



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

الولاء التنظيمي و تأثيره على أداء العاملين

دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية بسكرة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ(ة):

د. بويعلی نصيرة

إعداد الطالب:

صيفي عماد الدين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

شكر و عرفان

أشكر الله العليّ القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين. القائل في محكم التنزيل "وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ" سورة يوسف آية 76..... .

وقال رسول الله (صلي الله عليه وسلم): "من صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه" رواه أبو داوود.

وأيضاً وفاءً وتقديراً وإعترافاً مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر الأستاذة الفاضلة: **بويعلی نصيرة** على هذه الدراسة وصاحبة الفضل في توجيهي ومساعدتي في تجميع المادة البحثية، فجزاها الله كل خير.

وأخيراً، أتقدم بجزيل شكري إلي كل من مدوا لي يد العون والمساعدة في إخراج هذه الدراسة علي أكمل وجه.

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
62	يوضح أوزان الإجابات	1
63	يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة القياس	2
64	يوضح توزيع الأفراد حسب الجنس	3
66	يوضح توزيع الأفراد حسب السن	4
67	يوضح توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية	5
68	يوضح توزيع الأفراد حسب المستوى العلمي	6
69	يوضح توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة	7
70	يوضح الاتجاه العام للإجابات حسب درجة المتوسط المرجح	8
71	يوضح نتائج المحور الثاني: المجال العاطفي وأداء العامل	9
72	يوضح نتائج المحور الثالث: المجال الأخلاقي أداء العمل	10
74	يوضح نتائج المحور الرابع: المجال المستمر وأداء العمل	11

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
65	يوضح توزيع الأفراد حسب الجنس	1
66	يوضح توزيع الأفراد حسب السن	2
67	يوضح توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية	3
68	يوضح توزيع الأفراد حسب المستوى العلمي	4
69	يوضح توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة	5

الفهرس

	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
01	المقدمة
الفصل الأول : موضوع الدراسة	
03	اشكالية البحث
04	تساؤلات البحث :
04	أهمية البحث :
05	أهداف الدراسة :
05	تحديد مفاهيم الدراسة :
09	الدراسات السابقة :
الفصل الثاني الولاء التنظيمي	
15	تمهيد
15	1- أبعاد الولاء التنظيمي:
18	2- أهمية الولاء التنظيمي وتأثيره:
19	3- مقوماته
19	4- طرق بنائه
20	5- مخرجات الولاء التنظيمي:

21	6- العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي :
23	7-مراحل تكوين الولاء التنظيمي وتطوره:
24	08- العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية :
26	09-قياس الولاء التنظيمي :
27	خلاصة :
الفصل الثالث : أداء العاملين	
29	تمهيد
29	العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته:
30	عناصر الأداء الوظيفي:
31	مفهوم تقييم الأداء:
31	أهمية تقييم الأداء
32	عناصر تقييم الأداء
32	معايير الأداء
33	- استخدامات تقويم الأداء

34	أهداف تقييم الأداء
35	خطوات تقييم الأداء
37	طرق تقييم الأداء
39	12- الإجراءات المترتبة علي تقييم الأداء
40	- مشاكل قياس و تقويم أداء العاملين
42	- متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء
43	الخلاصة
الفصل الرابع التصور التطبيقي للدراسة	
46	<u>العينة وطريقة اختيارها:</u>
47	<u>تحديد وتعريف مجال الدراسة:</u>
59	<u>مجالات الدراسة:</u>
60	العينة و كيفية اختيارها
62	أدوات الدراسة
62	عرض و مناقشة النتائج .

63	عرض النتائج و تحليلها
64	عرض البيانات الشخصية للمبحوثين :
69	النتائج
70	عرض بيانات المحور الثاني: المجال العاطفي وأداء العامل
71	عرض بيانات المحور الثالث : المجال الأخلاقي أداء العمل
73	ج- عرض بيانات المحور الرابع : المجال المستمر و أداء العمل
75	خلاصة
77	الخاتمة
	الاستبيان

المقدمة

المقدمة:

تعمل المنظمات على تحقيق أهدافها بالاعتماد على مجموعة من المدخلات (رأس المال، المورد البشري، المعلومات...) واعتماد الاستراتيجيات والخطط اللازمة من أجل مواكبة التطورات المعاصرة وإيصال الرسالة التي قامت من أجلها.

حيث يعتبر المورد البشري أهم عنصر استثماري للمنظمة وأكثرها تأثيرا على مسارها بامتلاكه الفكر والعقل المدبر، لذلك تسعى المنظمات دائما لكسب ولائه والمحافظة عليه بإرضاء والعمل على تطوير قدراته للحصول على إبداعه والأداء المثالي، فتعبير الموظف عن حبه وانتمائه وإخلاصه للمنظمة الذي يجسده بالمقابل بالأداء الجيد يعبر عن مدى ولائه للمنظمة.

من هذا المنطلق فإن الولاء التنظيمي هو شعور ومواقف للأفراد داخل وخارج المنظمة باتجاهها، يفسر ويحلل عن طريق عملياتهم الإدراكية ليستخلص منها المسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة ولائهم للمنظمة .

سنتناول في هذا البحث أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي من خلال التعرف على أبعاد الولاء ومدى تأثيرها على أداء الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية بسكرة .

ينقسم العمل إضافة إلى قسم الإشكالية إلى ثلاثة فصول، فصلان نظريان و فصل تطبيقي.

الفصل الأول يندرج تحت عنوان الولاء التنظيمي و قمنا فيه بتعريف الولاء التنظيمي و أهميته و ابعاده و مختلف جوانبه.

الفصل الثاني تحت عنوان الأداء الوظيفي أو أداء العاملين، و فيه أيضا مجمل التعاريف و العناصر المرتبطة به.

الفصلين الأخيرين يحتويان على تعريف محيط الدراسة (مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة) و منهجية الدراسة و العينة المختارة. كذلك نستعرض فيه النتائج المتحصل عليها من الاستبيان و نناقشها كذلك .

الفصل الأول

موضوع الدراسة

1. اشكالية البحث

تحقق المؤسسة أهدافها و نموها و تضمن استمراريته بفضل أداء اليد العاملة، بالإضافة إلى قدرتها على استغلال مواردها المادية و البشرية.

و يعتبر العامل البشري أساس ذلك النمو و ما يؤثر على الروح المعنوية للعاملين و يربطهم بالمؤسسة و يشعرهم بالانتماء لها، ما يعزز من مردوديتهم و يبني علاقة متبادلة بينهم و بين المؤسسة ندعوها بالولاء التنظيمي.

إن بناء الولاء التنظيمي و تطويره و ترسيخه، يعتمد على مجموعة من المؤثرات الشخصية و التنظيمية و العاطفية التي تزيد أو تنقص أو تخلق أو تلغي تلك الرابطة المتكونة أو المرجو تكوينها بين العامل و المؤسسة.

فالتأثير المباشر أو غير المباشر للعمل على الحياة الشخصية (عائلية أو مجتمعية) للعامل يعد من الركائز التي تبني أو تهدم ولاءه التنظيمي نحو المؤسسة.

كما أن تأثير العمل و البيئة الداخلية للمؤسسة قد تؤثر سلبا أو إيجابا على ولاءه التنظيمي، فهو يقضي جل وقته في وظيفته مع زملائه، فهي بذلك بيئته الرئيسية، فزيادة ولاءه نحو المؤسسة قد يؤثر إيجابيا على أدائه ما يؤثر على أداء أقرانه، و بالتالي مؤسسته و نموها، كما ان العكس صحيح.

و ذلك ما أشارت إليه الدراسات، بأن قوة التأثير الإيجابي على العامل يؤثر على ولاءه التنظيمي و كذلك على أدائه و مردوده.

كما أن تأثير البيئة الوظيفية و العلاقة بين الرئيس و المرؤوس (علاقة عمودية) تؤثر على مردودية العمال، و أن العلاقة بين العاملين (علاقة أفقية) تؤثر أيضا على مردوديتهم. و بذلك نحصل على جو

عام يساعد على تكوين ولاء تنظيمي يتجاوز علاقة العمل بالراتب، إلى تكوين رابطة عاطفية تساهم في إضفاء صفة الولاء بكل أنواعه، ما يعطينا مردودية أكبر و علاقة أمتن و أعمق، و بالتالي نمو و ازدهار و استغلال أمثل لموارد المؤسسة.

و من أجل دراسة تأثير الولاء التنظيمي على أداء العاملين نحدد اشكالية الدراسة بالتساؤل التالي :

ما تأثير الولاء التنظيمي على أداء العاملين ؟

2. تساؤلات البحث :

1- ما تأثير الولاء العاطفي على أداء العامل

2- ما تأثير الولاء الاخلاقي على أداء العامل

3- ما تأثير الولاء المستمر على أداء العامل

3. أهمية البحث :

3-1- علميا :

- تحديد مدى تأثير مختلف أبعاد الولاء التنظيمي على أداء العاملين و اثبات تساؤلاتنا

- معرفة أي الأبعاد أكثر تأثيرا من غيره على أداء العاملين.

3-2- عمليا :

- محاولة لفت نظر مسؤولي المؤسسات على أهمية الولاء التنظيمي و تأثيره على أداء العمل.

- تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن يستفاد منها في تحسين مستوى الولاء التنظيمي للعمال

و بالتالي أداءهم.

4- أهداف الدراسة :

- 1- تسليط الضوء على مفهوم الولاء التنظيمي و عناصره و أبعاده.
- 2- التعرف على العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي للعمال.
- 3- قياس مدى ارتباط الولاء التنظيمي للعمال و تأثيره على أداءهم.

5- تحديد مفاهيم الدراسة :

5-1- مفهوم الولاء التنظيمي :

أ- لغة:

- الولاء : في اللغة هو الانتماء (Dévotion) والانتساب (Affiliation) والإخلاص (belonging) وعندما نقول أن لأبنائهم ولاء لأبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم إليهم، والولاء لهذا المعنى ينطوي على الارتباط (commutent) وتماسك (Cohesiveuess) وجذب (Enticement) تجاه الغير. (جواد، 2010، ص 278)

ب- التنظيم في اللغة : مصدر فعل نظم ، والنظم التأليف ، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظاما ونظاما أي جمعه فانتظم.

اصطلاحا:

يقدم مدحت محمد أبو النصر مجموعة من التعاريف حول الولاء التنظيمي وهي كالآتي :

- الشعور بالانتماء ، ينمو داخل الفرد اتجاه يعتبره هاما في حياته.

- شعور الفرد بالمسؤولية اتجاه شيء هام في الحياة .

- حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى الإنسان .

- الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء ما .

كما يعرفه رونالد ريجيوا : مشاعر الفرد واتجاهاته نحو المؤسسة التي يعمل بها ويرتبط بقبول الفرد

لأهداف المؤسسة وقيمتها واستعداداته لبذل مجهود نيابة عنها.(روبرم،2010،ص ص 110 -

(111)

وقد اتفق كثير من الباحثين أن هناك رؤيتين للولاء التنظيمي :

• أصحاب المنحى التبادلي عرفوه : بأنه إيمان الفرد بتبادل الفائدة أو المنفعة المدركة للمشاركة المستمرة في المنظمة .وآخر هو اقت ان فعال بين الفرد والمنظمة ،حيث أن الموظفين الموالين لها هم اللذين يرغبون في إعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل أن يقدموا للمنظمة بشكل ممتاز .

• أصحاب الاتجاه السلوكي عرفوه : بأنه تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة الإدارية وانصهار الفرد داخل بيئة عمله واستعداد لتقديم التضحيات لصالح المنظمة .(عامر،2010،ص 255)

كذلك تعددت تعاريف الولاء التنظيمي لدى مجموعة من العلماء نذكر منها :

*تعريف حريم : الولاء التنظيمي هو اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة،وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمر نجاحها وبقائها.

*تعريف عطية : الولاء التنظيمي هو حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها .(خليفات،2009، ص 292)

*تعريف بوكانت (bachnan) : إن بوكانت جعل تعريف الولاء التنظيمي يقوم على ثلاث مرتك ازت

رئيسية :

- الإحساس بالانتماء (identification): ويظهر التعبير عن الفخر بالمنظمة، والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها .

- المشاركة والمسامحة الفعالة (iuobement): من قبل الفرد النابعة من الرضا النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها .

- الإخلاص (loyalty): والمعبر عنه برغبة الفرد الأكيدة بالاستمرار والعمل. (ارتب السعود، 2009، ص 250)

*تعريف الفهداوي : هو مستوى الشعور الايجابي المتولد عند الفرد إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار إليها . (الجريسي، 2010، ص 11)

تعريف رونالد ريجيو :الولاء للمؤسسة بأنه مشاعر الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها واتجاهاته نحوها وترتبط بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضواً فيها . (ريجيو ، 1999، ص 276)

ج- التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي :

هو المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفرد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظمته في العمل .

5-2- مفهوم الأداء :

أ - لغة:

الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء : أدى الأمانة ،وأدى الشيء قام به.

ب- اصطلاحا :

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها :

_ "الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما استند إلى شخص أو مجموعة للقيام به(بدوي،1984،ص

(166

- ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على انه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي تحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما تحدث ليس أو تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج". (حسن،2003،ص 2009)

*"الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرفقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجاءات التحويلية الكمية والكيفية". (عبد الملوك، 2003،ص 209)

_ "الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد". (أنور سلطان،2003،ص 219)

من هذا التعريف يمكننا أن نقول أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي : القدرات وإدراك الدور والقيام بالمهام .

ويلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء ، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأف ارد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والانجاز ، أي انه مجموع السلوك والانجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا .

يرى علي السلمي أن الأداء هو "الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء(عبد الباقي،2005،ص 280) تعريف توماس : "الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز انه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس". (درة،2003،ص 25)

5-3- التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي :

هو ذلك النشاط والمهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضلي أو فكريا من اجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث تحدث هذا السلوك تغيرا بكفاءة وفعالية تحقق من خلال الأهداف المسطرة من قبل المنظمة .

