جامعة محمد الصديق بن يحي –جيجل–

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية والعلاقات الدولية

عنوان المذكرة

الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين

–دراسة تطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية –جيجل–

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبين:

- بوميسة عبد الحكيم
- مريش علاء الدين

إشراف الأستاذ:

بوطاف عمار

لجنة المناقشة:

الأستاذة: هزوات راضية..... رئيسا

الأستاذ: بوطاف عمار..... مشرفا ومقررا

الأستاذ: عميور علي..... مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

شكر وعرفان

قال رسول الله صلّى الله عليه وسلم: "من اصطنع إليكم معروفا فجازوه فإن عجزتم عن مجازاته فادعوا له حتّى تعلموا أنّكم قد شكرتم فإن الشاكر يحب الشاكرين".

اللهم لك الحمد والشكر كما نقول وفوق ما نقول حمدا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك لفيض نعمك وسعة عونك لنا في إنجازنا هذا العمل المتواضع.

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان والشكر والتقدير إلى أستاذنا المشرف "بوطاف عمار " الذي أغرقنا بجميل تفانيه وطول صبره ودقّة ملاحظاته ونصحه وإرشاده لنا.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى لجنة المناقشة.

مقدمـــة

عرف الاقتصاد العالمي تطورا كبيرا منذ قيام الثورة الصناعية حيث كان التنافس بين المنظمات يتمحور حول امتلاك احدث الوسائل المادية، لإنتاج أكبر كمية من السلع والخدمات، وفي نفس الوقت كان ينظر إلى المورد البشري كآلة يجب استغلالها أقصى استغلال كباقي عناصر الإنتاج .

أما اليوم، فيمثل العنصر البشري الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق نجاحها والرفع من كفاءتها، وبالرغم من التطور التكنولوجي الكبير الذي مس مختلف القطاعات إلى أن غياب كفاءات بشرية يؤدي إلى حقيقة أن هذه التكنولوجيا تصبح بدون معنى ذلك لأن العنصر البشري هو القوة المحركة لهته التكنولوجيا. لكن إذا كان استقطاب الكفاءات هدفا هاما إلى المنظمات، فان الهدف الأكبر يتعلق بالقدرة على المحافظة عليها وضمان استمرار عملها لصالح المنظمة وهذا عن طريق خلق رابط شعوري ونفسي بين الفرد ومنظمته، ويتمثل هذا الرابط في مفهوم الولاء التنظيمي.

والولاء التنظيمي لا يأتي من العدم فإنما هو شعور يكتسب عن طريق تشبع رغبات العاملين وفتح المجال م الأفكار الإبداعية وسماع مقترحاتهم وتحسسهم أن أهدافهم تتحقق بتحقق أهداف المنظمة ولكون الولاء نتيجة طبيعية للعديد من المتغيرات فهو أيضا يكون سببا للعديد من الظواهر السلوكية ومنها تأثيره على أداء العاملين وفي هذه الدراسة ستتم محاولة معرفة تأثير الولاء التنظيمي على أداء العاملين.

1.أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تعالج موضوع صناعة الولاء التنظيمي داخل المنظمة بالإضافة إلى دوره في الرفع من مستوى أداء العاملين، وعلى اعتبار أن الولاء التنظيمي له دور في تحسين أداء العاملين وجب الاهتمام بالعامل وتحفيزه ولاستفادة من قدراته .

2.أهداف الدراسة:

هدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

التعرف على مفهوم الولاء التنظيمي وما هي أثاره على المنظمة.

إبراز العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين .

معرفة درجة ولاء العمال في المنظمة محل الدراسة وأثره على أدائهم.

3.مبررات اختيار الموضوع:

_الميل الشخصي لدراسة وتحليل موضوع الولاء التنظيمي وأداء العاملين والذي ينبع من قراءتنا وتصوراتنا لبعض الجوانب الجديدة بالدراسة.

_علاقة الموضوع بمجال التخصص.

_إثراء الرصيد المعرفي حول الموضوع.

4.أدبيات الدراسة:

هناك دراسات عديدة تناولت متغيرات هذه الدراسة الولاء التنظيمي، أداء العاملين، ولكن أغلبها جاءت في معالجة جزئية لبحثنا هذا نذكر بعض الدراسات ونقدمها كالتالي:

-كتاب زيد منير عبوي بعنوان: **التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)**، بحيث تناول من خلاله مفهوم الولاء التنظيمي ومراحل تطوره والعوامل المساعدة في تكوينه

-كتاب محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب بعنوان: **الرضا والولاء الوظيفي (قيم وأخلاقيات الأعمال)**، كانت هذه الدراسة تهدف إلى معرفة القيم والالتزام في المنظمات وإيضاح العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على الأداء والتعرف على القيم وأخلاقيات الأعمال.

-دراسة فريدة زنيني لسنة 2013/2012 بعنوان: "الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي"، بينت هذه الدراسة على أن للولاء التنظيمي أثر كبير على أداء الموظفين في المؤسسات المدروسة.

5.إشكالية الدراسة:

يعد الولاء التنظيمي من المواضيع التي لقيت اهتمام متزايد من طرف المختصين والباحثين في ميدان السلوك الإنساني عموما والسلوك التنظيمي خصوصا، والولاء التنظيمي ظاهرة شعورية سلوكية تأثر على سلوك الفرد في المنظمة، بهدف التحسين والرفع من مستوى أداء العاملين.

وفي هذا السياق يمكن تقديم إشكالية الدراسة كالتالي:

كيف يؤثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين في المنظمة ؟

تبعا للإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

ما علاقة الولاء للمنظمة بأداء العاملين؟

على ماذا يعبر الولاء داخل المنظمة؟

6.فرضيات الدراسة:

أ–الفرضية الرئيسية:

كلما ارتفع الولاء للمنظمة كلما تحسن أداء العاملين.

ب–الفرضيات الفرعية:

كلما زاد الولاء داخل المنظمة كلما زاد أداء العاملين بها .

الولاء هو ترجمة لمدى ارتباط العامل بمنظمته.

7.مناهج الدراسة:

انطلاقا من الإشكالية المطروحة وبناءا على المعلومات المعتمدة، ونظرا لطبيعة الموضوع ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المناهج العلمية التالية:

أ–المنهج الوصفي:

يعد المنهج الوصفي أحد المناهج الأكثر شيوعا في ميدان البحوث الاجتماعية، باعتباره الطريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة[1] وقد استخدمنا هذا المنهج في إطار الجانب المفاهيمي من خلال وصفنا وتشخيصنا لمختلف الأبعاد والجوانب المتغيرين .

ب–منهج دراسة حالة:

هو عبارة عن دراسة متعمقة لنموذج واحد أو أكثر لعينة يقصد منها الوصول إلى تعميمات إلى ما هو أوسع عن طريق دراسة نهج مختار.[1]

استخدمنا هذا المنهج من خلال دراستنا للولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين باعتباره منهج ملائم لجمع البيانات التي يتم انتقاؤها حتى تتم الدراسة وذلك من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع [2].

8.صعوبات الدراسة:

خلال قيامنا بالبحث واجهتنا بعض الصعوبات منها قلة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين.

صعوبة الموضوع في حد ذاته .

تشعب الموضوع وحداثته .

9.حدود الدراسة:

يمكن التطرق إلى حدود هذه الدراسة من خلال تحديد المجال المكاني والزماني:

أ–المجال المكاني: سر المجال المكاني الذي تم اختياره بالبحث التطبيقي في ديوان الترقية والتسيير العقاري بجيجل.

ب–المجال الزماني: طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2018/2017.

---

[1] عمار بوحوش، محمد محود الذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**. ط5، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص130.

[2] **نفس المرجع**،ص139.

10.خطة الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث وفرضياته تم الاعتماد على خطة مكونة من ثلاث فصول رئيسية إذ يهتم الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي وقد تضمن ثلاث مباحث ، يتعلق المبحث الأول بمفهوم الولاء التنظيمي أما المبحث الثاني فيتناول أبعاد الولاء التنظيمي ومداخل دراسته ونماذجه، أما المبحث الثالث فيتعلق بكيفية تعزيز الولاء التنظيمي.

أما الفصل الثاني والذي جاء تحت عنوان الإطار المفاهيمي لأداء العاملين وقد تضمن أربعة مباحث يتناول المبحث الأول مفهوم أداء العاملين أما المبحث الثاني فيتناول تقييم أداء العاملين ، والمبحث الثالث فيتعلق بكيفية تحسين أداء العاملين، وضم أيضا مبحث رابع تناولنا فيه طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين.

والفصل الثالث فقد ضم الدراسة التطبيقية التي أجريناها بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية جيجل.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي

تمهيد:

يعد موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع المهمة في العلوم الإدارية كونه يعالج الكثير من الظواهر السلبية داخل المنظمة وقد لاقى هذا الموضوع اهتماما كبيرا من طرف الدارسين والمهتمين بالعلوم الإدارية نظرا لأهميته الكبيرة ولكن أدى هذا الاهتمام إلى اختلاف المداخل والاقتراب والنماذج المفسرة له وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا الفصل الذي تم تجزئته إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول:مفهوم الولاء التنظيمي.

المبحث الثاني:الولاء التنظيمي:الأبعاد، المداخل والنماذج المفسرة له.

