوى المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية

| ت  | المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية | معامل كرونباخ الفا | معامل الصدق الهيكلي |
|----|-------------------------------------|--------------------|---------------------|
| 1  | المشاركة                            | 0.760              | 0.872               |
| 2  | وضوح الدور                          | 0.800              | 0.894               |
| 3  | الرقابة                             | 0.784              | 0.885               |
| 4  | وضوح الأهداف                        | 0.748              | 0.865               |
| 5  | التغذية الراجعة                     | 0.877              | 0.936               |
| 6  | الإدارة بالأهداف                    | 0.955              | 0.977               |
| 7  | أداء المهمة                         | 0.851              | 0.922               |
| 8  | الأداء لإبداعي                      | 0.824              | 0.908               |
| 9  | سلوك المواطنة التنظيمية             | 0.907              | 0.952               |
| 10 | الأداء الوظيفي                      | 0.918              | 0.958               |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23.

## رابعاً : الإحصاءات الوصفية

و يوضح الجدول (6) الإحصاءات الوصفية لمتغير الولاء التنظيمي الرئيسي فقد حقق وسط حسابي قدره (4,223) وقيمة الانحراف المعياري له (0,538) ومعامل اختلاف قدره (12,74%) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (84,45%) وهذا يشير إلى أن هذا المتغير حاز على مستوى أهمية مرتفع جداً حسب إجابات أفراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى مرتفع جداً من الاتفاق لدى أفراد العينة المبحوثة حول وجود أبعاد الولاء التنظيمي ميدانياً مما يؤكد أن إدارات المطارات تنتهج استراتيجيات ناجحة لكسب ولاء العاملين التنظيمي وهي تسعى إلى تعزيز هذا المستوى من خلال تعظيم ارتباط العاملين بوظائفهم وتحسين بيئة العمل وطبيعة العلاقات الإيجابية مع زملاء العمل ومع الإدارة وهذا من شأنه أن يشعر العاملين بالرضا ويزيد من الولاء التنظيمي لديهم.

أما بالنسبة إلى الترتيب العام لأبعاد متغير الولاء التنظيمي ميدانياً الذي يعكس مدى اهتمام إدارات المطارات عينة الدراسة بهذه الأبعاد ؛ إذ جاء ترتيبها كما يأتي (الولاء العاطفي ، والولاء المعياري ، والولاء المستمر) على التوالي .

جدول (6) : الإحصاءات الوصفية لمتغير الولاء التنظيمي

| ت | الابعاد                                | الوسط<br>الحس<br>ابي | الانحراف<br>اف<br>المعي<br>اري | معامل<br>الاختلاف<br>% | الاهمية<br>النسبية<br>% | ترتيب<br>الابعاد |
|---|----------------------------------------|----------------------|--------------------------------|------------------------|-------------------------|------------------|
| 1 | الولاء العاطفي EL                      | 4.300                | 0.53<br>3                      | 12.40                  | 86.00                   | 1                |
| 2 | الولاء المستمر CL                      | 4.147                | 0.60<br>8                      | 14.67                  | 82.93                   | 3                |
| 3 | الولاء المعياري NL                     | 4.221                | 0.63<br>4                      | 15.01                  | 84.43                   | 2                |
|   | المعدل العام الولاء التنظيمي<br>OrgLoy | 4.223                | 0.53<br>8                      | 12.74                  | 84.45                   | -                |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS) .

## 2. الإحصاءات الوصفية لمتغير الأداء الوظيفي

و يوضح الجدول (7) الإحصاءات الوصفية لمتغير الأداء الوظيفي الرئيسي فقد حقق وسط حسابي قدره (4.184) وقيمة الانحراف المعياري له (0.553) ومعامل اختلاف قدره (13.22%) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (83.67%) وهذا يشير إلى أنّ هذا المتغير حاز على مستوى أهمية مرتفع حسب إجابات أفراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى مرتفع من الاتفاق لدى أفراد العينة المبحوثة حول وجود أبعاد الأداء الوظيفي ميدانياً مما يؤكد أنّ إدارات المطارات عينة الدراسة تسعى إلى الاهتمام بالأداء الوظيفي النهائي للعاملين وذلك من خلال دعم وتشجيع تنفيذهم للواجبات والمهام المكلفين بها ومكافأة جهودهم في تقديم الأفكار الإبداعية المطورة للعمل وكيفية أداء الخدمة ودعم وتشجيع سلوك مواطنهم الصالحة وحثهم على تبني السلوك الطوعي في تقديم الخدمة وبذل الجهود الوافية في العمل.