6- الدراسات السابقة :

أ- الدراسات العربية:

- قام العتيبي والسواط (1997) بدراسة هدفت إلى قياس الولاء التنظيمي لمنتسبي جامعة الملك عبد العزيز، وتحديد العوامل التي تؤثر إيجابياً وسلبياً في الولاء التنظيمي، ومعرفة العلاقات بين الأبعاد المكونة للولاء التنظيمي، على عينة بلغ حجمها (291) موظفاً، أظهرت النتائج أن أفراد العينة يتصفون بدرجة متوسطة من الولاء التنظيمي في أبعاده الثلاثة (العاطفي، والمستمر، والمعيارى)، وأن الولاء التنظيمي يتأثر بثلاث مجموعات من العوامل (الصفات الشخصية، وخصائص العمل، والخبرة في العمل). وأن خصائص العمل والخبرة في العمل لهما تأثير أقوى من الصفات الشخصية في الولاء

التنظيمي، كما تبين أن هناك علاقة قوية ومتبادلة بين الولاء التنظيمي العاطفي والمعياري، وأن للولاء الأخلاقي تأثيراً متوسطاً في الولاء المستمر النابع من التكلفة الشخصية التي ستلحق الموظف في حالة تركه لعمله الحالي.

- كما أجرى العجمي (1999) دراسة هدفت إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي والرضا عن العمل لدى الموظف في دولة الكويت، ومعرفة الأسباب التي تسهم في تحقيق ذلك سواء أكانت هذه المسببات خاصة بالبيئة الخارجية المحيطة أم داخلية خاصة ببيئة العمل، كما بحث العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا عن العمل، تكونت عينة الدراسة من (500) فرد، منهم (215) فرداً من القطاع الخاص، و (221) فرداً من القطاع العام.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتفاعاً في مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في كلا القطاعين العام والخاص، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ظروف بيئة العمل الخارجية والتمثلة في توفر فرص عمل أخرى، والرغبة في الاستمرار في العمل، والولاء التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية بين مستوى الولاء التنظيمي وظروف بيئة العمل الداخلية من (الإشراف الديمقراطي، ومحتوى العمل، والاتصال الجيد، وفرص الترقية والتقدم، والأجور) .

- قام العمري (1999) بدراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية، وبيان أثر كل من المتغيرات المتمثلة في: الدرجة العلمية، والسن، والحالة الاجتماعية، والدخل الشهري، والخدمة، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر شيوعاً لدى عينة الدراسة من رؤساء الأقسام يليه التراسلي ثم النمط الأوتوقراطي، وأنه توجد علاقة سلبية معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التراسلي، والولاء التنظيمي، وتوجد علاقة سلبية معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي

والولاء التنظيمي، وأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة في الدخل الشهري، والسن، والخدمة في العمل الحالي، والدرجة العلمية، على مستوى الولاء التنظيمي .

- وفي دراسة قام بها المخلافي (2001) هدفت إلى الكشف عن مدى وجود علاقة بين الولاء التنظيمي المهني لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة صنعاء، تكون تعينة الدراسة من (143) عضواً، وقد خلصت الدراسة إلى 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. وأنه لا توجد علاقة ارتباط بين الولاء التنظيمي للكلية والولاء التنظيمي للمهنة، وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارة الجامعة بتنمية الشعور لدى أعضاء هيئة التدريس بأهمية الانتماء والولاء التنظيمي لكلياتهم وجامعاتهم مع تعزيز مقومات ظاهرة الولاء التنظيمي لديهم مثل تقبل أهداف الكلية وقيمها، وتعزيز الرغبة بالبقاء والاعتزاز بالارتباط بها. كما قام الخشالي (2003) بدراسة هدفت إلى معرفة مدى تأثير استخدام رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة لأنماط القيادة الثلاثة (الأوتوقراطي، والديمقراطي، والمتساهل) في الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، والمستمر، والمعياري) لأعضاء هيئة التدريس لعينة قوامها (204) وكشفت الدراسة عن وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي والولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي والمعياري، ولم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي والمعياري، في حين لم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتساهل والولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي والمعياري، فيما لم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر.

- وفي دراسة قام بها القحطاني (Al – Kahtani,2005) هدفت إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والتعرف إلى العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء التنظيمي العاطفي،

والولاء المستمر، والولاء المعياري) والعوامل المتصلة بالعمل وتشمل (المستوى الوظيفي، ومسماه، والراتب السنوي، والتصنيف)، ومعرفة أثر المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والجنسية، والمؤهل العلمي) في الولاء التنظيمي لديهم، وأظهرت نتائج الدراسة أن العمر والجنس والمستوى الوظيفي، و مسماه والراتب السنوي، والتصنيف المؤسسي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالولاء المستمر، والولاء العاطفي، والولاء المعياري، في حين كان المؤهل العلمي مرتبطاً فقط بالولاء المستمر، وأن العمر والجنس والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي ومسماه كان لها تأثير مهم في الولاء المستمر.

ب- الدراسات الأجنبية :

- أجرت فجورفت (Fjoroft,1993) دراسة بعنوان: "العوامل التي تتنبأ بالولاء التنظيمي للجامعة لدى أعضاء هيئة التدريس"، هدفت إلى معرفة أثر كل من الرتبة الأكاديمية، والرضا عن الراتب، وظروف العمل، وسمعة المنظمة، والمشاركة في الاجتماعات، والتأثير المدرك لسياسات المؤسسة في الولاء التنظيمي، في كلا المستويين الإداري والمؤسسي، وتكونت عينة الدراسة من (4925) عضواً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: عدم مقدرة كل من الرضا عن الراتب، وظروف العمل على التنبؤ بمدى ولاء أعضاء هيئة التدريس إلى القسم، وقدرتها في المقابل على التنبؤ بمدى ولائهم للجامعة، وأن أعضاء هيئة التدريس وفي جميع الرتب الأكاديمية لديهم ولاء للقسم الذي يعملون به أكثر منه للجامعة. وأن الذين يحملون رتبة أستاذ كانوا أكثر ولاءً ممنهم أقل منهم رتبة، كما كشف تحليل الانحدار أن التأثير المدرك لأعضاء هيئة التدريس في السياسة والمشاركة في الاجتماعات كان لهما تأثير قوي في التنبؤ بالولاء التنظيمي، وفي دراسة براون و جايلور (Brown, Gaylor, 2002) التي هدفت إلى فحص العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، والمستمر، والمعيارى) من جهة، والرضا الوظيفي والتأثير النفسي ومركز السيطرة من جهة أخرى، تكونت عينة الدراسة من (106) عضو هيئة تدريس، استخدم الباحث مقياس ألن و ماير (Allen and Mayer,1990) لقياس الولاء التنظيمي، ومقياس

جرجسون (Gregson,1991) لقياس الرضا الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي العاطفي والولاء التنظيمي المعياري، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي العاطفي والمعياري، و لمتظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، في حين ظهرت هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مركز السيطرة والولاء التنظيمي العاطفي والمعياري.

- أما دراسة مركيوري وهنكن (Marchiori and Henkin,2004) فقد هدفت إلى تعرف [أف تقييم أعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية للولاء التنظيمي، بأبعاده: (الولاء التنظيمي العاطفي، والمستمر، والمعياري)، كما هدفت التعرف إلى العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي ومجموعة من المتغيرات المتمثلة في العمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في التعليم العالي، ومدة الخدمة في المؤسسة الحالية، وقد تكونت عينة الدراسة من (1121) عضواً اختيروا من (15) كلية طبية في الولايات المتحدة وكندا، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المعياري والأداء الوظيفي، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي العاطفي ومدة الخدمة في التعليم العالي، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بينالولاء المستمر ومدة الخدمة في المؤسسة نفسها.

الفصل الثاني

الولاء التنظيمي

تمهيد:

يعد مفهوم الولاء التنظيمي بصورة المتعددة من الممارسات الإدارية التي لاقت اهتمام متزايد من قبل الباحثين وقد أدى هذا الاهتمام إلى شيوع مفهومه لدى المديرين والأكاديميين على اعتبار أن الولاء يمثل عنصر هام للربط بين المنظمة وبين الأفراد العاملين فيها كما يشير (عبد الباقي، 2004.ص 25) إلى أن ولا الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات و يؤكد (الدرويش، 1999) على أن الولاء يعمل على نجاح واستمرار المنظمة لما له من أثر وانعكاس على سلوك الفرد والمنظمة على حد سواء.

وسيحاول الباحث في هذا المبحث بنا إطار نظري للولاء يدعم الدراسة من خلال التطرق لتعاريفه المختلفة وكل ما يتبعها من تأصيل نظري.

1-أبعاد الولاء التنظيمي:

هناك عديد من الكتاب الذين ميزوا بين أبعاد الولاء التنظيمي في أدبيات الإدارة، فقد أشار (الأحمدي، 2004.ص 22) إلى بعدين للولاء هما:

- الولاء الأخلاقي : ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة وتطابقه معها واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه.

- الولاء المحسوب : وهو رغبة الفرد في الاستمرار والبقاء في العمل داخل المنظمة على الرغم من وجود عمل بديل في منظمة أخرى وبمزايا أفضل.

أما ماير وآلن (Meyer & Allen, 1996)، فقد ميزا بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي، هي: 1 - الولاء المؤثر (العاطفي): يعتمد هذا الولاء على مدى إدراك الفرد للخصائص التي تميز عمله من حيث : أهمية

العمل، ودرجة الإستقلالية، وتنوع المهارات، والتغذية الراجعة من الإشراف، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بمدى إحساس الفرد بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المهمة في ما يخص العمل أو الفرد نفسه.

- الولاء المعياري : وهو إحساس الفرد بالا ل التزام بالبقاء والعمل في المنظمة، وذلك مقابل دعم المنظمة الجيد لأفرادها والسماح لهم بالمشاركة في تحديد إجراءات العمل وكيفية تنفيذه، والمساهمة في وضع الأهداف، ورسم ال سياسات العام ة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزم ا أخلاقيا يتتفي ذ السياسات والأهداف التي شارك في وضعها ولالتزامه كذلك بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء والعمل في المنظمة.

- الولاء المستمر : يتأثر هذا البعد من أب عاد الولاء التنظيمي بالقيمة الإستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في العمل مع المنظمة مقابل ما سوف يفقده لو اتخذ قراراً بالعمل لدى جهات أخرى . لذلك ، يتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء والعمل في المنظمة بمجموعة من العوامل، منها : التقدم في السن، وطول مدة الخدمة، فهذان العاملان يعدان مؤشران قويان لوجود الرغبة لدى الفرد في الاستمرار بعمله؛ وذلك أن الفرد قد استثمر جزءاً من حياته في المنظمة، وأن أي تفريط أو تهاون من قبله في ترك ذلك الاستثمار قد يعد ب مثابة خسارة له، خصوصاً إذا ما كانت أوجه الاستثمار غير قابلة للنقل إلى عمل آخر.

أما المخلافي (2001) فأشار إلى أن الولاء يرتكز على ثلاثة أبعاد، هي:

- الولاء المستمر : ويقصد به تكريس الفرد لحياته من أجل بقاء حياة الجماعة واستمرارها، ويتم ذلك من خلال تضحية الفرد باستثماراته الشخصية.

- الولاء التلاحمي : وهو ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية تشكل علاقات الجماعة، ويتم ذلك من خلال التمسك بسلوك الفرد المؤدي إلى تعزيز الإحساس بتماسك المجموعة وتلاحمها، والتخلي عن السلوك المؤدي إلى التفكك والانفصال عن الجماعة.

- الولاء المنضبط (الموجه): وهو الارتباط بمبادئ ومعايير الجماعة من خلال تنصل الفرد لمبادئه السابقة، وتركه لحقه بإتخاذ القرارات واستسلامه الكامل لقرارات وسلطة الجماعة.

من خلال ما سبق من عرض لأبعاد الولاء التنظيمي، فقد رأى الباحث أن هناك تشابهاً في بعض الأبعاد مع تغير المسمى تارة، ودمج لبعدين معاً تارة أخرى ؛ لذلك ، يمكن تلخيص أبعاد الولاء في التالي:

- الولاء الأدبي : ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه (الكايد، 1999.ص 18).

- الولاء المستمر : يتأثر هذا البعد من أبعد الولاء التنظيمي بالقيمة الإستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في العمل مع المنظمة مقابل ما سوف يفقده لو اتخذ قراراً بالعمل لدى جهة أخرى (Allen & Meyer, 1996).

- الولاء التلاحمي : وهو ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية تشكل علاقات الجماعة، ويتم ذلك من خلال التمسك بسلوك الفرد المؤدي إلى تعزيز الإحساس بتماسك وتلاحم المجموعة، والتخلي عن السلوك المؤدي إلى التفكك والانفصال عن الجماعة (القديم، 2007. ص 20).

- الولاء الأخلاقي (المعياري): ويقصد به إحساس الفرد بالتزامه نحو البقاء والإستمرار في العمل في المنظمة ، وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه للعاملين

فيها والسماح لهم بالمشاركة في وضع الأهداف والسياسات العامة لها (عويضه، 2008. ص 23).

2- أهمية الولاء التنظيمي وتأثيره:

تسعى المنظمات بشكل عام للحصول على ولاء العاملين تجاهها، والإخلاص في خدماتها، من خلال تقديم الجهد والأداء المتميز الذي يحقق أهدافها. حيث أن العاملين ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يقومون بتنفيذ العمل بشكل أفضل من العاملين الأقل ولاءً، كما أن الولاء التنظيمي يرتبط بشكل أساسي بإنتاجية العمل والأداء الوظيفي وإتجاهات العاملين الايجابية نحو المنظمة (الفضلي، 1997. ص 25).

ويساعد الولاء التنظيمي في توليد الرغبة لدى العاملين في البقاء والاستمرار في المنظمة، مما يخفف من الآثار التي تنتج عن دوران العمل وكثرة الغياب، كما يقلل من ترك العمل مما يوفر على المنظمة تكاليف اضافية لإختيار وتدريب عاملين جدد لسد حاجة المنظمة من الكوادر البشرية (الفهداوي و القطاونة، ص 56 2004).

وقد ذكر كل من العتيبي والسواط (1997) أن المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع تصبح حل م جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام إليها. ويسهل هذا بدوره على المنظمة استقطاب أفضل ما هو متوافر في سوق العمل من الموظفين ذوي الخبرات والمهارات العالية، وهذا بالتالي يزيد من إنتاجيتها كما ونوعاً.