المبحث الثالث: تعزيز الولاء التنظيمي داخل المنظمة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي

أولا: تعريف الولاء التنظيمي:

إن مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث قضي هذا المفهوم بأهمية كبيرة من قبل الباحثين وهذا الاهتمام يرجع إلى أن الولاء التنظيمي له تأثير على أداء الفرد وإنتاجيته، ويعتبر الولاء من المفاهيم القديمة بحيث تم دراسته من قبل علماء الاجتماع حيث كانت ترتكز الدراسات حول مدى تأثير الولاء على الفرد من خلال المجتمع الذي يحيط به ونجد للولاء جذور في الفكر الإسلامي القديم والقرآن الكريم حيث ذكر في آيات كثيرة ومنها قال تعالى: « يا أيها الذين أمنوا لا تتخذوا اليهود والنصارى أولياء بعضهم أولياء بعض ومن يتولهم منكم فإنه منهم إن الله لا يهدي القوم الظالمين »[1]

و أيضا في قوله تعالى: « والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر ويقيمون الصلاة ويؤتون الزكاة ويطيعون الله ورسوله أولئك سيرحمهم الله إن الله عزيز حكيم »[2] ويعني الولاء هنا النصرة في الأمور التي يشترك بها المؤمنون.

يعرف الولاء لغة أولى يولى موالاة وولاء، وولى فلانا إذا أحبه وعرف "القنوي" الولاء بقوله الولاء من الولي بمعنى القرابة، والولي ضد العدو والمولاة [3]، ويعني كذلك العهد القرب والنصرة والمحبة والالتزام[4].

أما اصطلاحا فقد لاقى مفهوم الولاء التنظيمي العديد من التعاريف واختلفت حوله الآراء والاتجاهات ويعتبر الولاء التنظيمي ظاهرة سيكولوجية لاقت اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين.

فالمشكل ليس في نقص التعاريف وإنما في تعددها واختلاف معانيها فكل باحث حاول أن يضع مفهوما يتناسب و ميولا ته الفكرية.

---

[1] القرآن الكريم، **سورة المائدة الآية** .51.

[2] القرآن الكريم، **سورة التوبة الآية**. 71.

[3] فايزة رويم، "واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة ". (**مجلة دراسات نفسية وتربوية مخبر تطوير المهارات النفسية والتربوية** ،عدد5، 2010)، ص101.

[4] موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي: أساسياته ومفاهيم حديثة**. الاردن: دار وائل لنشر والتوزيع ، 1999، ص118.

وقبل البدء في تعريف الولاء التنظيمي نقوم بتعريف كل مصطلح على حدة:

1– الولاء: عرفه قاموس oxford هو الإخلاص والطاعة والتأييد للقائد أو لفكرة ما، كما عرفه القاموس الشامل لعلم النفس ومصطلحات التحليل النفسي بأنه اتجاه أو عاطفة من الارتباط والمودة الراسخة تجاه شخص ما أو جماعة ما أو مؤسسة ما أو فكرة ما[1].

2– التنظيم: هو العملية التي يتم بموجبها توزيع الواجبات على العاملين والتنسيق بين جهودهم بشكل يضمن تحقيق أقصى كفاءة ممكنة لبلوغ الأهداف المحددة مسبقا[2].

– أما الولاء التنظيمي فإنه يعني مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها واستعداده لبدل الجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضوا فيها[3].

ويعرف أيضا على انه يشير إلى درجة الارتباط الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها والرغبة الحقيقة بالبقاء في عمله وعدم تركه[4].

من خلال هدين التعريفين نلاحظ أن الولاء التنظيمي هي تلك المشاعر والعواطف التي تربط الفرد نظمة التي ينتمي إليها ويقدم كل ما عنده من أجل أن يحقق أهدافها لأنه أصبح مرتبط بها عاطفيا فأضحت جزء لا يتجزأ منه.

– وما يزيد من صعوبة تحديد مفهوم الولاء التنظيمي هو وجود بعض مفاهيم قريبة لمفهوم الولاء التنظيمي كالانتساب والانتماء.

لكن مفهوم الالتزام هو اقرب مفهوم إلى الولاء التنظيمي تقاربا ويوجد خلط كبير وخاصة على مستوى الأدبيات الإدارية، بحيث أن كلمة الولاء تعبر عن المودة والصداقة لشخص ما بدلا عن كلمة الالتزام التي هي غير

---

[1] لطيفة إبراهيم خضر ،**دور التعليم في تعزيز الانتماء**". مصر :عالم الكتب، 2000، ص35.

[2] زيد منير عبوي ، **التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته**. عمان :دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2006، ص20.

[3] محمد الصيرفي ،**السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية** .مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة النشر، ، 2007، ص277.

[4] على محمد خير المغربي، **الخدمة الاجتماعية ومستوى الالتزام الوظيفي للجماعة**. د ب ن:دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر 2014، ص370.

شخصية ويمثل الولاء التنظيمي أعلى درجات الالتزام طالما تجسد فيه فكرة الإخلاص والتفاني والارتباط الوثيق بالشيء لمدة طولية ويتضح أن الالتزام التنظيمي أوسع من الولاء التنظيمي واشمل ويستوعب ليكون إحدى مكوناته وأن استعمال الولاء بديلا أو مرادفا لمصطلح الالتزام بسبب التقارب بين المصطلحين فالولاء يعبر عن قوة الالتزام[1].

ويعرف "مايكل بورتر" أن الولاء ليس فقط الحصول على درجة عالية من الرضا النفسي، وإنما من اجل المنظمة، وسعيا وراء تحقيق أهدافها، وهذه الدرجة العالية من الولاء من جانب الموظف توحي بكثير من المؤشرات الايجابية[2].

كما يعرف" رنالد ريجيو" الولاء التنظيمي بأنه مشاعر الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها واتجاهاته نحوها وترتبط بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها واستعداده لبدل مجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء فيها[3].

ويعرف أيضا هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة وأن هذا الفرد جزأ لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة[4].

وعرف أيضا بأنه متغير سلوكي هو مصطلح غير محسوس ولا يمثل واقعا بل يستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به سلوكيا ولا يمكن الحصول عليه جاهزا ولا يتم فرضه بالإكراه[5].

من خلال التعاريف السابقة، نخلص بأن الولاء التنظيمي يركز على الحالة الوجدانية النفسية والمتمثلة بالتفاعل بين الفرد ومنظمته، وتنتج علاقة بينهما وهي علاقة تبادلية بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها بحيث عليه

---

[1] صفوان محمد المبيضن، عائق بن شافي الأكلبي، **التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية**. عمان:دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2012، ص188.

[2] وافية صحراوي ،"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائري."(**أطروحة دكتوراه** ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة الجزائر، 2012، 2013)، ص144.

[3] شافية بن حفيظ "مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة". (**مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، العدد 17، ديسمبر ،2014)، ص196.

[4] مدحت أبو النصر، **تنمية المهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لذي العاملين داخل المنظمة**. القاهرة: دار أيترك والتوزيع، 2005، ص38.

[5] زاهر عبد الرحيم عاطف، **الهيكل التنظيمي للمنظمة**. ط1 ،عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2011، ص ص 275-276.

أن يضحى من أجل أهدافها وذلك من خلال احترام قيمها ومنح كل ما يملك من مجهود من أجلها، لكن في المقابل فالمنظمة هي التي يجب أن تقوم بتكوين هذا الولاء داخل المنظمة من خلال إتاحة فرص التقدم والرقي للأفراد وأن تعمل على تدريبهم وتأهيلهم وفتح المجال أمامهم لتعبير عن انشغالاتهم وأفكارهم وتشعرهم بأهميتهم من خلال العمل الذي يقومون به.

ثانيا: خصائص الولاء التنظيمي

للولاء التنظيمي مجموعة من الخصائص تتمثل في:

- استعداد الفرد بأن يقدم كل ما لديه من أجل المنظمة ويضحي من أجل البقاء فيها.

- الإيمان بقيم المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.

- هو حالة شعورية غير ثابتة فقد تزيد عند العامل وقد تنقص بفعل العوامل التي تؤثر عليها.

- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما إن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية.

- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل بمعنى أن الولاء يصنع ويكتسب ليس فطرة في الفرد[1].

- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء[2].

- أن الولاء التنظيمي هو حالة نفسية وشعورية يشعر بها الفرد ويمكن معرفتها من خلال التصرفات والأعمال التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة والتي تحدد مدى ولائهم.

---

[1] منوبة مزوار ،"اثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية" (**رسالة ماجستير** ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة بومرداس 2012/ 2013)، ص58.

[2] محمد صلاح الدين أبو العلا، "أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي" (**رسالة ماجستير**، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009)، ص39.

- الولاء وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة والشعور بالولاء لها مستمر طالما استمرت المنظمة بأداء دورها في تحقيق أهداف وأغراض الأعضاء المنتمين لها والعكس صحيح[1].

ثالثا: أهمية الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي من المواضع المهمة التي تهم منظمات الأعمال وتتضح هذه الأهمية من خلال الجهود العلمية التي تم رصدها منذ فترة طويلة، والعدد الكبير من الباحثين الذين قاموا بدراسات كثيرة حول هذا الموضوع للأهمية الكبيرة في رفع أداء المنظمة إذ أحسن استغلاله وفي خسارة المؤسسة إذ تم إهماله إلى أن قلة الولاء للعمل يكلفان المنظمة الشيء الكثير ماديا ومعنويا.