أما بالنسبة إلى الترتيب العام لأبعاد متغير الأداء الوظيفي ميدانياً والذي يعكس مدى اهتمام إدارات المطارات عينة الدراسة بهذه الأبعاد ؛ إذ جاء ترتيبها كما يأتي (أداء المهمة ، وسلوك المواطن التنظيمية ، والأداء الإبداعي) على التوالي .

جدول (7) : الإحصاءات الوصفية لمتغير الأداء الوظيفي

| ت | الابعاد                            | الوسط<br>الحس<br>ابي | الانحراف<br>اف<br>المعي<br>اري | معامل<br>الاختلاف<br>% | الاهمية<br>النسبية<br>% | ترتيب<br>الابعاد |
|---|------------------------------------|----------------------|--------------------------------|------------------------|-------------------------|------------------|
| 1 | أداء المهمة TP                     | 4.248                | 0.55<br>3                      | 13.02                  | 84.95                   | 1                |
| 2 | الأداء الإبداعي CP                 | 4.126                | 0.65<br>3                      | 15.82                  | 82.52                   | 3                |
| 3 | سلوك المواطن التنظيمية<br>OCB      | 4.177                | 0.60<br>4                      | 14.45                  | 83.54                   | 2                |
|   | المعدل العام الأداء الوظيفي JobPer | 4.184                | 0.55<br>3                      | 13.22                  | 83.67                   | -                |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS) .

## رابعاً : اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الولاء التنظيمي (اجمالياً وبأبعاده الفرعية) والأداء الوظيفي في المجتمع المبحوث (المطارات العراقية))

الجدول (8) معاملات الارتباط بين الولاء التنظيمي بأبعاده والأداء الوظيفي

| المتغيرات      | الولاء العاطفي      | الولاء المستمر | الولاء المعياري | الولاء التنظيمي |
|----------------|---------------------|----------------|-----------------|-----------------|
| الأداء الوظيفي | Pearson Correlation | .713**         | .738**          | .682**          |
|                | Sig. (2tailed)      | .000           | .000            | .000            |
|                | N                   | 111            | 111             | 111             |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

تشير نتائج الجدول (8) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.782^{**}$ ) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

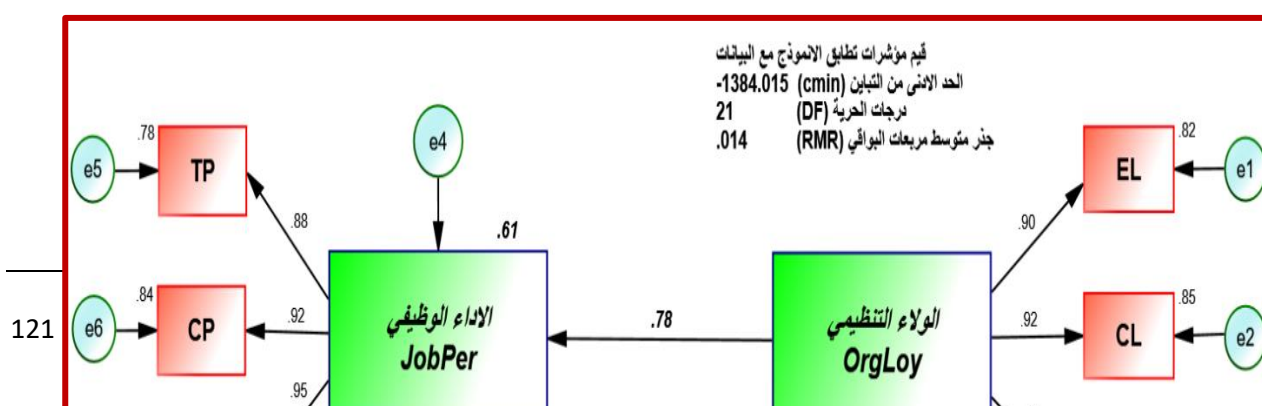
وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بأن اهتمام إدارات المطارات عينة الدراسة بأبعاد الولاء التنظيمي من حيث السعي إلى تعميق ارتباطهم العاطفي بالوظائف التي يؤديونها والتأكيد على ضرورة استمرارهم في العمل من خلال زيادة أجورهم ومكافأة المبدعين منهم ودعم آرائهم وتبنيها بشكل جوهري من شأنه أن يحسن مستوى أدائهم الوظيفي لأفضل صورة ممكنة.