ويمتد تأثير الولاء التنظيمي للأفراد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل. فقد أخضعت بعض المنظمات موظفيها لبرامج تحسين العلاقات العائلية، وتوصلت إلى أن الأفراد الذين تجاوبوا مع هذه البرامج كانوا أكثر ولاءً للمنظمة من غيرهم، وهذا يعني أن حياة الفرد العائلية تؤثر بشكل مباشر على

ولائه لمنظّمته (Scandura & Lankau, 1997). كما يعدّ الولاء التنظيمي مؤشراً هاماً لمعرفة مدى التوافق بين الأفراد والمنظمات التي يعملون فيها ، فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم وتأييد قيمها ودعمها والبقاء فيها لفترة أطول (العجمي، 1998. ص 15).

وقد أوضحت العديد من الدراسات أن للولاء التنظيمي تأثير مباشر على خفض الظواهر السلبية الأخرى مثل : عدم المحافظة على ممتلكات المنظمة وتعهد إتلافها في بعض الأحيان، والسرقة والإضرابات واللامبالاة في العمل ، ونشر السمعة السيئة للمنظمة في أوساط المجتمع من خلال التنمر من سياسات المنظمة . كما أكدت نتائج الدراسات على أهمية متغير الولاء التنظيمي من خلال ارتباطه بمجموعة من المخرجات المهمة (الفهداوي والقطاونة 2004. ص 45).

3- مقوماته

- قبول أهداف وقيم المنظمة .
- المساهمة بصورة إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة .
- توفر مستوى عالي من الولاء للتنظيم .
- الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم القائم .
- الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية .

4- طرق بنائه

- منح العاملين مزايا مادية ومعنوية .
- الاستثمار في مستقبل العاملين عبر فرص التقدم .
- مكافأة الانجازات باستمرار .
- إعتقاد سياسة إتصال واضحة والاستماع إلى العاملين ، مما يساعد على تعزيز الثقة.

- بناء الفرق , وهي طريقة سريعة وسهلة جداً في بناء الولاء .
- إتاحة الفرص للتطوير المهني للعاملين لكي مهنياً .
- إستقطاب وإختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة .
- تمكين العاملين .

5-مخرجات الولاء التنظيمي:

يقصد بها مجموعة من السلوكيات والتصرفات يقوم بها الأفراد العاملون في التنظيم والتي تعبر عن مدى ولائهم لمنظماتهم (السالم وحرشوش، 1991ص 56) . وتنقسم هذه المخرجات إلى إيجابية وسلبية، ويمكن تلخيص تلك المخرجات بالنقاط التالية:

أولاً: المخرجات الإيجابية:

- رغبة الفرد بالاستمرار والبقاء في المنظمة : ويعود هذا مؤشراً لارتباط الفرد بمنظّمته وولائه لها واحساسه بالأمان والانتماء .
- الحضور للعمل وانتظام الموظف في عمله : ويعتبر هذا مؤشراً على درجة ولاء الفرد للمنظمة التي يعمل بها، فالفرد الذي يمتلك ولاءً عالياً لمنظّمته يكون أكثر ارتباطاً وحرصاً على الحضور في الوقت المحدد ليتمكن من إنجاز العمل المطلوب منه وتحقيق أهداف المنظمة التي أصبحت هدفاً له.
- احتفاظ المنظمة بموظفيها : وهي إحدى النتائج الهامة للولاء التنظيمي لدى الأفراد، حيث تميل المنظمات للاحتفاظ بموظفيها لا سيما المهرة منهم وذوي الاختصاصات النادرة (الطعامنه وعبدالحميد،ص 35. 1997).

- الكفاءة في الأداء : تشير الدراسات إلى أن الفرد الذي يكون لديه ولاء عال يكون لديه كفاءة أكبر في الأداء مقارنة بالشخص منخفض الولاء (Luthans, 1995. ص 75).

ثانيا: المخرجات السلبية:

هناك بعض المظاهر السلبية التي تظهر على العاملين ذوي الولاء المنخفض ومن هذه المظاهر ما يلي: (طاهر، 1995)

- عدم الإلتزام بأوقات الحضور والإنصراف في العمل.
- عدم استغلال أوقات العمل الرسمية في انجاز الأعمال المطلوبة، والانشغال بالقيام بأعمال من شأنها تضييع الوقت مثل قراءة الصحف والمجلات، استقبال الزوار والمعارف، استعمال الهاتف في أمور خاصة.

- عدم اتباع الأوامر والتعليمات التنظيمية.
- فقدان الإحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين.
- انتشار اللامبالاة في العمل وقلة الاهتمام.
- انعدام الحماس في العمل وعدم بذل الجهد المطلوب.
- عدم المحافظة على سرية المعلومات التي تخص المنظمة، ونشر مكاتباتها وقراراتها.

6- العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي :

(1) **السياسات :** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم وتحقيق التوازن مما يولد شعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي ، ولقد رتب

ماسلو الحاجات كالتالي : (الحاجات الفسيولوجية - الحاجة إلى الأمن - الحاجة إلى الانتماء - الحاجة إلى الاحترام - الحاجة إلى تحقيق الذات) .

(2) **وضوح الأهداف** : كلما كانت الأهداف واضحة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء وللمنظمة أكبر ، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم .

(3) **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين** : المشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف .

(4) **العمل على تحسين المناخ التنظيمي** : المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم ومن خلال أثرها في سلوكهم ، فتمتع العاملين بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور والانتماء .

(5) **تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز** : يتطلب المناخ الجيد توفير حوافز معنوية ومادية مناسبة تؤدي إلى زيادة الرضا وبالتالي زيادة الولاء وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف .

(6) **العمل على بناء ثقافة مؤسسية** : وذلك بالاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل وإعطائهم دوراً كبيراً بالمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي يترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة .

(7) **نمط القيادة** : الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز ، وقد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط

الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف ، وأيضاً هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف .

7-مراحل تكوين الولاء التنظيمي وتطوره:

يبين الأدب المنشور أن ولاء الفرد يمر بمراحل مختلفة لكي يصل إلى درجة معينة من الولاء، ومن الدراسات الأولى المهمة في هذا المجال دراسة بوكانان

(Buchanan, 1974. 50 ص) التي أشارت إلى أن الولاء التنظيمي يتطور لدى الفرد في ثلاث مراحل متتالية، هي:

- المرحلة الأولى:

تبدأ هذه المرحلة بعد التعيين مباشرة وتستمر لمدة عام واحد، يكون الفرد فيها خاضعاً للإعداد والتدريب والإختبار، وينصب اهتمامه في هذه المرحلة على أن يتم قبوله في المنظمة . ويتعرض الفرد في هذه المرحلة للضغط النفسي ؛ وذلك لشعوره بالقلق حول قدرته على إثبات نفسه وإظهار إمكانياته للتعلم والتكيف مع متطلبات البيئة الجديدة، كما تظهر مجموعة من الخبرات في هذه المرحلة مثل : وضوح الدور، وظهور الجماعية التلاحمية، ونمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم، وفهم التوقعات وإدراكها ، وتحديات العمل، وتضارب الولاء، والشعور بالصدمة (عورتاني، ص 25. 2003).

- المرحلة الثانية:

وهي مرحلة العمل والإنجاز، حيث تبدأ من السنة الثانية إلى السنة الرابعة، ويتركز اهتمام الفرد في هذه المرحلة على الإنجاز والسعي لتحقيق الذات من خلال العمل، وتتميز هذه المرحلة بظهور بعض الخبرات منها : الأهمية الشخصية؛ وهي مشاهدة الفرد لآثار جهوده

ومساهماته لصالح المنظمة، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل
(حمدان، 2008).

- المرحلة الثالثة:

وهي مرحلة الثقة بالتنظيم والانتماء له، وتبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من بدء التحاق الفرد بالمنظمة، حيث تتعزز لدى الفرد اتجاهات الولاء التي تكونت في المراحل السابقة نحو المنظمة، وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج (غنام، 2005 ص 15).

08- العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية :

1- العلاقة بين الولاء والروح المعنوية : وهي اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل ، فالإتجاهات الإيجابية تنمي التعاون ببذل كل الطاقات في سبيل تحقق الأهداف والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة ، وارتفاع المعنويات يؤدي إلى زيادة درجة الولاء .

2- العلاقة بين الولاء والأداء المتميز : فالأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الولاء يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل ، أما الإبداع الإداري أو الوظيفي فهو تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة أو التجديد في عملية إنتاج السلعة أو الخدمة وتوزيعها .

3- العلاقة بين الولاء وتسرب العاملين : وهو توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى

منها تعويضاً نقدياً ، وله آثار سلبية منها :

- تعطيل الأداء الوظيفي (الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة - الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم

وجود كفاءات وتكاليف عملية البحث عن بدائل).

- الارتباط في الأنماط الاجتماعية والاتصالات : إذا كانوا يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من

حيث الأداء والاتصال والمشاركة فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا بما ذلك زعزعة

تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة وتدني إنتاجهم .

تدني المعنويات : عند ترك العاملين للمنظمة فذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد ومن ثم تدني

الإنتاجية وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف .

- ارتفاع التكاليف : تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية مثل الإعلان ثم تكاليف التدريب

وتكاليف التكيف في بيئة العمل .

- زيادة في أعباء الأعمال : ونتيجة للترك فإن أعباء العمل على العاملين في التنظيم ستزداد ويحتاج

توفير الموظفين وقت وجهد وتكاليف عالية ويمكن النظر إلى الأفراد من أربعة جوانب هي :

- المرقبون : هم الذين ينتظرون توفر فرص العمل الخارجية .

- المضطرون : هم الذين لا يحبون أعمالهم ولكنهم يعملون بدون دوافع .

- المقبلون : هم الذين يحبون أعمالهم لشعورهم بأنها تشبع حاجاتهم ولا يرغبون بترك العمل إلا إذا

دفعتهم الحاجة أو الإغراءات .

- المندمجون : هم من تتوافر فيهم الرغبة في عملهم نتيجة لإشباع حاجاتهم وحصولهم على درجة عالية من الاستقرار .

4- **العلاقة بين الولاء والعقد النفسي** : وهو اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها ، والتحاق الفرد بالتنظيم يعني وجود عقد نفسي واقتصادي وإهمالهم له يترتب عليه إهمال وضعف الولاء ومن ثم بدء المحاولات للانتقال .

5- **العلاقة بين الولاء والمكانة الاجتماعية** : وهي تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي ، والمكانة هي مرتبة الأفراد كما حددها البناء التنظيمي وهي إما رسمية أو اجتماعية وفقدان الشخص للمكانة يعتبر حدثاً سيئاً يترتب عليه شعور الفرد بالقلق والاضطراب ومن ثم ترك العمل .

09-قياس الولاء التنظيمي :

بالرغم من أن قياس الولاء يحمل المنظمة تكاليف وجهوداً شاقة إلا أنه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء ، ومن هذه الفوائد :

- يقدم مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي .
- تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية تتمثل في المشاعر والاتجاهات لذلك يجب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة .

- هو بمثابة أداة تشخيصية وذلك لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول .

- إن البحوث الإنسانية تعود بالنفع على المنظمة والأفراد كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم .

تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل .

خلاصة :

حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم نظرة على الولاء التنظيمي الذي يعد معيارا في تحديد مدى انسجام العمال مع مؤسساتهم و أهدافها و الدور الذي يقومون به، والمؤسسة لا تسعى لكسب ولاء عمالها دون سبب بل لمعرفة التامة ان هذا الشعور الذي لا يكون منفردا بل مرتبط بعدة عناصر منها الأداء الوظيفي لهم، هذه الأخيرة التي تساعد في تكوينه و تحسينه و مما يجعل العاملين يستقرون في هذه المؤسسات.

الفصل الثالث

أداء العاملين

تمهيد:

يشغل موضوع أداء العاملين اهتمام الباحثين والممارسين، سواء على المستوى الكلي (الدول والقطاعات الاقتصادية) أو على مستوى الجزئي (المؤسسات الربحية وغير الربحية والأفراد)، وهذا الاهتمام يرجع إلى أن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح، فعلى مستوى الإدارة كان الاهتمام بالأداء أكبر باعتبار أن المسؤولية عن تحقيق النتائج تقع على عاتق المسيرين المعنيين عن طريق التقارير و لوحات القيادة ومساعد من بعد ذلك في تحليل فجوة الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

1-العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته:

تقسم مؤثرات الأداء الفردي المه م الوظيفية إلى عوامل معينة يتميز بها الفرد نتيجة دورات شخصية داخلية مثل كفايات، أوجدارات تدريبية سابقة، أو التدريب الداخلي في المؤسسة والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة، فقد أشار (Hackett,2002,P.208) إلى محددات الأداء، وقسمها إلى ثلاثة أنواع هي:

معرفة تقريرية: وتشمل المعرفة بالحقائق، والأساسيات، والأهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما، وتقاس بواسطة القلم والورقة، وبشكل تقريرى.

معرفة إجرائية ومهارية: وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أدائه فعلا، وهي خليط بين معرفة وكيفية الأداء والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، أو المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل، الدافعي، والتحفيز، والبناء، والتداول وتنسيقها.

الدافعية والتحفيز: هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الإختيار للأداء، مستوى الجهد المبذول، واستمرار الجهد المبذول أي الاصرار.

إن عملية تقييم الأداء هي عملية هامة في حياة كل موظف فلا بد من أن تكون العملية، صادقة وموضوعية وهادفة حتى تؤتي ثمارها ويتغير سلوك الموظف نحو الأفضل، حيث إن نتائج هذه العملية تؤثر في مستقبل العاملين وحياتهم المهنية لما لها من أثر على الترقيات والمنح والحوافز وغيرها من الفوائد التي قد تصل إلى حد بلوغ مراتب عليا في المنظمة، أو قد تؤثر بالسلب من حيث الخصومات، والإنذارات وخلافها التي قد تصل إلى حد الفصل من العمل.

(الصواف، 2000، ص83).

2-عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

- **المثابرة:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين. (الحسيني، 2000، 72)

3- مفهوم تقييم الأداء:

تتجه وظائف إدارة الأفراد و سياساتها و قراراتها نحو تحقيق أداء فعال و إنتاجية عمل مرتفعة , فالتهيئة للقوى العاملة و تصميم برامج الاختيار و التوظيف , و التدريب و التنمية , و سياسات الأجور و الحوافز , و تعزيز دور القيادة و الإشراف , و تهيئة طرق و وسائل الاتصال الملائمة , كلها فعاليات تنفيذية تختص بها إدارة شؤون الأفراد في المنظمة , بهدف زيادة فاعلية أداء العاملين و كسب ودهم و ولائهم وصولاً إلي اعلي إنتاجية ممكنة .