فالولاء التنظيمي من المتغيرات المهمة التي تحدد درجة انجاز الفرد للأعمال إذ أن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعمل بها يكون متفانيا في أداء واجباته.

وهناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي[2]:

- أن الولاء التنظيمي يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل من المفروض أن الأفراد الدين يتميزون بالولاء لمنظماتهم سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- ويعتبر الولاء التنظيمي مؤشر هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج الوطني.
- يؤدي إلى انخفاض بند الغياب والحد من مشكلة التأخر عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي.

---

[1] نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد ،**الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،2013 ص427 .

[2] صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**. دار الجامعة، مصر، 2005، ص31.

يمثل الولاء نمطا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، ولاسيما في الأوقات التي تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز[1].

المبحث الثاني: الولاء التنظيمي: أبعاده، مداخيله، النماذج المفسرة.

أولا: أبعاد الولاء التنظيمي:

اختلفت أبعاد الولاء التنظيمي باختلاف وجهة نظر الباحثين والمفكرين نظرا لاختلاف آرائهم وأفكارهم، فهناك العديد من التصنيفات حول هته الأبعاد، إلا أن التصنيف الشائع هو التصنيف الذي اقترحه كل من Allen and Mayer سنة 1990 والدي سنعتمد عليه في دراستنا كونه يعبر عن مجل الأنواع التي تم تصنيفها من قبل الباحثين الآخرين حيث يرى كل منهما أن الولاء التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد تتمثل فيما يلي[2]:

– **الولاء العاطفي**: ويشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المنظمة، حيث نجد أن العاملين دوي الولاء العاطفي المرتفع يستمر في العمل بالمنظمة إلا أنهم يريدون الاستمرار بناء عل الرغبة والشعور الايجابي والتعاطف من قبل الموظفين نحو التنظيم بما يعني أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الولاء العاطفي نحو منظماتهم يبقون بسبب علاقات الحب التي يشعرون بها نحو تلك التنظيمات. **ويرى البعض أن الولاء العاطفي** يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها **ويرغب** في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف.

– **الولاء المستمر**: وهو يعكس مدى رغبة العامل في الاستمرار مع المنظمة، وهو يتوقف على مدى رضى العامل عن النتيجة المترتبة على استمرارية وجوده في المنظمة، فإذا كانت النتيجة مقارنة مع ما هو متاح من فرص أخرى فيكون قراره الطبيعي هو الاستمرار في العمل والعطاء.

---

[1] فريدة زنيني، "الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مقارنة بيت جامعات تونس، الجزائر المغرب" (**أطروحة دكتوراه**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2012-2013)، ص12.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **المهارات السلوكية وتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. ط1، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع** ، 2007، ص325.

وهو كذلك يرتبط بمدى وعي العامل للمكاسب والخسائر المعنوية والمادية المترتبة عن استمراره في العمل في منظمته، وربما يكون عن طريق تخصيص العامل لحياته من أجل بقاء جماعة العمل و استمرارها ومن خلال تضحيته الشخصية من أجل فريق العمل[1].

– **الولاء الأخلاقي (المعياري):** ويقصد به الإحساس الذي يتولد عند الفرد العامل بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وفي غالب الأحيان يتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه الأفراد من التنظيم والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ليس فقط في تطبيق الإجراءات وانجاز العمل بل في المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم[2].

ثانيا: مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي:

توجد هناك ثلاث اتجاهات اتضحت من خلال الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي، فهناك من نظر إلى الولاء التنظيمي من الجانب السلوكي، ومن نظر إليه من الجانب الاتجاهي، أو الموقفي وآخر تناوله من خلال الاتجاه التبادلي.

1– المدخل الموقفي أو ألاتجاهي:

تستند فكرة هذا المدخل إلى أعتبار الولاء التنظيمي اتجاها وليس سلوكا أي اتجاه الفرد نحو المنظمة التي يعمل لديها وهذا الاتجاه ناتج عن التوافق والتطابق لقيم العاملين بالتنظيم وأهدافهم مع قيم المنظمة وأهدافها ويمكن أن يفسر الولاء التنظيمي على أساس القيم بأنه التبني الواعي من الأفراد لغايات المنظمة وأهدافها وقيمها مما يؤدي إلى زيادة ارتباط الفرد بالمنظمة، ومن ثم يكون ولاؤه للمنظمة أكثر ومن هذا المنظور يعد الولاء التنظيمي هو التوفيق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة وعليه فإن العاملين الدين يعتنقون ويؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء إليها، ويظهرون برغبة قوية في العمل فيها وإيمانا كبيرا في قيم المنظمة وأهدافها فإنه يدخل في بناء

[1] صفوان أمين السقاف وأحمد إبراهيم أبو سن، "أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي دراسة حالية تطبيقية على منظمة الأعمال اليمنية مجموعات شركات هائل وشركائه" (مجلة العلوم الاقتصادية ،العدد 16 اليمن، 2015)، ص84.

[2] شافية بن حفيظ، المرجع السابق الذكر ،ص197.

الولاء التنظيمي وترسيخه لدى الفرد عدة عوامل منها، الشعور بالأمن الوظيفي، وفرص المشاركة في اتخاذ القرارات وممارسة المسؤولية والشعور بالإنجاز وغيرها من العوامل التي تؤدي إلى ولاء الشخص لمنظمته ورضاه عن العمل فيها[1].

2- المدخل السلوكي:

ويعني بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلا ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استثماره في المنظمة أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها[2].

3- المدخل التبادلي:

يعتمد هذا المدخل في دراسته للولاء التنظيمي على أن الولاء يحدث نتيجة العلاقة التبادلية التي تحدث بين الفرد والمنظمة أي انه كلما حصل الفرد على حوافز ومصالح من المنظمة كلما كان ولاؤه أكثر لها أي انه مرتبط بما تقدمه المنظمة له.

وينظر إلى الولاء التنظيمي من خلال هذا الاتجاه على أنه نتيجة أو حصيلة للعلاقات المتبادلة بين الإسهامات والمنافع التي تحدث بين المنظمة و العاملين فيها، كما انه من الممكن فهم الولاء بطريقة أفضل لكونه وسيلة للتبادل والمقايضة وكذالك ظاهرة تراكمية وهو مرتبط بشكل أو بآخر بالانتماءات السابقة، سواء كانت مادية أو نفسية مقابل الولاء المطلوب، فكلما كان هناك زيادة في المصالح المتبادلة من وجهة نظر الأفراد زادت درجة ولائهم للمنظمة التي يعملون بها، لذا يمكن أن يعد الولاء قائما على اعتبارات منفعية، كما يمكن قياسه من خلال هذا التوجه[3].

---

[1] وافية صحراوي، المرجع السابق الذكر، ص158.

[2] محمد صلاح الدين أبو العلا، المرجع السابق الذكر، ص38.

[3] وافية صحراوي، المرجع السابق الذكر، ص160

ثالثا:النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

هناك العديد من الدراسات التي قامت بالبحث في تفسير الولاء التنظيمي لكنها لم تتفق حول نموذج واحد، بل تكونت العديد من النماذج وكل نموذج مختلف عن الآخر باختلاف الباحث الذي قام بالدراسة، لكن هناك بعض الدراسات فقط التي قام بدراسته من كل جوانبه خلافا على الدراسات الأخرى التي ركزت على بعض جوانبه فقط وخاصة أنواعه وأبعاده وهذه بعض أهم النماذج التي فسرت الولاء التنظيمي:

1- نموذج ستيرز (steers)

يرى "ستيرز" أن تكوين الولاء التنظيمي داخل المؤسسة تؤثر فيه ثلاثة عوامل رئيسية وهي صفات الفرد وصفات العمل والخبرة أثناء العمل.

أ- الصفات الشخصية والولاء التنظيمي:

تشمل الصفات الشخصية السن، التعليم، مدة الخدمة والحالة الاجتماعية فقد أظهرت نتائج غالبية الدراسات التي أجريت حول علاقة الولاء التنظيمي بالسن، وجود علاقة ايجابية إذ أن التقدم في العمر يعمل على زيادة الولاء التنظيمي للفرد.