وفي ضوء ما سبق يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى .

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للولاء التنظيمي (أجماًلاً وبأبعاده الفرعية ) في الأداء الوظيفي للمجتمع المبحوث (المطارات العراقية) .

يوضح الشكل (28) وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لمتغير الولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي؛ إذ نلاحظ أن نتائج مؤشرات مطابقة النموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة ( $RMR=0.014$ ) وهي أقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.78) وهذا يعني أن متغير الولاء التنظيمي يؤثر في الأداء الوظيفي بنسبة (78%) على مستوى المطارات عينة الدراسة . وهذا يعني أن تغير وحدة انحراف واحدة من الولاء التنظيمي في المطارات عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير الأداء الوظيفي بنسبة (78%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (56) البالغة (13.141) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول نفسه . كما يتضح من الشكل (28) أن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.61) وهذا يعني بأن متغير الولاء التنظيمي قادر على تفسير ما نسبته (61%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي في المطارات عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (39%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في

أنموذج الدراسة. وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية .



## جدول (9)

مسارات ومعلومات اختبار تأثير الولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي

| النسبة المعنوية | النسبة الحرجة | الخطأ المعياري | التقدير اللامعاري | الأوزان الأندادية المعيارية | المسارات                         |
|-----------------|---------------|----------------|-------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| ***             | 13.141        | .061           | .804              | .782                        | الولاء التنظيمي ← الأداء الوظيفي |
| ***             | 22.167        | .040           | .896              | .904                        | الولاء التنظيمي ← EL             |
| ***             | 21.676        | .049           | 1.061             | .900                        | الولاء التنظيمي ← NL             |
| ***             | 25.081        | .042           | 1.043             | .923                        | الولاء التنظيمي ← CL             |
| ***             | 19.545        | .045           | .881              | .881                        | الأداء الوظيفي ← TP              |
| ***             | 24.358        | .044           | 1.083             | .918                        | الأداء الوظيفي ← CP              |
| ***             | 31.607        | .033           | 1.035             | .949                        | الأداء الوظيفي ← OCB             |

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

## أولاً : الاستنتاجات

- بالرغم من اعتماد إدارات المطارات عينة الدراسة بشكل كبير على ولاء الأفراد العاملين لديها , إلا أنّ اهتمامها بأبعاد الولاء التنظيمي لم يكن بمستوى الطموح ؛ والذي بزر جلياً من خلال الإجابات لعينة الدراسة , مما يؤكد أن قوة الولاء العاطفي والجانب الشعوري لدى الأفراد العاملين وزيادة ارتباطهم بالوظائف التي يمارسونها كذلك الدعم والتشجيع للممارسات الطوعية والانتماء للمطارات التي يعملون بها ينعكس على رفع مستوى المعرفة الضمنية الخاصة بوظائفهم .

2. تحاول إدارات المطارات المبحوثة على استثمار أداء أفرادها العاملين من خلال حثهم تقديم أفكار جديدة واقتراحات بناءة وتحديد أدوارهم وأهدافهم , وتحاول مشاركتهم باتخاذ القرارات التي تعمل على مخرجات ذات جودة عالية , فضلاً عن ميلهم إلى الانخراط بأعمال ومهام تطوعية مبدعة وتقبل المسؤوليات الإضافية برحابة صدر .
3. تحاول إدارات المطارات المبحوثة تحسين الأداء الوظيفي لأفرادها العاملين , من خلال سعيها توظيف أبعاد الولاء التنظيمي بشكل أساس ؛ إذ تسعى لزيادة مستويات الولاء باستعمال أساليب تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي للوصول إلى الأهداف التي تحقق الغايات .
4. تحاول إدارات المطارات المبحوثة على تحسين الأداء الوظيفي لأفرادها العاملين , من خلال سعيها توظيف أبعاد الولاء التنظيمي بشكل أساس ؛ إذ تسعى لزيادة مستويات الولاء باستعمال أساليب تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي للوصول إلى الأهداف التي تحقق الغايات.
5. تسعى إدارات المطارات المبحوثة لتحسين أدائها الوظيفي , من خلال المحاولة لتوظيف أبعاد الولاء التنظيمي , لأجل إنجاز الأعمال بالشكل الصحيح مع فهم كامل للمواقف ذات الصلة ببيئة العمل , وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لتلبية متطلبات لمسافرين .