4- أهمية تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء عملية مستمرة و منظمة و تحقق فوائد عديدة سواء للمنظمة أو للعاملين أنفسهم , و أهم هذه الفوائد:

أ- يعتبر تقييم الأداء أساساً لاتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات العامة للأجور و المكافآت و الحوافز بشكل يحقق مبدأ العدالة النسبية في عوائد الأفراد , كما و تعتبر نتائج الأداء أساساً موضوعية لسياسات الترقية و النقل.

ب- يعتبر تقييم الأداء مرشداً لتحديد هيكل العمالة في المنظمة و تحديد الأعداد اللازمة من القوى العاملة , و في التخطيط لبرامج و سياسات الاختيار و التعيين , و في تقدير مدي صلاحية اختبارات التوظيف , و لإعادة النظر في تطبيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب لقدراته و مهاراته

ج- يسهم تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية و التنمية علي أساس جوانب الضعف في الأداء

د- يساعد تقييم الأداء في الكشف عن الطاقات و القدرات الكامنة لدي الأفراد من اجل استغلالها و

توظيفها لزيادة مستوي الأداء الحالي.

ه- تشير نتائج تقييم الأداء إلي مدي نجاح أنماط القيادة و الإشراف المستخدمة.

و- يعتبر تقييم الأداء أساسا لعملية التطوير الإداري سواء في ما تعلق منها بالجوانب التنظيمية

للمنظمة أم بجوانب العمل نفسه.

ي- يكفل تقييم الأداء استمرار الرقابة علي أداء العاملين .يساهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية

للأفراد و خلق مناخ تسود فيه مبادئ العلاقات الإنسانية , و ذلك نتيجة شعور العاملين بان مختلف

سياسات و إجراءات الأداء في التوظيف و التوزيع و التدريب و الترقية و التحفيز تقوم علي أسس

موضوعية و عادلة , مما يوطد العلاقة بينهم و بين الإدارة.

5- عناصر و معايير تقييم الأداء:

- العناصر:

إن عملية تقييم الأداء تتطوي ضمنا علي قياس الأداء الفعلي و مطابقته مع الأداء المعياري ,

إذا لقياس الأداء بمؤشراته الكمية و النوعية لابد من وجود معايير أداء تكون صالحة لقياس

الأداء الفعلي بعيداً عن كل تحيز أو محاباة , و هذا يعني أن تقييم أداء الأفراد يتطلب توفر

عنصرين أساسيين ,وجود معايير للأداء و قياس الأداء الفعلي ,

- المعايير :

تعتبر معايير الأداء أو معدلات الأداء مصدراً في الحصول علي المعلومات اللازمة لتقييم أداء

الأفراد , و تختلف هذه المعايير باختلاف طبيعة النشاط الذي تمارسها المنظمة و الأهداف التي

تسعي لتحقيقها

6- قياس الأداء الفعلي:

يعتبر قياس الأداء الفعلي عملية يتم بمقتضاها جمع و تجهيز البيانات المتعلقة بنتائج الأداء المحقق في مدة زمنية معينة , ليتم بعد ذلك مقارنة المحقق الفعلي مع معايير الأداء الموضوعية , و تتطلب عملية قياس الأداء الفعلي وجود مقاييس يتم تصميمها علي أساس معايير الأداء المحددة سابقاً , بمعنى أن مقاييس نتائج الأداء الفعلي مشتقة من المعدلات المعيارية لهذا الأداء.

7- استخدامات تقويم الأداء: Uses Of Performance Appraisal

يمكن للمنظمة الاستفادة من نتائج تقويم أداء العاملين في المجالات التالية:

- التخطيط و إعادة التخطيط الاستراتيجي:

ترتبط عملية تحديد أو تغيير الخطط الإستراتيجية في المنظمة بالكثير من المتغيرات و أهم هذه المتغيرات هي تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث قدرتها و كفاءتها و إمكانياتها , و إمكانية استثمار الطاقات الكامنة بشكل فاعل , و لذلك فان نتائج التقويم هي مؤشرات واقعية توفر للمخطط المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي المتوافق مع ما سيتوفر من موارد بشرية.

- تطوير الأفراد:

تستخدم نتائج التقويم في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة و الضعف لدي الأفراد العاملين و تساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة و تصميم البرامج التدريبية و التطويرية للسيطرة علي نقاط الضعف.

- رفع دوافع الأفراد:

أن المعلومات المرجعة للأفراد العاملين ذات أهمية كبيرة , إذ تعد احد العناصر الأساسية في الإثراء الوظيفي , فالعاملون يتطلعون دوماً إلي معرفة تطورات الإدارة عنهم و عن أدائهم بهدف السعي إلي تحسين أدائهم ذاتياً.

- بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية:

تخدم نتائج تقويم الأداء في تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية , إذ أن هنالك أسسا في تصميم الحوافز تختلف باختلاف الوظائف و المتغيرات البيئية المؤثرة علي الأداء , و لذلك فان نظام تقويم الأداء لا بد أن يأخذ بنظر الاعتبار هذه المتغيرات لتوفير المعلومات الصادقة عن نتائج التقويم و التي تساهم في تصميم نظام حوافز عادل.

لذلك فان هذه الوظائف تستلزم تصميم نظام حوافز يستند علي المهارات Skill – Based Incentives أي أن عملية تقويم الأداء لمثل هذه الوظائف تركز علي المهارات

8- أهداف تقييم الأداء:

- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد ك منح المكافآت ، والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.

- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم.
- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية.
- رفع معنويات العاملين.
- يعتبر أداة أو وسيلة لتقويم ضعف العاملين وأقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء.
- تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين.

9 - خطوات تقييم الأداء:

- تحديد معايير الأداء:

يجب تحديد المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وذلك يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد وهي:

الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء للعمل.

الثبات : أي يضم المعيار جانب من الاستقرار والتوافق ، أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون أدائه ثابتاً أما عندما يكون مختلفاً فإن نتائج القياس تكون متفاوتة.

التمييز : أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المس تويات المختلفة للأداء، وذلك من أجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وغيرها.

القبول : يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين و المعيار المقبول هو المعيار العادل والذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.

هـ- سهولة الاستخدام : أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه ، وكذلك أن يكون الوقت المناسب لاعتماده مقبولاً ومناسباً .

قياس الأداء:

وهذه الخطوات تتعلق بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

- ملاحظة الأفراد العاملين.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة.
- خطوات تقييم الأداء

يعتمد تطبيق تقييم الأداء الوظيفي في أي منشأة عمل على تنفيذ مجموعة من الخطوات، والتي تساعد على نجاح عملية تقييم الأداء، وفيما يأتي معلومات عن هذه الخطوات:

-تحديد المتطلبات والأهداف الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي، وتشمل طبيعة الابتكار، وتحقيق التعاون بين المديرين والموظفين، ونوعية المهام المطبقة.

-اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ تقييم الأداء الوظيفي؛ حيث توجد العديد من الطرق المستخدمة في تقييم الأداء، ولا يمكن أن تُطبق طريقة واحدة لكافة أنواع المنشآت والوظائف، ولكن من الممكن استخدام أكثر من طريقة لتنفيذ التقييم الوظيفي في المنشأة الواحدة؛ إذ تختلف طريقة تقييم رؤساء الأقسام عن الطريقة المستخدمة مع الموظفين العاديين.

- توفير التدريب المناسب للمشرفين على تقييم الأداء الوظيفي؛ حيث يجب تقديم التدريب الكافي لكافة المشرفين على عملية تقييم الأداء؛ إذ يؤدي ظهور أي أخطاء إلى نتائج سلبية تؤثر على الموظفين.

- مناقشة المدير لطرق التقييم المناسبة مع الموظفين؛ من أجل تحديد العناصر التي سيتم تقييمها، والفائدة الناتجة عن عملية التقييم، وتأثير نتائجها على مستقبل الموظفين في المنشأة .

- وضع معايير مقارنة بشكل مسبق؛ حيث يُعدّ الهدف من تطبيق تقييم الأداء الوظيفي هو متابعة طبيعة التزام كلّ موظف مع أساسيات العمل، والتي يتمّ تحديدها بناءً على معايير نوعيّة أو كميّة، ووفقاً لأداء وسلوك الموظف في بيئة العمل.

- مناقشة كافة النتائج الخاصة في تقييم الأداء الوظيفي مع الموظفين؛ فقد لا يُناقش بعض المديرين النتائج المرتبطة بتطبيق تقييم الأداء الوظيفي، ولكن من حقوق الموظفين معرفة هذه النتائج؛ حتى يتمكنوا من إدراك جوانب الضعف والقوة الخاصة في أدائهم الوظيفي؛ من أجل تحديد الأساليب المناسبة لعلاج جوانب الضعف .

- تحديد الأهداف الخاصة في عملية تحسين الأداء الوظيفي في المستقبل؛ حيث يترتب على المدير تحديد كافة الجوانب الخاصة في التطوير والتحسين في المستقبل؛ ممّا يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء الوظيفي، ومن الأمثلة على هذه الجوانب طرق اتّخاذ القرارات، وكفاءة عملية الاتصال، والجوانب الفنيّة.

10- طرق و الإجراءات المترتبة علي تقييم الأداء:

- الطرق :

- طرق التقييم التقليدية (الوصفي):

وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيهـم وهي لاتعتمد على العوامل الموضوعية، وتختلف عن بعضها البعض في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها، وهذه الطرق هي وضـحها: (ربابعة،2005، 90)

- طريقة الترتيب البسيط:

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر.

تتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر وما هي درجة الأفضلية كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل، ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز.

(ربابعة،2005،93)

- طريقة المقارنة المزدوجة (الثنائية):

يقوم المقيم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين بحيث يتم تحديد مرتبة الفرد بين زملاءه، فمثلا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث وهكذا حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

- طريقة التدرج:

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالآتي : الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، و الأداء المميز، حيث توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً ، حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه . لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة، أو مرضى، أو غير مرضي. (ربابعة،94،2005)

- طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات ، أو الخصائص التي تتعلق بالعمل و الأداء حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مرقمة ، أو مصنفة بشكل متسلسل مثل : كمية الإنتاج، نوع الإنتاج، الإبداع، التعاون وغيرها . وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب مستوى أداء الموظف.

(ربابعة،95،2005)

- الإجراءات المترتبة علي تقييم الأداء:

1- إصلاح و تعديل الأجر أو المرتب:

قد تم تعديل الأجر بنتيجة تقييم الأداء سواء تم ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية , فقد اتضح أن الدافعية يطرأ عليها تطور إذا ما تم الربط بين الثواب و الأداء لذلك , و لكي تتجح الزيادة في الأجر كحافز لبذل الجهد , يجب أن نتبنى زيادة الأجر علي نتائج تقييم الأداء.

2-النقل داخل التنظيم:

قد يترتب علي تقييم الأداء التحريك داخل التنظيم , فالتقدم و النمو يتم من خلال الترقية لأعلي و النقل و التحويل.

3- شغل وظيفة اعلي من خلال التدريب و التنمية:

يترتب علي زيادة أعباء و متطلبات العمل خلق أوضاع أو ظروف لا يستمر معها شاغلي هذه الوظائف , مما يعني أن الأمر يتطلب المزيد من المعرفة و المهارة بجانب المهارات الحالية.

4- التحويل إلي وظيفة أخرى:

يمكن للأفراد تحقيق النمو و التقدم داخل التنظيم و ذلك من خلال تحويلهم من وظيفة لأخر - يحدث هذا عادة عندما تتوافر لدي الفرد قدرات متعددة و المستخلصة من تقييم الأداء , تفوق ما يتطلبه العمل الحالي , أو أن التحويل يعني وضع الفرد في المكان المناسب لقدراته.

5- الترقية: Promoting

مع انه قد يترتب علي الترقية الزيادة في الأجر , و لكن هذا ليس ضرورياً في كل الأحوال , فالترقية تعني النقل إلي مركز أو وظيفة اعلي و غالباً ما تتم الترقية إلي مستوي اعلي أو نتيجة لتقييم الوظائف و تصنيف المهام.

كتعيين المسار الوظيفي للفرد: Career Counseling

أن الغرض الأساسي من تقييم أداء الفرد هو المساعدة علي تقدم الفرد , بهدف تحسين الأداء في المسار الوظيفي المختار , و بهذا الشكل فان تقرير المسار الوظيفي هو مساعدة الفرد علي متابعة التقدم في المسار الذي يرغبه في التنظيم.

- مشاكل قياس و تقويم أداء العاملين Problems Of Performance

Appraisal:

ا- المشاكل الذاتية:

أ- #خصائص المقوم: Rater Character

تتعلق هذه المشكلة بخصائص الفرد القائم بأعمال التقويم و بشكل مباشر أو غير مباشر.

ب- #التساهل و الرفق: Leniency

يميل بعض القائمين بعملية التقويم إلي الرفق بالآخرين و التساهل معهم مما ينعكس علي نتائج التقويم بشكل سلبي و يفقد العملية الهدف الأساسي منها , كان تكون النتائج متساوية لجميع المقيمين.

ج- #تأثير الهالة: Halo Effect

تظهر تلك المشكلة بسبب تأثير القائم بالتقويم ببعض الصفات أو الخصائص التي يتميز بها من يقوم بتقومية مما تظهر النتائج بغير ما قصد بعملية التقويم.

د- النزعة المركزية: Central Tendency

و تسمى أيضا بالميل نحو الوسط , و تظهر بسبب ميل القائم بالتقويم إلي إصدار أحكام متوسطة و عامة تجاه المقومين دون تمايز ملحوظ.

هـ -الأولية و الحدائة: Primary And Recency

تظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس و التقويم التي تمتد لفترة طويلة , إذ يعتمد القائم بالعملية إلي الأخذ بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بنظر الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم.

و -#التحيز الشخصي:

و تظهر هذه المشكلة بسبب انحياز المقوم لصالح الشخص الذي يقوم أدائه لأسباب كثيرة منها القرابة و الصداقة و الجنس و الموطن و غيرها من الأسباب الأخرى التي تجعل عملية القياس و التقويم بعيدة عن الموضوعية.

II - المشاكل الموضوعية: Objective Problems

أ -#عدم وضوح في تحديد أهداف التقويم , فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقويم و بالتالي تصبح العملية هدر في الوقت و المال.