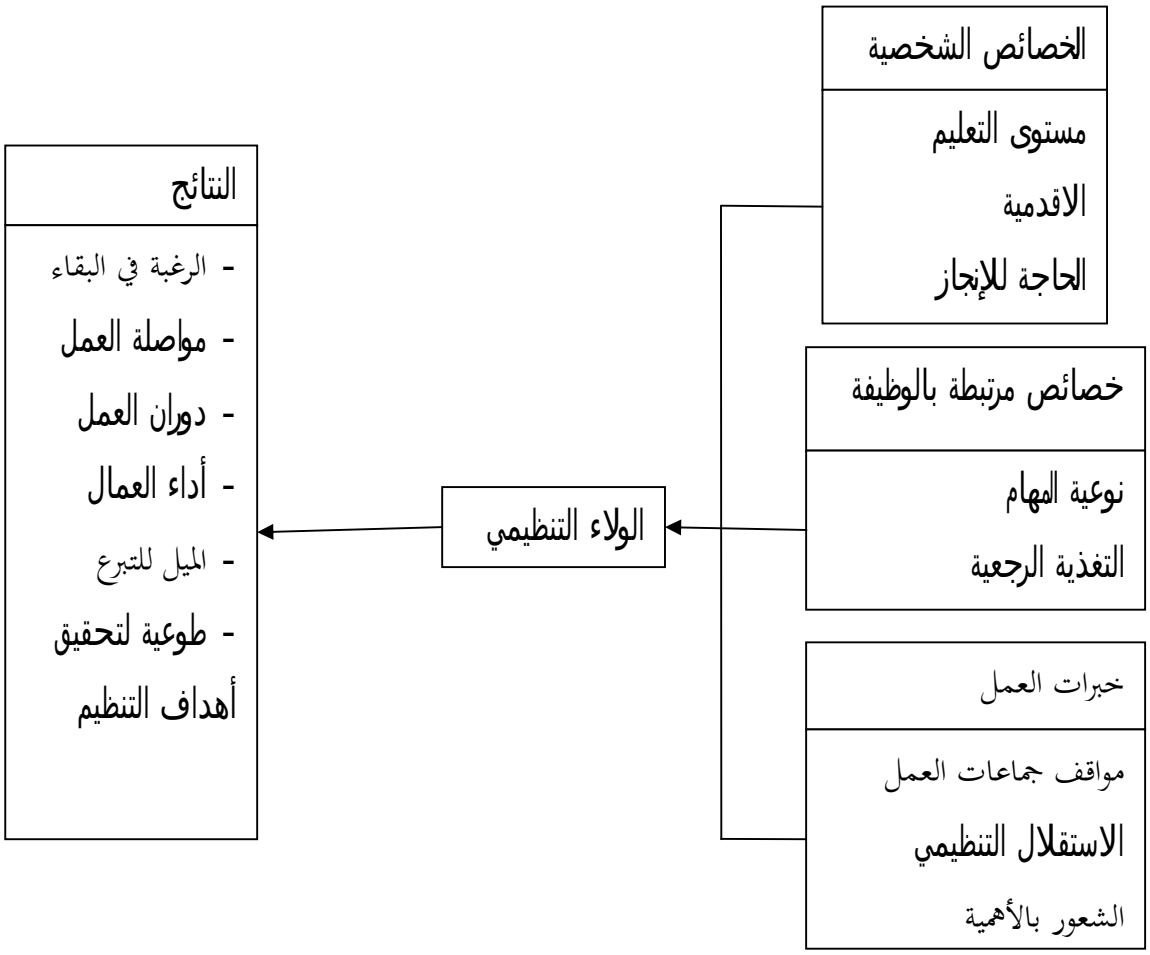
ب- صفات العمل: تتمثل خصائص العمل الذي يؤديه الفرد أيا كان موقعه في التنظيم وتؤثر على ولائه التنظيمي بجوانب عدة، من أهمها درجة مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به، ودرجة إحساسه بأهمية نتائج العمل نفسه ومعرفة الشخص بمسؤوليته المباشرة عن تلك النتائج[1].

ج- الخبرة في العمل:

إن الخبرة التي يكتسبها الفرد تلعب دورا مهما في ولائه التنظيمي، فالفرد عند التحاقه بالمنظمة تكون عنده طموحات وأهداف يعمل على تحقيقها مع التعاون الذي توفره المنظمة وتشجعه على بدل مجهود اكبر لتحقيق تلك الأهداف فمع مرور الوقت والسنوات يزداد ولاءه التنظيمي للمنظمة.

[1] خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي.عمان: دار ومكتبة الحامد، 2006، ص94.

الشكل رقم 1: شكل يوضح نموذج 1977 (steers)



المصدر: منوبة مزوار، "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي" (**رسالة ماجستير**، جامعة أ محمد بوقرة بومرداس 2013)، ص96.

2– نموذج وينر wener 1982

قام وينر بتطوير نموذج يتكون من ثلاثة أقسام من المتغيرات في الولاء التنظيمي القسم الأول يتكون من المتغيرات الشخصية من متغير السن الجنس، الأقدمين في المركز الوظيفي والقسم الثاني يتكون من هيكلة الإشراف والرضى عن المشرف أما القسم الثالث والمتعلق بمدى الملائمة بين الفرد والمنظمة.

لقد وضع وينر فرضية حول ارتباط المتغيرات الشخصية والتنظيمية بعلاقة موجبة مع الولاء التنظيمي وقد اعتمد دلك على عينة تكونت من 406 عامل مون إلى منظمات ذات أحجام مختلفة كما أنهم يعملون في مناصب وأقسام مختلفة.

لقد جاءت نتائج دراسة وينر مشيرة إلى وجود علاقة ارتباطيه بين المتغيرات الشخصية للفرد وكذلك الولاء التنظيمي، كما أشار متغير هيكلة الإشراف إلى أن المشرفين ينظمون التقارير الموجهة إلى المرؤوسين من خلال إعطائهم تقنيات لإنجاز المهام وذلك يتم باستخدام المشرفين لنماذج تنظيمية واتصالية، كما أن الدراسة أثبتت أيضا أنه كلما نظر المرؤوسين إلى المشرف على أنه مؤطر ذو مستوى عالي دوره الوحيد هو إعطائهم التقنيات وأدبيا العمل، يؤدي هذا إلى تقليص مستوى الولاء التنظيمي لديهم.

وفيما يتعلق بمركز التحكم ومدى تفاعله مع نمط الإشراف، فهده الدراسة أثبتت أهمية الولاء التنظيمي في هده العلاقات عندما يكون نمط الإشراف يتم من مركز تحكم خارجي[1].

3– نموذج انجل وبيري Angel and J- perry 1983

ويقوم هذا النموذج البحث عن أسباب الولاء التنظيمي وقد قدم وجهتي نظر الأولى تقول أن الفرد هو أساس الولاء التنظيمي أما الثانية فتقول أن المؤسسة هي الأساس في الولاء التنظيمي ونستبين وجهة نظرهما كما يلي[2]:

1– نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أنه جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه وأن يكون هذا السلوك عاما، واضحا وثابتا وطوعيا، وتبعا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المؤسسة إلى جانب ما يمارسونه داخل المؤسسة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمؤسساتهم. بمعنى هذا النموذج أخذ بالمجموعة الأولى فقط من المتغيرات التي اقترحها "ستيرز".

---

[1] محمد أمين ماليك "العوالم الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي" (رسالة ماجستير ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد امين دباغين، سطيف، 2015- 2016)، ص58.

[2] منوبة مزوار، المرجع السابق الذكر، ص ص 70- 71.

2- نموذج المؤسسة كأساس الولاء التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المؤسسة هي التي تحدد الولاء التنظيمي حيث يتم التفاعل مع الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المؤسسة وانه في سبيل تحقيق تلك الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيقها مقابل قيام المؤسسة بتلبية تلك الحاجات والأهداف، أي أن هذه العملية التبادلية بين الفرد والمؤسسة، وان جوهر هذا التبادل هو ما يسمى بالعقد النفسي الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بنسبة لكلا الطرفين لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المؤسسة.

إذن هذا النموذج لم يفسر بدقة المتغيرات التي تؤثر على الولاء وإنما قدم مدخلين لصناعة الولاء التنظيمي الأول يعتمد على الفرد والثاني يعتمد على المنظمة.

ومازالت العديد من النماذج التي فسرت الولاء التنظيمي لكنها ركزت على جانب فقط من الولاء التنظيمي من خلال تركيز بعضها على أنواعه والبعض الآخر على الأبعاد ومراحل تكوين الولاء التنظيمي في المؤسسة.

المبحث الثالث: تعزيز الولاء التنظيمي

أولا:مراحل الولاء التنظيمي

يتفق أغلب الباحثين أن الولاء التنظيم يمر بثلاث مراحل وهي[1]:

المرحلة الأولى: مرحلة التجربة وهي المرحلة قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي الناجمة عن توقعات الفرد وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار ففي هذه المرحلة يهدف من توجيهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم وبدل الجهود للتعلم.

المرحلة الثانية: وتتمثل في اكتساب الفرد للخبرات المتعلقة بالعمل، ويكتسب الفرد خلالها خبرات تتعلق بعمله وفي العادة يكون لها اثر كبير في تطوير اتجاهات الفرد نحو العمل وتكريس ولائه لها وتتراوح الفترة الزمنية لهذه

[1] موسى اللوزي، مرجع سابق، ص123.

المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء[1].

المرحلة الثالثة: مرحلة الثقة في التنظيم تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من بدء التحاق الفرد بالتنظيم، وتمتد إلى ما بعد دلك، حيث تتعزز لدى الفرد اتجاهات الولاء التي تكونت في المراحل السابقة نحو التنظيم، وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج[2].