### ثانياً : التوصيات

1. دعوت إدارات المطارات المبحوثة على ضرورة التركيز على أساليب إدارية واعتماد أبعاد الولاء التنظيمي من أجل توظيفها في الإدارة لتلك المطارات ووضع الاستراتيجيات والسياسات الكفيلة باستثمارها بأفضل صورة ممكنة .
2. على إدارات المطارات المبحوثة أن تركز على أبعاد الإدارة بالأهداف من أجل تحسين الأداء الوظيفي للأفراد العاملين وتشجع على زيادة تطوير خدماتها المقدمة للمسافرين بشكل متواصل , وبما يعزز من مقدرة الأفراد العاملين على تحسين أدائهم الوظيفي بشكل أفضل .
3. التأكيد على استثمار الأداء الوظيفي المتميز للأفراد العاملين في المطارات المبحوثة ليكونوا مثلاً يقتدى به للآخرين.
4. ضرورة اهتمام إدارات المطارات المبحوثة بأبعاد الولاء التنظيمي للأفراد العاملين لديها , واعتماد أسس تزيد من نسبته وديمومته إذ يؤمن ذلك تحقيق الأهداف وزيادة الخدمات ويشعرهم بمسؤولياتهم اتجاه المطارات المبحوثة , وينمي من معرفتهم الضمنية , وفي ضوء ذلك يمكن الإشارة إلى تحقيقه وكالاتي :
- أ. التشجيع على زيادة الارتباط الشعوري بين الأفراد العاملين في المطارات المبحوثة ؛ إذ يتمخض عن ذلك زيادة الولاء العاطفي لديهم اتجاه وظائفهم , وبعد ذلك تحفيزهم على تعزيز معرفتهم الضمنية وزيادة في تقديم خدمات ترضي المسافرين .
- ب. ضرورة ان تعزز إدارات المطارات المبحوثة من الولاء المستمر , وزيادة شعور الانتماء للمطارات وزيادة التفاهم والانسجام وتقوية العلاقات بين الأفراد العاملين وتقوية العلاقات فيما بينهم والابتعاد عن السلبيات , وهذا من شأنه أن يعظم معارفهم الضمنية ويوفر خدمات أفضل مقدمة للمسافرين .
- ت. تشجيع إدارات المطارات المبحوثة على التصرفات والمبادرات الطوعية ومساعدة الآخرين وتقديم يد العون لهم في إنجاز المهام الوظيفية , وانتهاج السلوك القويم والأخلاقي للأفراد العاملين , من شأنه ان يعزز إمكاناتهم ومعارفهم ويحسن من مستواهم في تقديم الخدمات للمسافرين .
5. ضرورة الاستفادة من مميزات الولاء التنظيمي , للوصول إلى أداء وظيفي متميز يطور من مستوى الخدمات المقدمة للمسافرين .

### المصادر

1. Porter, L, w, Stress R.M, Mowday,. R.T, A & Boulian, P. V (1974), '**Organizational commitment, Job satisfaction & turnover among psychiatric technicians**', Journal of applied psychology, Vol .6. No. 59.
2. بدوي , احمد زكي , (1982) , **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية** , ط1 , مكتبة بيروت لبنان , ص 16.
3. الأحمدى, طلال بن عايد , ( 2005 ) , **الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة :** دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض, المجلة العربية للإدارة, مجلد 24 , العدد 1 .
4. الشلوى, حمد بن فرحان, (2005) , **"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي"** , دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية, رسالة ماجستير غير منشورة في كلية الدراسات العليا, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
5. Abel, C.F. and Sementelli, A.J. 2005. '**Evolutionary critical theory, metaphor, and organizational change**'. *Journal of Management Development*. Vol 34, No 2.