ب -#سوء اختيار معايير التقويم و تظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي و مثل هذا الأمر يفوت علي المنظمة فرصة استثمار هدف عملية القياس و التقويم.

ج -#سوء اختيار إجراءات القويم , أي عدم قدرة المنظمة في التمييز ما بين محتويات العملية المتمثلة بالقياس و التقييم و التقويم.

د -#الخطأ في اختيار وقت التقويم فكما معروف بان المنظمات تتباين في عدد مرات تقويم الأداء.

هـ -عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين , أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء , أو الخطأ في تحديد اتجاهاته.

- متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء:

يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء في تحقيق مزاياها علي مدي توفر بعض الشروط و المتطلبات الضرورية , و منها ما يتعلق بإجراءات أساليب تقييم الأداء , و يمكن التعبير عن هذه الشروط و المتطلبات بالنقاط التالية:

- وضع معدلات الأداء في ضوء الخبرات السابقة , أو من الواقع الفعلي في المنظمات المماثلة.
- أن تكون معدلات أو معايير الأداء أدوات تساعد في إثارة دافعية الأفراد و خلق الحوافز لديهم لتحسين و زيادة إنتاجيتهم.
- معالجة أخطاء التقييم المعروفة كأخطاء عدم الدقة الناجمة عن مؤثرات العوامل الفنية و التنظيمية و البيئية علي كمية و جودة نتاج الأداء , و الأخطاء الناشئة بسبب تحيز المقيمين , و الأخطاء الناشئة من الصفات الشخصية للمقيمين كالشدة و اللين , و لمعالجة مثل هذه الأخطاء ينبغي أن يتوفر في مقاييس الأداء المواصفات التالية:

أ -#الموضوعية.

ب -#الوضوح و الثبات.

ج -#التمييز.

د - أن تكون المقاييس سهلة الاستخدام و قليلة التكاليف.

هـ - الدقة في اختيار المواصفات.

و - التنسيق و التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة لدي اختيار طريقة التقييم المناسبة و المعايير المناسبة و المقاييس المناسبة لتلك الطريقة.

- تحديد نماذج و استمارات التقييم و ما تنطوي عليه من معلومات بصورة واضحة تمكن المشرف أو

المقيم من استخدامها ببسر و سهولة.

- أن يتولى عملية تقييم الأفراد المشرف المباشر .
- أن يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية تقييم الأداء و مهما كانت مستوياتهم الوظيفية.
- أخبار العاملين بنتائج التقييم و مناقشتهم بذلك , و إتاحة كل الفرص الممكنة للتعبير عن آرائهم بحرية لمساعدتهم و توجيههم نحو تنمية قدراتهم و مواهبهم.

الخلاصة :

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة . مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذوا الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه .

الفصل الرابع
التصور التطبيقي
للدراصة

1-العينة وطريقة اختيارها:

تعتبر العينة القصدية في نظر الباحث الأنسب لطريقة اختيار مجتمع البحث، ويعود سبب اعتماد الباحث على العينة القصدية عدة اعتبارات فرضتها المعطيات الميدانية من جهة والمناهج المستخدمة في الدراسة من جهة أخرى، والتي تمثلت في صعوبة الاتصال بأكبر عدد من المبحوثين نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة و المنهج الأساسي المتبع في الدراسة وهو منهج دراسة الحالة الذي يستدعي انتقاء حالات تمثل مجموع الحالات المتواجدة على مستوى مجال الدراسة.

حيث تنقسم الوحدة العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة- إلى خمس مصالح هي:

1- مصلحة الشبكات القاعدية.

2- مصلحة استغلال شبكة المشتركين.

3- مصلحة الموارد البشرية.

4- مصلحة الزبائن.

5- مصلحة التحويل الرقمي.

وبما أن كل مصلحة يرأسها مشرف واحد، وهو الذي يحدد الاحتياجات التدريبية ويشترك في وضع الخطة التي ترسل إلى م اركز التدريب المختلفة داخل أو خارج الوطن، فهو

المعني الأول بعلاقة التكنولوجيا الرقمية بتنمية الموارد البشرية، وعليه فالباحث قصدَ

هؤلاء القائمين على تخطيط ب ارمج التدريب أو ما يسمى بـ « Titre de formation ».

حتى يتمكن الباحث من فهم وتفسير العلاقة بين التكنولوجيا الرقمية وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى ذلك فإن التصور المستقبلي يكون مستمد عادة من المسؤولين والخبراء ، لكن مع هذا فقد قام الباحث بإجراء مقابلة جماعية، وقد تمت بطريقة عرضية، وهذا في حالة عدم وجود أي اختيار للباحث في تحديد مجتمع البحث المستهدف ولا اختيار العناصر بطريقة عشوائية، حيث يغلب على الوحدة (مجال الدراسة) كثرة الحركة بالنسبة للموظفين، وذلك بحكم أعمالهم التي تتطلب النزول إلى الميدان والتنقل بين مختلف المصالح بصفة مستمرة، وعلى هذا الأساس تم جمع بعض الموظفين في إحدى المكاتب، لا سيما أولئك الذين يتأهبون للانصراف لنهاية دوامهم، وتمت معهم المقابلة الجماعية.

2- تحديد وتعريف مجال الدراسة:

أ- تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر هي شركة تجارية ذات أسهم ب رأسمال عام، وهي مؤسسة عمومية تنشط ضمن نطاق سوق الشبكات الرقمية وخدمات الاتصال، نشأت هذه الشركة طبقا للقانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، والذي ينص على إعادة هيكلة قطاع

البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، هذا القانون الذي فصل بين نشاطات البريد وبين نشاطات الاتصالات السلكية واللاسلكية.

وعلى هذا الأساس فإن شركة اتصالات الجزائر التي يحكمها هذا القانون يتيح لها موقع

شركة اقتصادية عامة، وشركة ذات أسهم (**Société par action**) (SPA) في إطارها

القانوني، تأسست الشركة رسمياً وبادرت مهامها في 01 جانفي 2003، لتلج بذلك عالم

تكنولوجيا المعلومات الرقمية وتكنولوجيا الاتصالات وفق ثلاثة أهداف أساسية وهي:

1. الربحية

2. الكفاءة

3. جودة الخدمة¹

بلغت الحصة المالية الإجمالية المُعدّة لتطوير تهيئة الاستثمارات بـ: 976.203 مليون

دينار جزائري، قدر عدد مشتركها في الهاتف عام 2008 بأكثر من 11 مليون مشترك

منها 731.922.2 مشترك في الهاتف الثابت، أما عدد مشتركها في الهاتف النقال فبلغ أكثر

من 09 ملايين مشترك بـ "موبيليس" "Mobilis" نهاية 2007.²

¹ http://www.algeriatelecom.dz/=intro_mass, date 07/08/2008, l'heur: 20:05.

² <http://ar.wikipedia.org>, date 11/09/2008, l'heur : 13:35.

ب- نبذة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر:

في سنة 1830 كانت الجزائر ترزخ تحت وطأة الاستعمار الفرنسي، وجاء في محتوى الرسالة التي بعث الجن ارل " & 2 " "Schneider" بتاريخ 14 أكتوبر 1839 إلى الحاكم العام " & ل 05 " "Marchal Vallé" و التي من خلالها تم لأول مرة ترسيم تسمية "VWX".

منذ بداية الاحتلال الفرنسي كانت الخزينة العسكرية تضمن خدمة الهياكل البريدية، وأوكل الأمر الصادر في 20 أوت 1839 حول النظام المالي في الجزائر المكلف بالدفع على مستوى الخزينة مهام البريد، ومنذ ذلك الحين أصبحت الخدمة البريدية تؤدي من طرف الإدارة العسكرية التي كانت تستعمل لنقل المراسلات، علامات خصوصية للدلالة على " ومنها الجزائر، وه ارن، بونة (عناية)، بوجي (بجاية)، فيليب فيل (سكيدة)، وكانت هي المكاتب المركزية الخمسة، وابتداء من سنة 1839، أصبحت المكاتب الجزائرية تستخدم ختما صغي ار دائري الشكل ذو حدين يشبه الختم المتداول في فرنسا، لكنه يحمل الرقم المشير إلى المقاطعة الإدارية الفرنسية اسم الجزائر.³

³ قرقيط عمر، تاريخ بريد الجزائر، <http://guerguit.jeeran.com>، التاريخ 2008/09/11، الساعة 43:01

لقد شهدت سنة 1924 ميلاد الطابع البريدي الذي يحمل تسمية " وفي الفاتح من جويلية، تم بيع في جميع مكاتب البريد الموجودة في الجزائر أربع طوابع بريدية خاصة بالجزائر وذات الاستعمال الاعتيادي اليومي.

وعندما انطلقت الثورة التحريرية في الجزائر سنة 1954 نظمت فرنسا خلية خدمة بريدية عسكرية، وهي الخدمة التي شرع في أدائها انطلاقا من الفاتح جويلية 1955، وهي السنة التي عرف فيها ارتفاع عدد العاملين بميدان البريد العسكري، حيث انتقل العدد من 2500 إلى 000.16 عامل، وفي الفاتح جانفي من السنة الموالية، أصبحت هذه الخدمة مكونة من مديرية ومكتب حدودي بالجزائر العاصمة وخمس مكاتب بريدية عسكرية.

أصبح الطابع البريدي الخاص بالجزائر الفرنسية متوافر مسوق في جميع مكاتب بريد المحافظات الجزائرية الثلاث، بالإضافة إلى إقليم الجنوب كان ذلك انطلاقا من 11 ديسمبر 1923، وهو الطابع الذي اختفى بتاريخ 22 جويلية 1958 أي بعد 34 من وجوده.

إن الحديث عن تاريخ البريد والمواصلات في الجزائر يقودنا إلى الحديث عن الخامس جويلية 1962، عندما أخذت زمام الأمور هياكل البريد من طرف مجموعة من الشباب الجزائري، وكان أثر ذلك على الشعب الجزائري ذو مفعول قوي.

وبعدها جاء أول طابع خاص بالجزائر المستقلة، والذي عرف باسم "1+9" وهو طابع تم إصداره لإحياء الذكرى الثامنة لاندلاع ثورة التحرير، وكان بمثابة مفخرة لكل البلاد التي من حقها وضع طابعها الخاص بها والمجسد للسيادة المستردة.

ج- التنظيم القانوني للبريد الجزائري قبل انفصاله عن قطاع الاتصالات:

إن الحقبة الاستعمارية التي طالت في الج ازئر والـ الف ارغ التشريعي الذي عرف بعد الاستقلال، هذا الذي اقتضى ضرورة استم ارر العمل بالقوانين الفرنسية تحت غطاء ج ازئري الذي لم يتكيف مطلقا مع الظروف المحلية ودفع إلى إصدار أمر في 05 جويلية 1973 فحواه التوقف عن العمل بالقوانين الفرنسية في سائر القطاعات ومن بينها قطاع البريد.

د- البريد الجزائري قبل انفصاله عن قطاع المواصلات:

رغم إصدار أمر 05 جويلية 1973 للتوقف عن العمل بالفرنسية، والذي دخل حيز التنفيذ في جويلية 1975 دفع بظهور معظم القوانين التي نظمت مختلف القطاعات والتي كان من بينها قطاع البريد الذي نظمه الأمر رقم 89/75 الصادر في 28 ذي الحجة 1325 هجري الموافق لـ 30 ديسمبر 1975 والذي عدل في جزئه التنظيمي فقد نظم البريد كقطاع متصل اتصال كامل بقطاع المواصلات ،وبالتالي برزت وزارة البريد والمواصلات ليظهر بعد ذلك المرسوم رقم 71/83 المحدد لصلاحيات وزير البريد والمواصلات والمؤرخ في 23 ربيع الأول 1403 هجري الموافق لـ 08 جانفي 1983

وللدلالة على قوة الت اربط بين القطاعين صدر القانون رقم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ومن أهم القوانين التي صدرت بعد ذلك القانون 115/94 المؤرخ في 25 ماي 1994 المتضمن رسوم الخدمات المالية الخاصة بالنظام الداخلي.

وعُدل المرسوم التنفيذي 116/94 بتاريخ 16 ديسمبر 1995 بالمرسوم التنفيذي 432/95 الذي نظم الخدمات المالية البريدية الخاصة بالنظام الدولي.

ليختلف هذا التنظيم اختلافا جذريا بعد بروز مؤسسة **Algérie Poste** " التي كانت نشأتها بمقتضى 43/02 المؤرخ في 14 جانفي 2002 لتظهر بعد هذا وازرة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، لتتقسم إل فرعين أساسيين: "**Algérie Poste**" و"**Algérie Telecom**"، لتخلف بهذا الإدارة المركزية لوزرة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

م. التنظيم القانوني للبريد الجزائري بعد انفصاليه عن قطاع الاتصالات:

إن ظهور وازرة البريد وتكنولوجية الإعلام والاتصال نتج عنه بروز صلاحيات جديدة تختلف عن صلاحيات البريد والمواصلات التي حددها المرسوم 81/83 المؤرخ في جانفي 1983 فقد ظهر تنظيم يختلف عن التنظيم السابق بعد الانفصال عن قطاع المواصلات السلكية واللاسلكية والمعلوماتية والتقنيات السمعية البصرية ويساهم في

تحضير مشاريع نصوص ذات طابع تنظيمي، كما أنه يحدد محتوى الخدمة العامة والتعريفات الخاصة وطرق تحويل مركز البريد في كل المناطق حتى النائية منها، وطبقا للمادة رقم 11 من هذا القانون فهو من يقترح تنظيم الإدارة المركزية والهيكل اللامركزية والسهر على السير للمؤسسات الموضوعه تحت السلطة طبقا للقوانين المعمول بها وقد نصت الفقرة الاربعة من نفس المادة على ضرورة مساهمته في إعداد القواعد القانونية التي يخضع لها موظفو القطاع، وقد تغيرت الإدارة المركزية لتظهر بذلك الإدارة المركزية بوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، وذلك طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 85/03 المؤرخ في 05 فيفري 2003، حيث احتوت هيكل عامة هي:

- المديرية العامة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- مديرية البريد ومديرية الخدمات المالية البريدية.
- مديرية الشؤون القانونية العلاقات الدولية والاتصالات.
- مديرية الموارد البشرية والتكوين.
- مديرية المالية والوسائل.