الشكل رقم 2: مراحل تطور الولاء التنظيمي

مرحلة ما قبل العمل	مرحلة البدء بالعمل	مرحلة الترسيخ
يمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في التنظيم	يكتسب الفرد خلالها خبرات تتعلق بعمله ويكون لها اثر كبير في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولائه	تترسخ خلالها الاتجاهات والقيم وأنماط السلوك التي اكتسبها الفرد من تفاعله مع المنظمة

المصدر: زيد منير عبوى، **المرجع السابق الذكر، ص**2010

ثانيا: محددات الولاء التنظيمي

تتعدد العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي وتحد مستواه لدى العاملين مما يوجب على إدارة المنظمة الاهتمام بهذه العوامل والعمل على دراستها وفهمها بشكل صحيح، حيث تستطيع استخدامها لتعزيز ولاء العاملين لديها، ومن أهم هذه المحددات:

1- السياسات: ضرورة وجود سياسات عمل داخلية تعمل على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة بشرط أن يكون الفرد قادرا على إشباع هذه الحاجات فسيترتب على ذلك إتباع نمط سلوكي ايجابي يسمى بالسلوك المتوازن، والذي يقوم بدوره إلى الشعور بالرضى والاطمئنان والانتماء ومن ثم درجة عالية من الولاء التنظيمي، وهذا ما أشارت إليه نظريات ماسلو وبورتر في التحفيز[3].

[1] أحمد بطاح ،**قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، دار الشروق عمان، 2006، ص186.

[2] زاهر عبد الرحيم عاطف، **مرجع سابق**، ص279.

[3] سليمان الفارس " أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ".(**مجلة جامعة دمشق للعوم الاقتصادية و القانونية**، المجلد 27، العدد الأول، 2011، ص79.

والأفراد يسعون دائما إلى العمل على إشباع حاجاتهم المعنوية والمادية كالرغبة في تحقيق الاحتياجات الأساسية والحاجات المعنوية من الاحترام إلى تحقيق الذات... الخ، بشكل يترتب عليه زيادة دافعية الأفراد للعمل والارتباط ببيئات عملهم وتحقيق أهدافهم[1].

وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وأشار ماسلو في نظريته سلم الحاجات الإنسانية على أن الفرد يحاول أن يحقق خمس حاجات رئيسية هي الحاجات الفيزيولوجية الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى الاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات.

2- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الولاء المهني عند العاملين كما أظهرت الدراسات التي أجريت ، هذا المجال فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد وتعمل على خلق الولاء عند العاملين نظرا لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حالة تحديد الأدوار، كما أنه على العكس تماما من ذلك يمكن للغموض في الأدوار أن يجلب الصراع على المنظمة ويدخلها في دوامة الخلافات وعدم الاستقرار[2].

3- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:المشاركة هي اشتراك عقلي وانفعالي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية شريطة أن يتحمل المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف[3].

أوضحت العديد من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة لمهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديدا لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.

4- العمل على تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص الداخلية لبيئة العمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي

[1] موسى اللوزي، المرجع السابق الذكر، ص127.
[2] محمد صلاح الدين أبو العلا، المرجع السابق الذكر، ص.47.
[3] زاهر عبد الحكيم عاطف، المرجع السابق الذكر ، ص.282.

سلوكهم[1] لأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالولاء والانتماء التنظيمي، فالبيئة التنظيمية التي لا تتوفر على مناخ تنظيمي سليم، تعاني من ظهور بعض الآثار السلبية المتمثلة في زيادة الدوران الوظيفي، واللامبالاة، وعدم الحيوية وتدني الإنتاجية[2].

5- تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز: يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعلى المنظمة ككل وبالتالي زيادة الولاء وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيق لأنظمة الحوافز الجيدة[3].

6- العمل على بناء ثقافة مؤسسية: تعني العبارة أنه يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها ثم التقرب إليهم والتعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم، والتي يسعى المسئول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عند أعضائها من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر اللازم من الاحترام بين أفراد هذه الأسرة الواحدة[4].

7- نمط القيادة: تلعب إدارة المنظمة دورا فعالا وكبيرا في توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف، ويعتمد على نوع أو أسلوب القيادة ومدى التأثير على الأفراد، فالقيادة هي التي تستطيع زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد، وتبعث فيهم روح المهمة للإنجاز وتدفعهم لتحقيق الهدف المشترك.

---

[1] محمد بن سعيد العمري، عبيد سعود السهلي "أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدنية الرياض" .(مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ،العدد التاسع والثلاثون، ربيع الآخر1437) ص30.

[2] موسى اللوزي، المرجع السابق الذكر ، ص131.

[3] وافية صحراوي، المرجع السابق الذكر ، ص164.

[4] محمد صلاح الدين أبو العلا، المرجع السابق الذكر، ص48.

يادة هي مناط العمل في تحقيق كافة العوامل السابقة وأسلوبها القيادي المناسب هو الخطوة العملية لتحقيق وتنمية ولاء أفرادها[1]، كما توجد عوامل مساعدة في تكوين الولاء التنظيمي توجد هناك عوامل تأثر بسلب على الولاء التنظيمي وتدمره ويجب الابتعاد عنها.

ثالثا: قياس الولاء التنظيمي

يكمن الهدف الأساسي من وراء قياس الولاء التنظيمي فيما يوفره من مؤشرات ترتبط بعدة متغيرات كالأداء الوظيفي ودوران العمل والتسرب الوظيفي، مما يعطي لإدارة المنظمات نظرة واضحة حول المشاكل التي تواجهها كما تساعدها هذه المؤشرات أيضا على تخطيط إستراتيجي محكم لمعالجة هذه المشاكل إن الإدارة الحديثة تعتمد على معيارين في قياسها للولاء التنظيمي وهما[2]:

1- المقاييس الموضوعية:

وهي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام في المجال، فتستخدم لقياس الولاء من خلال الآثار السلوكية، وهذا النوع يغلب عليه الطابع الموضوعي، حيث يحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة ولاء العاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثلا رغبة الفرد في البقاء في المنظمة أم لا، أداء العاملين، الغيابات عن العمل ودوران العمل... الخ من خلال رصد الظواهر أعلاه نستطيع التعرف على درجة الولاء الموجودة في المنظمة من عدمه.

2- المقاييس الذاتية:

وهو يعتمد على أساليب تقديرية تبرز العامل بحد ذاته لدرجة الولاء التنظيمي التي يمتلكها. وقد تم تطوير عدة مقاييس تعتبر كأداة القياس الولاء التنظيمي من طرف كثير من الباحثين اهتموا بدراسة هذا الموضوع ولعل أبرز هذه المقاييس ما يلي:

---

[1] صفوان أمني سعيد السقاف، "القيادة بالقيم أو أثرها على أداء العاملين الولاء التنظيمي كمتغير وسيط ".(أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015)، ص224.

[2] زيد منير عبوي، المرجع السابق الذكر ، ص221.

مقياس بورتر وزملاءه (porter and al)

قام "**بورتر**" وزملاءه بتطوير استبيان الولاء التنظيمي والذي يحتوي على 18 بند وذلك بالاعتماد على "سلم ليكرت" السباعي في تقدير استجابة المبحوثين، ويعتبر هذا المقياس من أحسن المقاييس ثباتا وصدقا كما يشكل أيضا قاعدة لمقاييس أخرى طورت فيما بعد أهمها مقياس ألن وماير 1990.

مقياس ماودي وزملاءه (Mowday and al)

وقد تم تطويره سنة 1979 من طرف "ماودي" وزملاءه يهدف هذا المقياس إلى قياس الولاء التنظيمي من خلال 15 بند، وبالاعتماد أيضا على سلم "ليكرت" الخماسي في دراسة تقدير استجابة المبحوثين ابتداء من غير موافق بشدة بنقطة واحدة حتى الدرجة الخامسة وهي موافق بشدة بخمس نقاط، وقد تم فحص هذا المقياس باختباره على العديد من المجموعات.

مقياس الين وماير (Allen and Myer)

جاء هذا المقياس كاستعمال لأعمال بورتر وزملائه، فبالاعتماد عليه قام ألن وماير في 1984 بإضافة مقياسين آخرين هما الولاء العاطفي وكذلك مقياس الولاء المستمر وقد احتوى كل منهما على 8 بنود كما اعتمد سلم ليكرت السباعي في دراسة استجابة المبحوثين وقد تم تطويره سنة 1993 عن طريقهما ليحتوي على 6 بنود لكل بعد، كما اقترح ألن وماير أيضا تقسيم بعد الولاء المستمر إلى قسمين هما مقياس البديل وكذلك مقياس التضحية الشخصية المرتفعة وقد تم تجريب هذا المقياس سنة 1996[1].

رابعا: أثر الولاء التنظيمي على المنظمة

يعد للولاء تأثير على بعض المتغيرات التي نتناول البعض منها[2]:

1- الروح المعنوية: تعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل فالاتجاهات الايجابية تنمي التعاون التلقائي ببدل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية والروح المعنوية هي نتائج الإدارة سلوكية الناجحة فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقات المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فيما فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الولاء التنظيمي.

[1] محمد أمين مالكي، **المرجع السابق الذكر** ،ص ص53- 54.

[2] موسى اللوزي ،**المرجع السابق الذكر** ص133.

2- الأداء المتميز: يمتاز الأفراد الدين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم **بالأداء الجيد الناتج** عن حب الأفراد وحماسهم للعمل.

3- تسرب العاملين: يعرفه "موبلي" بأنه "توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا" ويعد التسرب وترك الموظفين لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات و تمنع تقدمها[1].