6. Sow, Hup, Chan (2016) '**Organizational identification and commitment of members of a human development organization**', Journal of Management Development, Vol.25 No.3 .
7. Chen, Yen-Cheng, Tsui, Pei-Ling & Lee, Ching-Sung, (2017), '**The Effect of International Hotel Employee Loyalty on Customer Behavioral Intention in Taiwan**', International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), Vol.5, No.2.
8. Lim, Taegao (2003) '**Relationship Among Organizational Commitment, Learning Organization Culture, And Job Satisfaction in One Korean Private Organization**',
9. سكر ، ناجي رجب ، (2018) ، الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من التجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية لشرق غزة التعليمية ، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية ، المجلد 26 ، العدد 7 .
10. عورتاني ، مأمون عبد القادر ( 2003 ) ، العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .
11. حمادات ، حسن محمد ، (2006) ، قيم اعمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
12. الغامدي ، عبد المحسن بن عبدالله بن علي ، (2011) ، "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة" ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
13. فلمبان ، إيناس فؤاد نواوي (2007) : الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى بمكة ، المملكة العربية السعودية .
14. العجمي محمد حسنين (2008)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، ط3، دار المسيرة ، عمان الأردن .
15. درة، عبد الباري، و الصباغ، زهير نعيم، (2011) ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار وائل للطبع والنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
16. السالم ، ماهر علي (2015) ، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة دمشق.
17. بوسكار ، فريد (2019) ، جودة حياة العمل وانعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين ، دراسة ميدانية بمصلحة الاستعجالات الطبية ، مشوننش ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خضير ، الجزائر .
18. منوبة ، مزوار (2013) ، إثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية ، رسالة ماجستير ، جامعة أمحمد بوقرة ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ، الجزائر ، ص64.
19. بوسكار ، ص58 ، مصدر سابق .
20. Allen, N. & Meyer, pp65. مصدر سابق.
21. الدوسري، سعد (2009) ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية.
22. Tiwari, S.k. (2009). **Psychological perspective Organizational commitment**. Concept publishing Company, New Delhi, India, pp68.
23. سكر ، ص 532، مصدر سابق .
24. Allen, N. & Meyer, J., (2004) '**Tcm Employee Commitment Survey Academic Users Guide 2004**'. London, Ontario, Canada: University of Western Ontario, Department of Psychology, pp22.
25. Fluegge, Erin Rae (2008), '**who put the fun in functional? fun at work and its effects on gob performance**', Doctoral Dissertation, university of Florida, Florida, pp95.

26. Michaelis, B. (2009), **'Transformational and Charismatic Leadership Effects on Performance Outcomes'**, Doctoral Dissertation, Ruprecht-Karls-University Heidelberg, Heidelberg, pp13.
27. Patti, A.L., Fok, L.Y. & Hartman, S.J. (2004), **'Differences between management and line employees in quality management environment'**, international journal of quality & reliability management, vol.21, No:2, pp216.
28. Sesndori, Atkinson A., Kaplan, R, S., Mastumura, Ella, M., & young, S.M (2008), **(Management Accounting)**, 5<sup>th</sup> Ed, Pearson international Edition, The UK, pp408.
29. Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). **'Normality tests for statistical analysis: a guide for non-statisticians.'** International journal of endocrinology and metabolism, Vol. 10, No. 2, P. 486 .
30. Goncharenko, A. V. (2017). **'An example of an alternative method of the normal distribution density derivation via a concept of a multi-optional optimality.'** Electronics and control systems, No. 3, PP. 95-99.
31. Sesndori, Atkinson A., Kaplan, R, S., Mastumura, Ella, M., & young, S.M (2008), **(Management Accounting)**, 5<sup>th</sup> Ed, Pearson international Edition, The UK.
32. Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). **'Normality tests for statistical analysis: a guide for non-statisticians.'** International journal of endocrinology and metabolism, Vol. 10, No. 2, P. 486 .