ولعل أهم هذه المديرية مديرية البريد التي نظمتها المادة الثالثة من هذا المرسوم، حيث تنفرع إلى مديرتين رئيسيتين:

- المديرية الفرعية للدراسات والاستشراف والتقييس.

- المديرية الفرعية للخدمات العامة.

حيث تقوم المديريتين بإعداد كل ما هو مطور للبريد وتابع تطور أسواق البريد على الصعيدين الوطني والعالمي. وتحلل هذا التطور، كما أنها تحدد شروط ممارسة النظام التخصيصي وتسهر على تطبيق كل القوانين سواء إن كان تشريعيا أو تنظيميا منظما للبريد وتقوم بتنفيذ سياسة الحكومة في مجال الخدمة البريدية العامة.

وظهر المرسوم التنفيذي 59/03 المؤرخ في فيفري 2003، المتضمن تنظيم المفتشية العامة بوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال الذي حل محل المرسوم التنفيذي 67/92 الصادر بتاريخ 12/02/1962، حيث تقوم هذه الأخيرة بمراقبة الهيئات المركزية وغير المركزية الموضوعة تحت وصاية الوزارات وتتابع النقائص الموجودة وتسهر على حسن استعمال الوسائل الموضوعة تحت إشراف هذه المكاتب، وتتأكد من مدى تنفيذ قرارات الوزير، بالإضافة إلى تقويمها وتدخلها في هذه المكاتب يكون بصفة سنوية طبقا لبرنامج سنوي مدروس، إلا أنها قد تكون فجائية إذا طلب الوزير ذلك.

وعليه أصبحت هذه المؤسسة هيئة من الهيئات اللامركزية التقنية بكل ما يحويه هذا المفهوم من ضرورة الاستقلالية والتمتع بالشخصية المعنوية وتبقى هذه الاستقلالية نسبية كباقي الهيئات اللامركزية الأخرى.

و. بعض الشواهد التاريخية في مسيرة البريد الجزائري:

- 01 نوفمبر 1962 إصدار أول طابع بريدي جزائري.
- 1964 استبدال العملة المتداولة آنذاك الفرنك الجديد بعملة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية (الدينار).
- 1966 الإعلان الرسمي من العمل بنظام الصندوق الوطني للتوفير
- 1975 إدخال وسيلة الإعلام الآلي على عملية تسيير الحسابات البريدية الجارية
- 1991-2000 ضمان التواجد البريد عبر كامل التراب الوطني.
- أوت 2000 إصدار القانون المحدد والمسير لعملية إصلاح قطاع البريد والمواصلات.
- جانفي 2002 إنشاء مؤسسة بريد الجزائر
- 01 جانفي 2003 الاستقلالية الذاتية لمؤسسة اتصالات الجزائر ذات الطابع التجاري والصناعي عن بريد الجزائر.⁴

⁴فرقيط عمر، تاريخ بريد الجزائر، <http://guerguit.jeeran.com>، التاريخ 2008/09/11، الساعة 43:01

ت- نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر:

كما سبق الذكر فإن شركة اتصالات الجزائر تأسست رسميا وبإدارة مهامها في 01 جانفي 2003، لتلج بذلك عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الرقمية، وفق ثلاثة أهداف أساسية هي الربحية، الكفاءة وجودة الخدمة، وأهم نشاطات اتصالات الجزائر هي:

- تقديم خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت والرسائل

النصية، البيانات الرقمية والمعلومات السمعية البصرية.

- تطوير وتشغيل وإدارة الشبكات العامة والخاصة للاتصالات السلكية

واللاسلكية.

- إنشاء وتشغيل وإدارة الت اربط مع جميع مشغلي الشبكات.

بالإضافة إلى كل هذا تسعى اتصالات الجزائر في عالم التكنولوجيا المعلوماتية

والاتصالات الرقمية بتحقيق الأهداف التالية:

- زيادة العرض من الخدمات الهاتفية، وتسهيل الحصول على خدمات

الاتصالات السلكية واللاسلكية لأكثر عدد من المستخدمين، لاسيما في

المناطق الريفية.

- زيادة جودة الخدمات المقدمة ونطاقها أيضا وجعلها أكثر قدرة على

المنافسة في مجال خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية.

تطوير شبكات وطنية موثوق بها للاتصالات السلكية واللاسلكية ومتصلة بشبكة المعلومات العالمية الكبرى.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر مقسمة إلى مديريات مركزية، جهوية ومديريات تنفيذية في جميع أنحاء الولايات، تهتم بالأعمال التجارية والخدمات الثابتة، وغيرها من وظائف الدعم للشبكات، إضافة إلى ذلك فهي تنقسم أيضا إلى:

- الهاتف النقال (موبيليس Mobilis).

- شبكة الانترنت (جواب Djaweb).

- الاتصالات السلكية واللاسلكية (REVSAT).

ومن بين المديريات الجهوية الوحدة العملية بسكرة - مجال الدراسة - حيث يتكون الهيكل التنظيمي لمجال الدراسة كالآتي:

- المدير الجهوي للوحدة: وهو يحتل أعلى قمة الهيكل التنظيمي الهرمي الخاص بمجال الدراسة.

- المفتشية: وهي مصلحة مستقلة عن التنظيمي من ناحية الوظائف، وتختص بعمليات التنظيم العام للمؤسسة وتتكون من موظفين.

- **مكتب الشؤون القانونية:** وهو مكتب مستقل كذلك، وهو يختص في الشؤون القانونية والمنازعات والتأمينات، بالإضافة إلى تحصيل المنازعات الهاتفية ويتكون من خمسة موظفين.
- **مصلحة الموارد البشرية:** وتتكون من مكتب الأجور، ومكتب تسيير المستخدمين، ومصلحة الشؤون الاجتماعية وتتكون من ستة موظفين على مستوى مجال الدراسة.
- **مصلحة الزبائن:** وتنقسم إلى مكتب الخدمات الجديدة، مكتب الحسابات الكبرى ومكتب النوعية التجارية، وتتكون من 15 موظف على مستوى مجال الدراسة.
- **مصلحة استغلال شبكات المشتركين:** تنقسم إلى مكتب هندسة الخطوط، مكتب مراقبة الإنتاج، مكتب الدراسات والتوثيق، ويتكون من 45 موظف على مستوى مجال الدراسة.
- **مصلحة استغلال الشبكات القاعدية:** وتنقسم إلى مكتب البيئة، قسم إرسال المعطيات والمراسلات وقسم التحويل الذي ينقسم بدوره إلى مركز التضخيم المركز الرقمي ومركز الوحدات الهاتفية، وتتكون المصلحة من 22 موظف موزعين عبر مختلف الوحدات والأقسام على مستوى مجال الدراسة.

- **مصلحة الوسائل:** وتنقسم إلى مكتب الممتلكات، مسير المخازن، مكتب المباني

ومكتب النقل، مركز صيانة المباني، ويتكون من 11 موظف على مستوى

مجال الدراسة.

أما عدد الموظفين الذين يعملون بهذه المؤسسة فقد بلغ يوم التحقق الميداني، وحسب ما

أخذ من رئيس مصلحة الموارد البشرية 106 عامل، موزعين على المصالح والوحدات

والأقسام المختلفة.

3-مجالات الدراسة:

تحدد مجالات الدراسة في الآتي:

أ- المجالات الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على محاولة التعرف على واقع تأثير الولاء الوظيفي باختلاف ايعاده

على اداء الموظفين، والعلاقة بين هذين الأخيرين من خلال زيادة الكفاءة والفاعلية

وتحسين الأداء ، وهو ما يمثله الوضع الراهن ، على مستوى شركة اتصالات الجزائر

(الوحدة العملية) مجال الدراسة مدينة بسكرة.

ب- المجال البشري:

تُركز الدراسة على شريحة من العمال من مختلف الأقسام و الإدارات و الدرجات.

ج- المجال المكاني:

يتصور الباحث أنه طبق الدراسة على مختلف مصالح مؤسسة اتصالات الجزائر (الوحدة العملية) التابعة لوزارة الإعلام وتكنولوجيات الاتصال بالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، والتي تقع وسط مدينة بسكرة .

د- المجال الزمني:

يتصور الباحث امتداد الدراسة الميدانية من 25 أفريل 2020 إلى غاية 15 ماي 2020 .
ه- منهج الدراسة :

يتصور الباحث أنه قام بتطبيق المنهج الوصفي و الذي هو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث

4- العينة و كيفية اختيارها

يتصور الباحث اختيار العينة العشوائية المتكونة من 100 موظف في المؤسسة

5- الاستبيان

و هي أداة للحصول على البيانات حول المبحوث، فيقدم الباحث عدد من العبارات التي يجيب عليها المستجوبون بكل صدق و موضوعية .

1 - استمارة الاستبيان: تضمنت استمارة الاستبيان عدة أسئلة موجهة للعمال .

و قد اعتمدت الدراسة على الاستمارة باعتبارها أداة تمد الباحث بالمعلومات اللازمة عن

المؤسسة و تعتمد على قيام الباحث بالاتصال الشخصي بالمبحوثين من * أفراد العينة و

قد صيغة سهلة بسيطة وتم تقسيمها إلى : 3 أقسام

القسم الأول: و يعبر عن بعض المعلومات الشخصية و الوظيفة التي تخص عينة البحث

والتي اشتملت على 05 عبارات تمثلت في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة

العائلية، الخبرة المهنية .

القسم الثاني: و يتكون من(11) أسئلة لمعرفة علاقة الولاء العاطفي بأداء العاملين

القسم الثالث: تتم تخصيص مجموعة من(10) الأسئلة في هذا المحور لمعرفة علاقة

الولاء الأخلاقي بأداء العاملين

القسم الرابع: تتم تخصيص مجموعة من(9) الأسئلة في هذا المحور لمعرفة علاقة الولاء

المسنم بأداء العاملين

و قد اعتمد في انجاز هذا الاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة

لكل سؤال، ثم يطلب من المبحوثين تحديد مدى الموافقة على هذه العبارات أو الاقتراحات

حيث تحدد الإجابة على كل سؤال في خيارين أو أكثر .

6- الأدوات الدراسية

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في البحث:

النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري

المتوسط الحسابي: و يتم حسابه بالطريقة بواسطة قانون الإحصاء و يوضح أوزان

الإجابات:

جدول رقم 01 يوضح أوزان الإجابات

5	درجة كبيرة جداً
4	درجة كبيرة
3	درجة متوسطة
2	درجة قليلة
1	درجة قليلة جداً

7- عرض و مناقشة النتائج .

بعد اكتمال جمع المادة العلمية يتم تفرغها في جداول برنامج ال- Excel وتم عرضها

على شكل جداول و رسومات بيانية متمثلة في الأعمدة ، كما تم استخدام الأدوات

الإحصائية المتاحة من خلال برنامج *SSPS بحيث يتم ترميز البيانات ومن ثم

جدولتها و يستطيع هذا البرنامج حساب مختلف العلاقات الإحصائية كالمتوسطات

والانحرافات المعيارية و النسبة المئوية التي تساعد على تحديد العلاقة المتغيرات و

الخروج بتفسير حقيقي لكل متغير .

8- عرض النتائج و تحليلها

أ-قياس صدق الاستبيان:

و يتم الاستعانة باختيار ألفا كرونباخ لتحقق من ثبات أداة القياس ،و الجدول التالي

يوضح النتائج المتحصل عليها في نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة القياس

جدول رقم 02 يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة القياس

الرقم	المحور	معامل ألفا كرونباخ	الدالة الإحصائية
1	البيانات الشخصية	0.82	دالة احصائيا
2	المجال العاطفي وأداء العامل	0.682	دالة احصائيا
3	المجال الأخلاقي وأداء العمل	0.779	دالة احصائيا
4	المجال المستمر و أداء العمل	0.476	غير دالة احصائيا

المجموع	0.833
---------	-------

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة معامل ألفا كرونباخ جيدة و أكبر من 60 %

لمختلف المحاور الثلاث من المحاور التالية: البيانات الشخصية، المجال العاطفي و

الأخلاقي ، حيث قدرت ب: ، 28% ، ، 68% على التوالي

وكانت قيمة ألفا كرونباخ لأغلب المحاور تساوي (0.7) تقريبا (70%)، و هي قيمة

ذات دلالة إحصائية عالية، تشير إلى وجود ترابط بين عبارات استمارة ، و إلى إمكانية

الحصول على نفس النتائج فيما لو تكرر القياس في ظل أوضاع مختلفة و مع مرور

الوقت

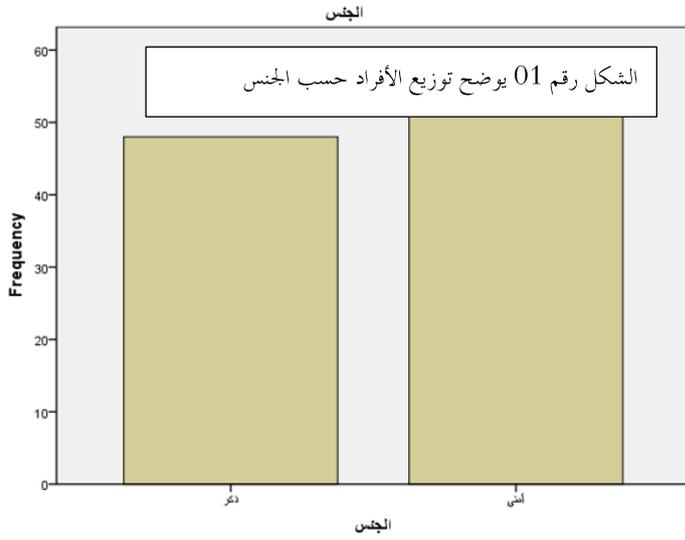
عرض البيانات الشخصية للمبحوثين :

1-الجنس لأفراد

• جدول رقم 03 يوضح توزيع الأفراد حسب الجنس

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	48	48%
انثى	52	52%
المجموع	100	100%

التعليق : النتائج تشير إلى أن أغلب العمال من فئة السيدات (52%) بينما يمثل الرجال)