ولهذا التسرب نتائج عديدة منها[2]:

- **تعطيل الأداء ويتعطل الأداء من ناحيتين:** فالأول ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبل تركهم للعمل والثاني **كلفة شغور الوظيفة.**

- **ارتباك الأنماط الاجتماعية والاتصالات:** تمتاز المنظمة بما لديها من أنماط اجتماعية الرسمية فإن كان تركوا العمل **من العاملين المشاركين فسوف يكون للتسرب أثار سلبية على بقية العاملين.**

- انخفاض المعنويات

- زيادة عبء العمل على الموظفين في التنظيم

4- الانجاز المبدع

يرى كثير من الباحثين أن الأفراد الدين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون بها **يمتازون** بإنجاز متميز ويرون أن الفرد ذات الولاء التنظيمي العالي يكون أكثر حماسا للعمل، وأكثر التزاما.

5- العقد النفسي:

يعرف العقد النفسي في الأدبيات بأنه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة وبين العاملين فيها، فهناك علاقة **تكاملية تبادلية بين العاملين وبين التنظيم فالمنظمة تطالب الأفراد ضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف وأن** يبدلوا قصارى جهدهم للحصول على المزيد من الإنتاجية مقابل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة التنظيمية المساعدة على إشباع حاجاتهم من أمن واستقرار وحوافز، **والتحاق** الفرد بالتنظيم يعني وجود عقد نفس **واقتصادي يرتبط به الأفراد** مع التنظيم وبالتالي فإن إهمال هدين العقدين يترتب عليه إهمال وضعف الولاء التنظيمي ومن ثم **بدء** المحاولات للانتقال إلى مكان عمل **آخر**[3].

---

[1] **وافية صحراوي المرجع السابق الذكر ، ص**165.

[2] زيد منير عبودي **المرجع السابق الذكر ، ص ص** 218- 219.

[3] **نفس المرجع، نفس الصفحة**

-الآثار السلبية:

الآثار السلبية للولاء التنظيمي تجعل الفرد يستثمر **جميع طاقته** بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش في عزلة عن الآخرين، إضافة إلى ذلك فآن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله[1].

[1] محمد صلاح الديفى، أبو العلا، ص49.

الخلاصة:

يعد ضوع الولاء التنظيمي مفتاحا أساسيا ومهما في تحديد مدى انسجام العمال مع منظماتهم، وهذا الموضوع من المواضيع المعقدة لارتباطه الوثيق بمفاهيم وجدانية ونفسية.

ولكسب ولاء العمال يجب على المنظمة أن تبدل جهدا ومالا لتستحق هذا الولاء لذالك عليها معرفة مسبباته وتوفيرها.

والمنظمة لا تسعى لكسب ولاء عمالها اعتباطا، وإنما لمعرفتها الأكيدة أن هذا الشعور الذي ستخلقه لدى عمالها سيعود عليها إيجابا من حيث الأداء وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية على مستواها.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

تمهيد:

الاهتمام بالأداء لم يقتصر على الوقت الحالي بل يمتد إلى أقدم الحضارات في التاريخ وبالرغم من بساطة إضع أدوات و وسائل عملية التقييم إلا أنها كانت موجودة واهتمت بأداء العاملين وتطور مفهوم الأداء بتطور وسائل القياس من جهة وتطور العمل الإداري بشكل عام من جهة أخرى .

وفي هذا الفصل سنحاول التقرب أكثر إلى مفهوم الأداء ونبيين سبب الاهتمام الذي يحضا به في المنظمات خاصة في العصر الحالي ودلك من خلال ثلاث مباحث نتناول فيها موضوع الأداء بالإضافة إلى مبحث واحد نبين فيه العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين وهي مبينة كالتالي :

المبحث الأول: مفهوم أداء العاملين.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين .

المبحث الثالث: تحسين أداء العاملين .

المبحث الثالث: العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين .

المبحث الأول: مفهوم أداء العاملين

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام الكبير من طرف المنظرين والكتاب في مجال العلوم الإدارية وخاصة إدارة الموارد البشرية وذلك لأهمية هذا المفهوم على مستوى المنظمة والعامل في نفس الوقت، كما أن الاختلاف حول مفهوم الأداء رجع لاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمنظمات.

لذلك فقد جاء مفهوم الأداء لتحديد الجوانب والعلاقات المختلفة التي تعبر عن وجهة نظر العلوم المختلفة ومنها[1].

أ- عرفه علم الاجتماع: اهتم علم الاجتماعي بالأداء من خلال تحسين الكفاءة والفعالية.

ب – عرفه علم النفس: اهتم علم النفس بالأداء من خلال الدوافع والقيادة.

ج- عرفه الهندسة البشرية: اهتم المتخصصين بالهندسة البشرية بتوفير البيئة المادية للعمل وتحقيق التوافق الأمثل للعامل في عمله.

د- عرفه علم الاقتصاد: والاقتصاديون ينظرون إلى الأداء بوصفه هدفا اقتصاديا يسعى إلى تعظيم الربح من خلال الاستخدام الاقتصادي لموارد للمنظمة.

وفي هذا البحث سنحاول التقرب أكثر إلى توضيح مفهوم الأداء وذلك من خلال العناصر الرئيسية التالية:

أولا: تعريف الأداء:

لقد وردت عدة تعاريف لأداء نذكر منها:

- يعرف الأداء على أنه المخرجات التي يسعى النظام الإداري إلى تحقيقها للوصول إلى الأهداف المنشودة[2]، وهذا يعني أن الأداء هو ما توافق مع الخطط المعلنة.

---

[1] حمداوي عمر، أحمد بخوض، "انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العليم". **(مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، العدد الثامن، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012)، ص151.

[2] موفق عبد الجبار الحميري، **هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق**. ط1، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2010، ص208.

- ويعرفه "كيسر جبر" (kaiser gruber) بأنه « إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين »[1] وهذا يعني أن الأداء هو ما يتفق عليه مجتمعيا.

- ويعرف أيضا في قاموس الموسوعة العالمية على أنه « انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز »[2]، نفهم من هذا التعريف أن الأداء هو يدل أقصى مجهود ممكن لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

- ويعرف في المعجم الإداري على أنه « الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي أو الشريك الإنمائي في العمل وفقا لمعايير/ مواصفات /مبادئ توجيه معين أو في تحقيق النتائج وفقا للأهداف أو الخطط المعلنة[3].

من التعريفات السابقة نصل إلى مجموعة من النتائج نختصرها في نقاط التالية:

1- الأداء هو النتيجة النهائية التي يسعى إليها النظام.

2- الأداء هو المستوى الذي يحققه العامل مقارنة بالخطط.

3- للأداء جوانب كمية اقتصادية وجوانب اجتماعية تنظيمية.

4- يختلف الأداء باختلاف المعايير والبيئة ونوعية الأهداف.

- وكمحصلة لما سبق يمكن القول أن الأداء هو جودة انجاز العمل وفقا للمعايير المعلنة لتحقيق الأهداف المرجوة.

ثانيا: عناصر الأداء:

يشمل الأداء عدة عناصر ومكونات أساسية وهي بمثابة مداخل لدراسة وقياس وتحسين أداء العاملين في المنظمات، وفيما يلي أهم العناصر المكونة لأداء العاملين:

أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة، عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

---

[1] إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي**. ط1، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2013، ص103.

[2] حمداوي عمر، أحمد بوخوش، **المرجع السباق الذكر**، ص150.

[3] سمير الشوبكي، **المعجم الإداري**. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص17.

ب- نوعية العمل: تتمثل 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[1].

ج- كمية العمل المنجز: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز من طرف العامل.

د- المثابرة والوثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه[2].

ثالثا: محددات الأداء:

1- المحددات المتعلقة بالموظف:

أ- الجهد: وهو الجهد المبذول في العمل وناتج من حصول العمل على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والفعلية التي يبدلها الموظف لأداء مهمته[3].

ب- القدرات: ويقصد بالقدرات هنا كل ما اكتسبه العامل من معرفة وخبرة سواء كانت أثناء تعلمه أو نتائج للتجربة الطويلة في مجال معين من العمل ويتجلى هذا في الفطنة والتحمل وسرعة البديهة[4].

ج- إدراك الدور: تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء أداءه لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها وظيفته في المنظمة، ويترجم جهده وقدراته ويسخرها في العمل وفقا لهذا التصور[5].

---

[1] نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ، "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي". (**رسالة ماجستير**، كلية الاقتصاد والعلوم الإداري جامعة الأزهر بغزة 2010)، ص20.

[2] حسين محمد الحراحشة، **إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي**. ط1، عمان: دار جليس الزمان، 2014، ص93.

[3] إبراهيم محمد المحاسنة، **المرجع السابق الذكر** ، ص113

[4] سامح عبد الغالب عامر، **إدارة الأداء**. عمان، دار الفكر، 2011 ص115.

[5] يوسف عبد بحر، سليمان سويرح، "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة" (**مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة دراسات إنسانية**، العدد الثاني، المجلد الثامن عشر، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2010)، ص1159.

2- المحددات المتعلقة بالعمل وبيئة العمل:

أ- متطلبات العمل: ويتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل للمهام الموكلة إليه[1].

ب- البيئة التنظيمية (المناخ التنظيمي): وهنا نقصد مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي، والتشريعات المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية والخصائص البيئية للتنظيم وغيرها من العوامل والأبعاد.

- يعد المناخ التنظيمي مقياس لمدى إدراك وفهم العاملين لسمات بيئة عملهم التي تؤثر بشكل خاص ومباشر على كيفية أداء أعمالهم[2].

ج- البيئة الخارجية: يعود الاهتمام بالبيئة الخارجية إلى نظرية النظم على اعتبار أن المنظمة نظام مفتوح يتأثر في البيئة، حيث أصبحت البيئة الخارجة من أهم العناصر التي تحسب لها المنظمات حسابا دقيقا بما أنها تنشط داخلها ويتأثر الأداء بالبيئة الخارجية بحكم أن المنظمة تأخذ جميع مواردها تقريبا من الخارج وتحول جميع مخرجاها تقريبا للخارج وهنا نركز أكثر على نوعية المورد البشري المتاح وكيفية استقطاب المتميزين لرفع وتحسين جودة الأداء داخل التنظيم ومن تم تحقيق الأهداف المرجوة[3].

يقدم الشكل الآتي ملخص وتوضيحا لمجمل العوامل التي قد تأثر في الأداء داخل المنظمة.

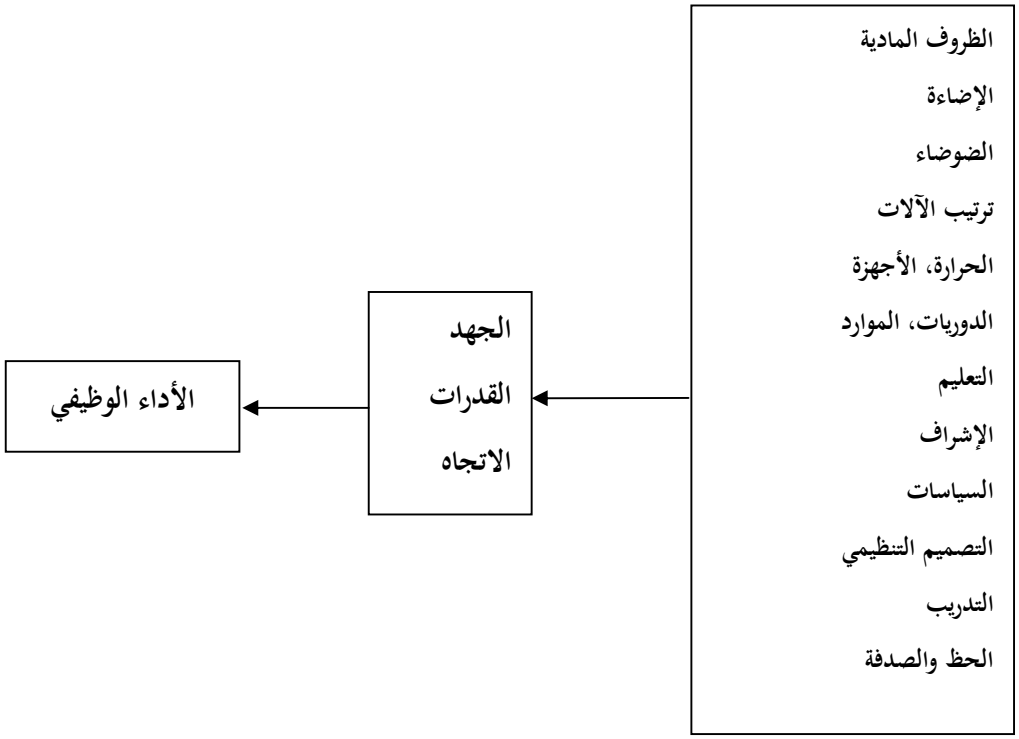
---

[1] إبراهيم المحاسنة، **المرجع السابق الذكر** ، ص144.

[2] حسين محمد الحراحشة، **المرجع السابق الذكر** ، ص95.

[3] عبد النور أنمار جودة، **الإدارة البيئية**. عمان: دار مجد للنشر والتوزيع، 2014، ص50.

-الشكل رقم (03): العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء:



المصدر: رواية حسن، **إدارة الموارد البشرية**. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص212.

رابعا: أنواع الأداء

1- حسب معيار الشمولية:

أ- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالاستمرارية الشمولية والتوسع[1].

[1] عبد الماليك مزهودة، "الأداء يبين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم"، (**مجلة العلوم الإنسانية**، العدد الأول، الجزائر، نوفمبر 2001)، ص89.

ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقسيم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة إنتاجية، أداء وظيفة فنية، أداء وظيفة تسويقية[1].

- يمكن القول أن الأداء الكلي هو نتاج لتفاعل وتكاثف أداءات باقي فروع المنظمة.

2- حسب معيار المصدر:

يقسم الأداء حسب هذا المصدر إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي والموضح كالتالي:

أ- الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء: أداء الوحدة أي أنه ينتج مما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- **الأداء البشري**: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موارد، استراتيجي قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- **الأداء التقني**: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

- **الأداء المالي**: ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة[2].

ب- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذ تعلق الأمر بمتغيرات كمية أي يمكن قياسها وتحديد أثرها[3].

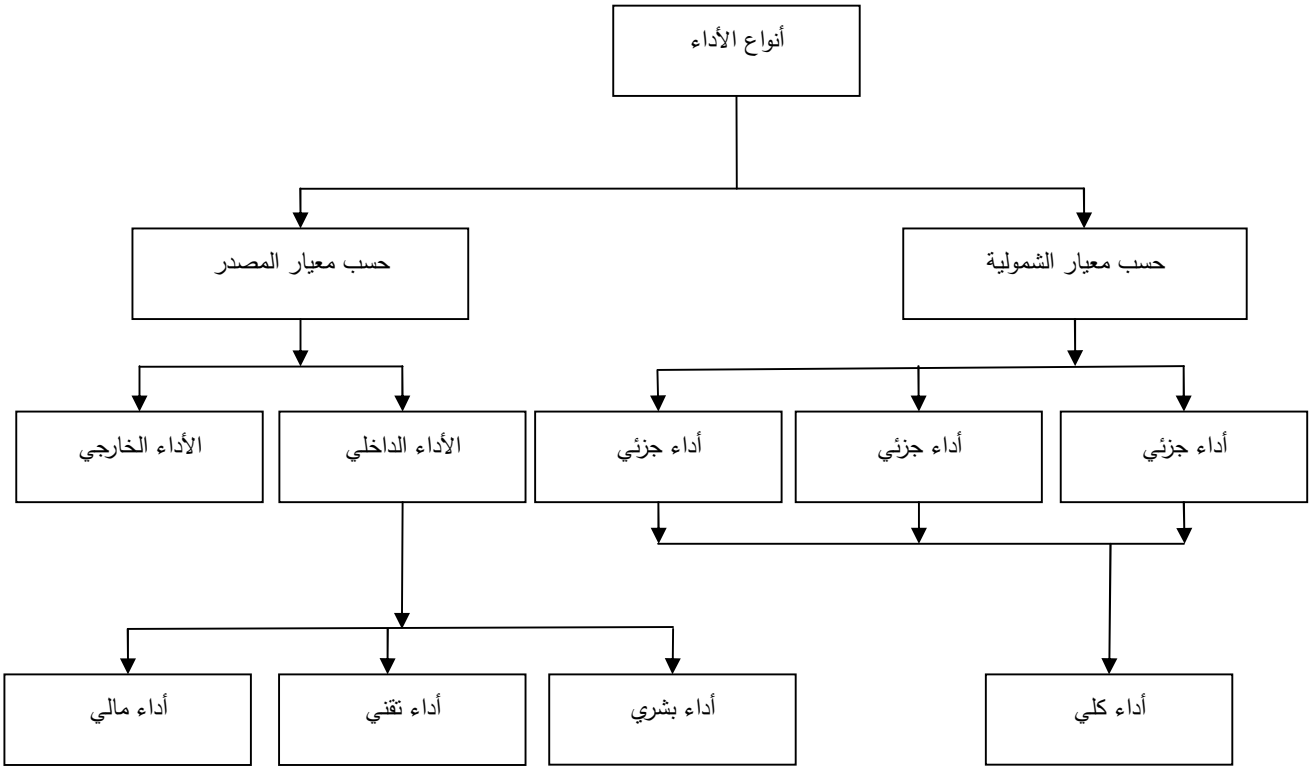
---

[1] عبد الماليك مزهودة،**المرجع السابق الذكر**،ص89.

[2] جلال الدين بوعطيط، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي". (**رسالة ماجستير**، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008، 2009)، ص76.

[3] جلال الدين بوعطيط، **المرجع السابق الذكر**، ص76.

- **الشكل رقم (4): يوضح أنواع الأداء**



المصدر:من إعداد الطالبين.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

- عملية تقييم الأداء تبحث معرفة ما تم تحقيقه مقارنة مع ما كان من المأمول أن يحقق، وذلك حسب المعايير الموضوعة مسبقا في خطط العمل الخاصة بالمنظمة واستخلاص النتائج والدروس والتراجع في نقاط وتنمية نقاط القوة، وسنقدم في هذا البحث شرح توضيحي لمفهوم تقييم الأداء وذلك من خلال النقاط الأساسية التالية:

أولا: تعريف تقييم أداء العاملين

- تعددت التعاريف التي تناولتا موضوع تقدمي الأداء وفيما يلي البعض منها:

– **التعريف الأول**: تقيم الأداء عبارة عن قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء[1].