48% فقط

2- فئات العمر الأفراد العينة

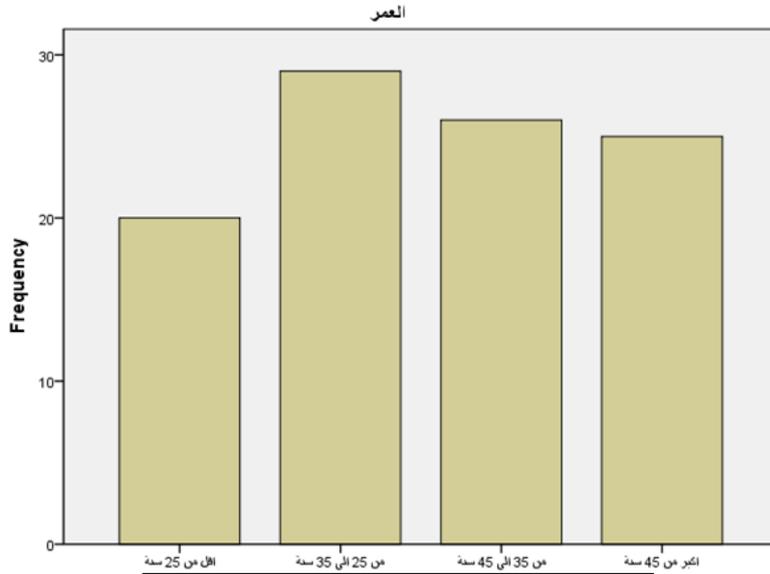
جدول رقم 04 يوضح توزيع الأفراد حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
20 %	20	أقل من 25
29 %	29	35 - 25
26 %	26	45 - 35
25 %	25	أكبر من 45

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

التعليق

نلاحظ أن أغلب العاملين أعمارهم تتراوح بين 25 إلى 35 سنة (29 %) ثم فئة 35 إلى 45 سنة (26%) ثم فئة أكبر من 45 سنة (25%) و في الأخير بأقل نسبة (20%) فئة أقل من 25 سنة



الشكل رقم 02 يوضح توزيع الأفراد حسب السن

3- الحالة الاجتماعية لأفراد العينة

جدول رقم 05 يوضح توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية

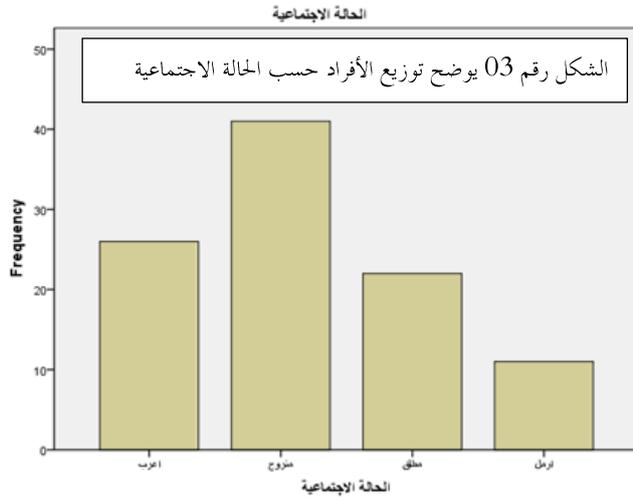
النسبة المئوية	التكرارات	
26 %	26	أعزب
41 %	41	متزوج
22 %	22	مطلق
11 %	11	أرمل

المجموع	96	100%
---------	----	------

التعليق:

نلاحظ أن أكبر نسبة من العاملين متزوجون (41%) ثم بنسبة أقل (26%) عزاب،

ثم يأتي المطلقون بنسبة (22%) ثم الأراامل بنسبة (11%)



4- المستوى التعليمي لأفراد العينة

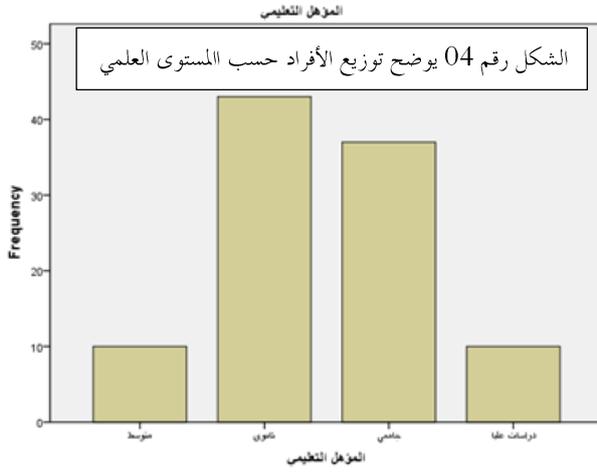
جدول رقم 06 يوضح توزيع الأفراد حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
10 %	10	متوسط
43 %	43	ثانوي
37 %	37	جامعي
10 %	10	دراسات عليا

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

التعليق:

نلاحظ من البيانات أن أكبر نسبة من العمال ذوو مستوى تعليمي ثانوي (43%) ثم يأتي من بعدهم بنسبة (37%) الجامعيون ثم بنسبة متساوية (10%) نزر المستوى



المتوسط و من تابعوا دراستهم العليا

5- الخبرة المهنية لأفراد العينة

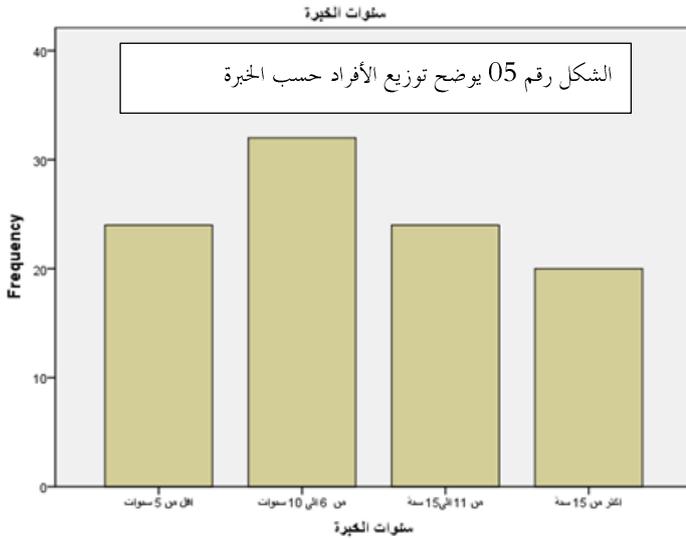
جدول رقم 07 يوضح توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	24	24 %
من 6 إلى 10 سنوات	32	32 %
من 11 إلى 15 سنة	24	24 %

أكثر من 15	20	20 %
اموع	100	100%

التعليق:

نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة (32%) تليهم مجموعة من 11 إلى 15 سنة عمل بنسبة (24%) مع مجموعة أقل من 5 سنوات بنفس النسبة ، ثم تأتي أخيرا مجموعة أكثر من 15 سنة خبرة بنسبة (20 %).



9- النتائج

جدول رقم 08 يوضح الاتجاه العام للإجابات حسب درجة المتوسط المرجح

الاتجاه العام	المتوسط المرجح	الاستجابة
انعدام التوافق	من 1 إلى 1.80	درجة قليلة جدا
توافق ضعيف	من 1.81 إلى 2.60	بدرجة قليلة
توافق متوسط	من 2.61 إلى 3.40	بدرجة متوسطة
توافق كبير	من 3.41 إلى 4.20	بدرجة كبيرة
توافق كبير جدا	أكبر من 4.20	بدرجة كبيرة جداً

أ- عرض بيانات المحور الثاني: المجال العاطفي وأداء العامل

جدول رقم 09 يوضح نتائج المحور الثاني: المجال العاطفي وأداء العامل

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المرجح المتوسط	درجة قليلة	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً	المحور الثاني: المجال العاطفي وأداء العامل
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
توافق كبير	1.24787	3.72	7	11	20	27	35	أشعر بالانتماء لهذه المؤسسة.
			7%	11%	20%	27%	35%	
توافق كبير	1.2268	3.7	6	13	19	29	33	أعتقد أن الموظف يجب أن يظهر ولاءً دائماً للمكان الذي يعمل به.
			6%	13%	19%	29%	33%	
توافق كبير	1.3295	3.51	11	12	22	25	30	أشعر أن مشكلات المؤسسة التي أعمل بها تُعتبر مشكلاتي الخاصة.
			11%	12%	22%	25%	30%	
توافق كبير	1.16563	3.43	9	9	31	32	19	يتيح لي عملي في المؤسسة بناء علاقات اجتماعية داخل وخارج نطاق العمل.
			9%	9%	31%	32%	19%	
توافق كبير	1.26475	3.58	7	15	22	25	31	لدي الاستعداد لتقديم جهد أكبر من المتوقع لمساعدة هذه المؤسسة في تحقيق النجاح.
			7%	15%	22%	25%	31%	
توافق متوسط	1.3233	3.08	11	30	19	20	20	لي مطلق الحرية في أداء عملي بالطريقة التي أراها مناسبة.
			11%	30%	19%	20%	20%	
توافق متوسط	1.37286	3.29	11	23	19	20	27	أشعر بأنني حريص على مصير هذه المؤسسة.
			11%	23%	19%	20%	27%	
توافق متوسط	1.42627	2.69	29	19	21	16	15	أن قراري للعمل في هذه المؤسسة كان خطأً مؤكداً.
			29%	19%	21%	16%	15%	
توافق كبير	1.4165	3.56	11	15	20	15	39	أفتخر بأنني عضو في هذه المؤسسة أمام الآخرين.
			11%	15%	20%	15%	39%	
توافق كبير	1.38604	3.41	11	19	19	20	31	أشعر بوجود روابط أخوية ومحبة داخل هذه المؤسسة.
			11%	19%	19%	20%	31%	

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن نسبة التوافق بين المبحوثين تختلف حسب السؤال و

للعوامل الشخصية و الاجتماعية تأثير مباشر عليه ولكن في العموم نستطيع القول بأن للمجال

العاطفي تأثير كبير على أداء العاملين

ب- عرض بيانات المحور الثالث : المجال الأخلاقي أداء العمل

جدول رقم 10 يوضح نتائج المحور الثالث : المجال الأخلاقي أداء العمل

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المرجح المتوسط	درجة قليلة	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	المحور الثالث : المجال الأخلاقي أداء العمل
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
توافق كبير	1.23763	3.94	6	9	16	23	46	هذه المؤسسة تستحق منا كل الإخلاص والتقدير.
			6%	9%	16%	23%	46%	
توافق كبير	1.29689	3.43	12	10	26	27	25	أشعر بأنني مدين لهذه المؤسسة.
			12%	10%	26%	27%	25%	
توافق كبير	1.2428	3.47	10	11	24	32	23	أقبل أي عمل أكلف به في هذه من منطلق التزامي بواجباتي.
			10%	11%	24%	32%	23%	
توافق كبير	1.19342	3.7	7	9	21	33	30	أشعر بالالتزام الأخلاق بي للاستمرار في عملي بهذه المؤسسة.
			7%	9%	21%	33%	30%	
توافق كبير	1.27462	3.46	7	19	23	23	28	العمل الذي أقوم به له أولوية في حياتي.
			7%	19%	23%	23%	28%	
توافق كبير	1.37433	3.51	15	6	22	27	30	أعتبر نجاحي في هذه المؤسسة جزءاً من نجاحي المهني.
			15%	6%	22%	27%	30%	
توافق كبير	1.22512	3.29	10	15	30	26	19	أجد أن قيمي وقيم المؤسسة متشابهة .
			10%	15%	30%	26%	19%	
توافق كبير	1.3141	3.52	9	16	19	26	30	أهتم بتطور وتقديم هذه المؤسسة عن غيرها.
			9%	16%	19%	26%	30%	
توافق كبير	1.39592	3.47	13	14	17	25	31	أفضل العمل في هذه المؤسسة حتى لو أتاحت لي فرص عمل أخرى.
			13%	14%	17%	25%	31%	
توافق متوسط	1.36548	3.21	13	20	25	17	25	لو حصلت على عقد لوظيفة أفضل في مكان آخر فإنني لا أفضل ترك هذه المؤسسة.
			13%	20%	25%	17%	25%	

نلاحظ من خلال النتائج المتحص عليها الدرجة الكبيرة للتأثير الأخلاقي على العاملين و أداءهم تجاه مؤسساتهم و لا علاقة للتأثيرات الشخصية أو غيرها على ذلك.

ث- عرض بيانات المحور الرابع : المجال المستمر أداء العمل

جدول رقم 11 يوضح نتائج المحور الرابع : المجال المستمر أداء العمل

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المرجح المتوسط	درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	المحور الرابع : المجال المستمر أداء العمل
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
توافق كبير	1.23497	3.51	6	16	28	21	29	توفر لي هذه المؤسسة من المزايا ما لا توفره غيرها من المؤسسات.
			6%	16%	28%	21%	29%	
توافق كبير	1.26475	3.42	9	16	23	28	24	أنا مستعد لقبول أي عمل لكي أحتفظ بعملي في هذه المؤسسة.
			9%	16%	23%	28%	24%	
توافق كبير	1.21871	3.64	6	13	23	27	31	تعلمت منذ الصغر الولاء المستمر لجهة العمل.
			6%	13%	23%	27%	31%	
توافق كبير	1.28751	3.33	11	17	21	30	21	لدي الصلاحية التامة التي تساعدني على أداء عملي على الوجه المطلوب.
			11%	17%	21%	30%	21%	
توافق كبير	1.21705	3.56	7	12	27	26	28	أحصل على دخل مجزٍ لقاء عملي في المؤسسة مما يشجعني على الاستمرار فيها .
			7%	12%	27%	26%	28%	
توافق متوسط	1.34855	3.14	17	14	26	24	19	قد أترك ه ذه المؤسسة لمجرد تغيرات بسيطة في وضعي الحالي.
			17%	14%	26%	24%	19%	
توافق متوسط	1.47628	3.32	18	12	18	21	30	سيكون من الصعب علي أن أترك العمل في هذه المؤسسة في هذا الوقت حتى لو أردت ذلك.
			18%	12%	18%	21%	30%	
توافق متوسط	1.28692	3.02	14	23	26	21	16	يسهل علي الالتحاق بمؤسسة جديدة والاندماج بها كما هو الحال مع هذه المؤسسة.
			14%	23%	26%	21%	16%	
توافق كبير	1.24117	3.57	10	8	23	33	26	ستكون سعادتي بالغة إذا ما قضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه المؤسسة.
			10%	8%	23%	33%	26%	

نلاحظ الدرجة المتفاوتة للتأثير المباشر للمجال المستمر على آراء العاملين و درجة

أداعهم.

خلاصة

من خلال الفصلين الأخيرين أخذنا فكرة مؤسسة اتصالات الجزائر و فرعها موبيليس والمتعلقة بمدى الولاء التنظيمي و أثره على تحسين أداء العاملين الذي تقدمه المؤسسة وحيث بلغ عينة الدراسة 100 عامل، وتم اختيارهم بطريقة عرضية و أبرزت المعالجة الإحصائية للبيانات، و التي تمت عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) إلى صحة الفرضيات

_ الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و الأداء العاملين بمختلف أبعاده

الخاتمة

إن المورد البشري هو أعلى مورد من موارد المنظمة باعتباره من أهم العوامل التي تحقق كيفية تكيف المنظمة مع التغييرات السائدة في بيئة أعمالها، و من ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة و دراسة الإطار الثقافي للمنظمة الذي يساعد على فهم و تفسير سلوك الأفراد وبسيكولوجيتهم، والقيم التي يؤمنون بها، فأهمية الوقت، السلوك المنظم، المثابرة في انجاز الأعمال، إتقان العمل... الخ كلها تعتبر سمات ضرورية لنجاح في أي ميدان وأن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات الموجودة .

كما يعد تطوير خدمات المؤسسات العمومية من المجالات الرئيسية للتنمية البشرية والتي أولتها العديد من الدول اهتماما كبيرا حيث عرضنا في آخر فصل التطورات الحاصلة في الجزائر من خلال تطور المؤسسات الذي تواجه عدة قيود تحد من فعاليته و أدائه، في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تحدث وحاولنا من خلال هذا البحث الإجابة على الإشكال الرئيسي "الولاء التنظيمي له تأثير قوي وإيجابي لتحسين أداء المورد البشري"، فقد تم التأكيد على صحة الفرضيات المتعلقة بالولاء التنظيمي وتأثيرها على الأداء العاملين والرضا الوظيفي .

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و الأداء العاملين يعني وجود أثر إيجابي بين الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين في المؤسسة و كسب ولائهم .

النتائج والاقتراحات:

وفيما يلي نستعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال البحث مع تقديم بعض الاقتراحات .

النتائج:

الولاء التنظيمي هو عقد معنوي بين العامل و المؤسسة و مفاده السعي لإنجاحها والرضا .

إن الأجر الذي يتقاضونه لا يناسب عملهم و يحقق حاجاتهم ؛

إن الإدارة لا تهتم بالاقتراحات و المبادرات المقدمة من قبل الموظفين

تحسين الظروف العمل المادية تدفعهم للتمسك بالعمل ؛

الولاء التنظيمي ليس فطرة في الإنسان و إنما هو شعور يكتسب و ينمي في ظل توفر الشروط اللازمة

من مناخ تنظيمي متبني ،نمط ديمقراطي،قنوات الاتصال مفتوحة ،جماعات عمل مريحة و متماسكة

،حوافز مادية و معنوية...الخ؛

الولاء التنظيمي له أثر ايجابي على أداء الأفراد حيث يرفع إنتاجيتهم، و يقلل من معدلات الغياب و دوران

العمل و بالتالي التقليل من تكاليف إحلال العمالة وأيضا الخسائر الناجمة عن توقف عملية التشغيل أو

تباطؤها بسبب الغياب ،كما ينمي الولاء التنظيمي سلوكيات المواطنة التنظيمية .

على الإدارة تقديم علاوات و ترقية عادلة و مناسبة؛

إن تحسين الأداء في المؤسسة العمومية يكون هو الدافع الحقيقي نحو الرضا الوظيفي للعمال عن مكان

العمل الموجودين فيه؛

إن الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء العاملين و زيادة الولاء التنظيمي؛

الاقتراحات:

بعد عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة و اختيار مدى الفرضيات الدراسة لابد من تقديم جملة

منا لاقتراحات نوردها فيما يلي:

ضرورة إشراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية

للمؤسسة، مما يدعم من قيم الاعتراف و التقدير للعامل و يزيد من الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة

ويقوي من دافعية الأفراد للأداء؛

العمل على تحسين الأجور حتى يزيد الولاء عند الموظفين و يعطيهم سعادة أكبر في وظيفتهم؛

زيادة عدد الأفراد الطاقم ؛

تطوير مختلف هياكل المؤسسة العمومية ؛

تحسين طرق التسيير في المؤسسة و تحسين التعامل مع الزبون ؛

الرفع من مستوى أداء العاملين من خلال تكتيف الدورات التكوينية ،مع إقامة برامج تدريبية تركز على

تنمية مهارا م السلوكية و النفسية في التعامل مع الزبون؛

تطبيق سياسة و منح امتيازات متنوعة للعمال ،من أجل تشجيعهم على التعامل مع المؤسسة و كسب

ولائهم؛

الاهتمام والعناية الذاتية والتركيز على الجانب العاطفي في التعامل مع العمال وهذا سيولد لديهم الرضا

والولاء والانتماء للمؤسسة ؛

المراجع

- (الأحمدي، طلال عايد)، 2004. الولاء في التنظيم وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة: دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض - المملكة العربية السعودية . المجلة العربية للإدارة
- (البنهاوي، محمد أمي،)، 1984 (إدارة نلعاملين في المكتبات. القاهرة:
- (الحديدي، ضحى فائ، 2003). المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن وعلاقته بتخصص مدير المدرسة ونوع المدرسة والولاء في التنظيم للمعلمين وبناء تصور جديد للمناخ التنظيمي في هذه المدارس . رسالة ماجستير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن .
- (حمدان، دانا لطفي ،)، 2003). العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية . رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين .
- (حمود، خضي،)، 2002). السلوك التنظيمي . عمان: دار صفاء.
- (الرواشدة، خلف سليمان) ، 2007). صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي . عمان: دار حامد.
- (السالم، سالم محمد) ، 1997). الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. الرياض: مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية .
- (السالم، مؤيد وحرشوش، عادل) ، 1991). إدارة الموارد البشرية . بغداد : مطبعة الإقتصاد.

- سلطان، سوزان أكرم) ،2006(. العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها . أطروحة دكتوراة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن .

- (الشلوي، حمد فرحان، 2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منتسبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
 - أبوشيخة، نادر أحمد، 2010، (. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء .
 - طاهر، أبوبكر محي الدين، 1995، (. التضارب التنظيمي والولاء في الشركات الصناعية السودانية . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .
 - الطجم، عبدالله، 1996، (. قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الإليام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية .المجلة العربية للعلوم الإدارية
 - الطعامنة، محمد وعبدالحليم، أحمد، 1997، (. أثر العوامل الشخصية والتنظيمية في بناء الولاء التنظيمي كما يراها العاملون في وحدات القطاع العام الأردني . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليمروك، أربد، الأردن .
 - طوقان، علي، مارس 1997، (. اتجاهات العاملين في المكتبات العامة في فلسطين حوافز العمل وتأثيرها في كفاءة الأداء. رسالة المكتبة،
 - يالعتيب، آدم، 1993، (. أثر الولاء في التنظيم والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت .
- المجلة العربية للعلوم الإدارية**
- يالعتيب، سعود والسواط، طلق، 1997، (. الولاء التنظيمي لمنتسبي جامعة الملك عبدالعزيز والعوامل المؤثرة فيه. الإداري

- العجمي، راشد شبيب، (ديسي 1998). تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. مجلة الإداري
- العديم، عقوب ارشيد) ،2007). مبادئ القيادة والولاء التنظيمي : دراسة ميدانية للأجهزة الحكومية بمحافظة حفر الباطن. الإداري
- العضيلة، علي، (1995). الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية : دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين . مؤتة للبحوث والدراسات
- العمري، عبيد عبدالله، (1999). الولاء التنظيم لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود : دراسة ميدانية . مجلة جامعة الملك س عود
- غنام، ختام عبدالله، (2005). السمات الشخصية والولاء في التنظيم لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين .
- الفليح, بسام) ،2008). الولاء الوظيفي : مفتاح الاستقرار للمنظمة . مجلة التدريب والتقنية
- الفوزان، ناصر محمد، (4002). أثر السياسة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة . الرياض: مركز بحوث كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود .

- الكسابي، مراد أحمد) ،2000(. أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي : دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- الكايد، جعفر أحمد) ،1999(. الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن .
- اللوزي، موس) ،1999(. التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة . عمان : دار وائل.
- محمد، مها أحمد إبراهيم) ، 2005(. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات العامة بالمملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية على مدينة الرياض . ندوة المكتبات العامة في المملكة العربية السعودية .
- المخلافي، محمد سرحان) ،2001(. أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء. مجلة جامعة دمشق
- المعيوف، صلاح معاذ) ،2002(. أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي . مجلة دراسات الخلل والجزيرة العربية
- أبوالنصر، مدحت محمد) ،2005(. بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى نالعاملين داخل المنظمة. القاهرة: إيباك.
- موقع :

[بتاريخ 2010/2/5] <http://www.moe.edu.kw/pages/sectors/05/02/10.htm> :

* الصديق منصور بوسنينة وسليمان الفارسي ، الموارد البشرية : أهميتها . تنظيمها . مسؤوليتها .

- مهامها ، طرابلس : أكاديمية الدراسات العليا ، 2003.
- خالد عبدالرحيم الهييتي ، إدارة الموارد البشرية ، عمّان : دار الحامد ، 1999.
 - سُهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، عمان : دار وائل ، 2003.
 - عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2007.
 - على السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : دار غريب ، 1997.

الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع

استمارة حول :

الولاء التنظيمي و تأثيره على اداء العاملين

في اطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر تنظيم وعمل بعنوان

الولاء التنظيمي و تأثيره على اداء العاملين

أود من سيادتكم التعاون لأنجاز العمل العلمي وأرجو التكرم بتعبئة استمارة الاستبيان ، نؤكد لكم بأن هذه المعلومات تبقى سرية ، ولا تخدم إلا أغراض البحث العلمي، لذا نرجو من سيادتكم المحترمة وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

اعداد الطالب:

صيفي عماد الدين

اشراف الدكتورة :

بويعلی نصيرة

السنة الدراسية 2019 – 2020

المحور الأول: البيانات الشخصية

<input type="checkbox"/>		أنثى		<input type="checkbox"/>		ذكر		الجنس
أكبر من 45 سنة <input type="checkbox"/>		من 35 إلى 45 سنة <input type="checkbox"/>		من 25 إلى 35 سنة <input type="checkbox"/>		أقل من 25 سنة <input type="checkbox"/>		العمر
أرمل <input type="checkbox"/>		مطلق <input type="checkbox"/>		متزوج <input type="checkbox"/>		أعزب <input type="checkbox"/>		الحالة الاجتماعية
دراسات عليا <input type="checkbox"/>		جامعي <input type="checkbox"/>		ثانوي <input type="checkbox"/>		متوسط <input type="checkbox"/>		المؤهل التعليمي
أكثر من 15 سنة <input type="checkbox"/>		من 11 إلى 15 سنة <input type="checkbox"/>		من 5 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/>		أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>		سنوات الخبرة

المحور الثاني: المجال العاطفي وأداء العامل

م	المجال العاطفي وأداء العامل	درجة كبيرة جداً 5	درجة كبيرة 4	درجة متوسطة 3	درجة قليلة 2	درجة قليلة جداً 1
1	أشعر بالانتماء لهذه المؤسسة.					
2	أعتقد أن الموظف يجب أن يظهر ولاءً دائماً للمكان الذي يعمل به.					
3	أشعر أن مشكلات المؤسسة التي أعمل بها تُعتبر مشكلاتي الخاصة.					
4	يتيح لي عملي في المؤسسة بناء علاقات اجتماعية داخل وخارج نطاق العمل.					
5	لدي استعداد لتقديم جهد أكبر من المتوقع لمساعدة هذه المؤسسة في تحقيق النجاح.					
6	لي مطلق الحرية في أداء عملي بالطريقة التي أراها مناسبة.					
7	أشعر بأنني حريص على مصير هذه المؤسسة.					
8	أن قراري للعمل في هذه المؤسسة كان خطأ مؤكداً.					
9	أفتخر بأنني عضو في هذه المؤسسة أمام الآخرين.					
11	أشعر بوجود روابط أخوية ومحبة داخل هذه المؤسسة.					

المحور الثالث : المجال الأخلاقي أداء العمل

م	المجال الأخلاقي وأداء العمل	بدرجة كبيرة جدًا 5	بدرجة كبيرة 4	بدرجة متوسطة 3	بدرجة قليلة 2	بدرجة قليلة جدًا 1
1	هذه المؤسسة تستحق منا كل الإخلاص والتقدير.					
2	أشعر بأنني مدين لهذه المؤسسة.					
3	أقبل أي عمل أكلف به في هذه من منطلق التزامي بواجباتي.					
4	أشعر بالالتزام الأخلاق سي للاستمرار في عملي بهذه المؤسسة.					
5	العمل الذي أقوم به له أولوية في حياتي.					
6	أعتبر نجاحي في هذه المؤسسة جزءًا من نجاحي المهني.					
7	أجد أن قيمي وقيم المؤسسة متشابهة .					
8	أهتم بتطور وتقدم هذه المؤسسة عن غيرها.					
9	أفضل العمل في هذه المؤسسة حتى لو أتاحت لي فرص عمل أخرى.					
10	لو حصلت على عقد لوظيفة أفضل في مكان آخر فإنني لا أفضل ترك هذه المؤسسة.					

المحور الرابع : المجال المستمر و أداء العمل

م	المجال المستمر و أداء العمل	درجة كبيرة جداً 5	درجة كبيرة 4	درجة متوسطة 3	درجة قليلة 2	درجة قليلة جداً 1
1	توفر لي هذه المؤسسة من المزايا ما لا توفره غيرها من المؤسسات.					
2	أنا مستعد لقبول أي عمل لكي أحفظ بعلمي في هذه المؤسسة.					
3	تعلمت منذ الصغر الولاء المستمر لجهة العمل.					
4	لدي الصلاحية التامة التي تساعدني على أداء عملي على الوجه المطلوب.					
5	أحصل على دخل مجزٍ لقاء عملي في المؤسسة مما يشجعني على الاستمرار فيها .					
6	قد اترك ه ذه المؤسسة لمجرد تغيرات بسيطة في وضعي الحالي.					
7	سيكون من الصعب علي أن أترك العمل في هذه المؤسسة في هذا الوقت حتى لو أردت ذلك.					
8	يسهل علي الالتحاق بمؤسسة جديدة والاندماج بها كما هو الحال مع هذه المؤسسة.					
9	ستكون سعادتني بالغة إذا ما قضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه المؤسسة.					