– **التعريف الثاني**: يعرف على أنه تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، أيضا يعرف على انه ذلك للإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل[2].

– **التعريف الثالث**: هو إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المنظمة للأهداف التي أقيمت من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المحققة، ومعرفة وتحديد مقدار الانحرافات كما تم التخطيط له مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها[3].

ن التعريفات السابقة نستنتج أن تقيم الأداء عملية تهدف إلى معرفة مستوى الأداء المنجز ونوعيته وجودته مقارنة مع الخطط والأهداف المعلنة سابقا وتصحيح الانحرافات وتثمين التحسن الذي طرأ على أداء العاملين.

– ثانيا: أهمية تقييم الأداء

– عملية تقييم الأداء هي عملية بالغة الحساسية، فمن دونها لا يمن المرور إلى عملية تحسين الأداء وتصليح الأخطاء وتصحيح الانحرافات وسنقدم في ما يلي بعض الفوائد التي تجنبها المنظمات من عملية تقييم الأداء:

---

[1] عبد الماليك مزهودة، **المرجع السابق الذكر** ، ص95.

[2] ريم بنت عمر بن منصور الشريف، "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي". (**رسالة ماجستر**، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، 2013 ،ص45.

[3] عبد الحميد قدي، مديوني جميلة، "أهمية تقييم الأداء في المنظمات الصحية"، (**مجلة الإستراتيجيات والتنمية**، العدد السابع، الجزائر، جويلية)2014، ص163.

1- يركز قياس الأداء على ما يجب انجازه وبحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف بما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء تعديلات[1].

2- يساعد تقييم الأداء غلى معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظفين للوظيفة التي يستغلها بشكل موضوعي وعادل، بالإضافة إلى إشعار الموظفين بالمسؤولية وذلك عن طريق إعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وأن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم[2].

3- تحديد الاحتياجات التدريبية مما لا شك فيه أن التقييم السليم الأداء العاملين من شانه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا وإنما يرتكز على الحقيقية التي يتطلبها تحسين الأداء[3].

4- انجاز عمليات النقل والترقية: إن تقييم الأداء من شانه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرة، إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن للإدارة نقل أو ترقية العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع أو المراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء، كما يتيح لها إمكانية الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء[4].

---

[1] خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**. عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص191.

[2] فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**. ط1، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2007، ص148.

[3] خيضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**.ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص153.

[4] خيضر كاضم محمودي، ياسين كاسب الخرشة، **المرجع السابق الذكر**، ص153.

– ثالثا: معايير وطرق تقييم الأداء:

I– معايير تقييم الأداء:

– تحديد المعايير هي أهم خطوة في عملية قياس الأداء وتكمن أهميتها في أنها تكفل تحقيق نتائج موضوعية ومنهجية وهذا بما سنعرج عليه في هذه النقطة وقبل تحديد المعايير نميز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهي كالتالي:

أ– كمية الجهد المبذول: وهي تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو الفكرية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء، أو كميته خلال فترة معينة، معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة[1].

ب– نوعية الجهد المبذول: يقصد بها مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت معيار الجهد المبذول الكثير من المقاييس التي تعنى بخلو الأداء من الأخطاء التي تقيس درجة الإبداع والابتكار[2].

ج– نمط الأداء: تقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسميا بالدرجة الأولى: كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل قرار لمشكلة معينة، أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث الدراسة، أو ذلك المستخدم في كتابة تقرير أو مذكرة، وذلك إذا كان العمل ذا طابع ذهني[3].

بناءا على هذه الأبعاد الثلاثة يتم الحصول على معايير ومقاييس الأداء، تبقى أهمية كل بعد فهي تتحدد حسب طبيعة العمل المنجز إذا كان فكري أو بدني أو كلاهما.

– تسمح معايير الأداء بمتابعة وتصحيح وتقيم الأداء بالشكل الذي يخدم أهداف المنظمة المعلنة سلفا وفيما يلي أهم معايير قياس الأداء:

---

[1] أحمد صقر عاشور، **إدارة القوة العاملة**. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1983، ص50.

[2] محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**. مصر: دار جامعة الجديدة، 2004، ص220.

[3] محمد سعيد النور سلطان، **المرجع السابق الذكر** ، ص220.

أ- الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتفاق وجودة المنتج، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات[1].

ب- الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم إمكاناتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات[2].

ج- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: المواد ، المعلومات، الأفراد، الموارد المدية، الوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل فهو بيان توقيعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لانجاز العمل إي أن يراعي:

1- كمية العمل المطلوب القيام به.

2- عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل[3]

ب- الإجراءات: وهي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العمل للمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، بالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق

---

[1] سامي صالحي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين". (**رسالة ماجستير**، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس) ص73.

[2] سامي صالحي، **المرجع السابق الذكر**، ص73

[3] زياد سعيد الخليفة، "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء". (**رسالة ماجستير**، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008) ص35/ 36.

بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتعبة في انجاز العمل، سواء ما يتعلق بانجاز المعاملات أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإيداع لدى العاملين ولكن الإتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في انجاز العمل، ولضمان اتفاقه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين[1].

II- طرق تقييم الأداء:

- توجد عدة طرق لتقييم الأداء لكل طريقة مزايا وعيوب لدى نتجه المنظمات إلى إتباع أكثر من طريقة لتحقيق نتائج أكثر دقة وموضوعية وهي بدورها تتقسم إلى طرق تقليدية وطرق حديثة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا العنصر:

أ- الطرق التقليدية :

1- طريقة الترتيب البسيط: تعد هذه الطريقة من أقدم طرائق تقييم الأداء وتعتمد 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 يعرفونا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر وفقا لهذا الترتيب لكن مما يعاب معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر وما هي درجة الأفضلية، كما أن هذه الطريقة أكثر عرضة للتأثيرات الشخصية للمقيم لذلك يتوجب توفير مقيم لتقليل من حدة التحيزات[2].

2- طريقة السمات: إن مناهج السمات المستخدمة في قياس وتقييم الأداء تصمم من أجل قياس الخصائص والسمات العامة للأفراد مثلا: الاستغلال الإبداع، المبادرة، القيادة، وهذه السمات من المهم التعرف عليها نظرا لارتباطها بالأداء الوظيفي، والأداء التنظيمي ككل، وطرق قياس والسمات من الطرق الشائعة الاستخدام والتي تعتمد على تحليل الوظيفة عند تصميمها، إذ لم يتم تصميمها جيدا فسوف لا يمكن الاستفادة منها خاصة في جانب تطوير الموظفين والعاملين[3].

---

[1] **نفس المرجع** ،ص63.

[2] سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، **إدارة للموارد البشرية**. ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص238.

[3] سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية**. حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2008/ 2009، ص529.

تلجأ المنظمات إلى هذه الطريقة عندما يتعلق الأمر ببعض الأعمال الخدماتية وذلك بإتباع الخطوات التالية:[1]

- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه علاقته مع زملاءه، المحافظة على الدوام الرسمي... ،هذا بالإضافة إلى الصفات التي تراها الإدارة ضرورية في انجاز العمل.
- إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلا: ممتاز جيد جدا. جيد، مقبول، ضعيف وهكذا.
- يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقا.

الجدول رقم (01): يوضح مجمل صفات ومعايير تقييم الأداء :

المقياس / الصفات	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
	10	8	6	4	2
مستوى الأداء.					
العلاقة مع الرؤساء بالعمل.					
العلاقة مع الزملاء بالعمل.					
العلاقة مع المراجعين.					
تحمل المسؤولية.					
المحافظة على أوقات الدوام الرسمي.					
الدقة في انجاز العمل.					
السرعة في انجاز العمل.					
القدرة على اتخاذ القرار.					
الانضباط في العمل.					
المهارة الفنية.					
روح المبادرة والإبداع.					
المقترحات والمساهمات التطويرية للعمل.					
المجموع					

المصدر: خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، **المرجع السابق الذكر**، ص155.

[1] خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**. ط5، عمان: دار السميرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، 2013،ص154

3- طريقة المقارنة بين العاملين: تقوم على مقارنة الأداء العام لكل عامل مع بقية عمال الإدارة، والقسم المسؤول عن إدارته، ويمثل العامل الذي يفضل على باقي العاملين ذلك العامل الذي يحصل على أعلى درجات المقارنة حسب المعايير المختارة، فمثلا إذا كان لدينا مجموعة مؤلفة من عشرة عاملين فغن كل عامل سيتم مقارنة أدائه مع أداء كل فرد في المجموعة، ومع كل عملية مقارنة نكتب رقم العامل الأفضل في الخانة التي تعبر عن كل منهما، وفي كل مرة يفضل فيها العامل عن غيره يحصل على نقطة، ويتم ترتيب العمال حسب عدد المرات التي تم تفضيلهم فيها على غيرهم[1].

4- طريقة الأحداث الحرجة: يصعب على المشرفين والرؤساء المباشرون ملاحظة جميع مفردات الأداء أو النشاط اليومي والسلوك الذي يقوم به العامل أثناء انجازه لواجباته ومهماته المنوطة به، وهذا ما يؤدي إلى انحراف التقييم بشكل غير مقصود عن الموضوعية والدقة المطلوبة، وقد جاءت هذه الطريقة والتي تقوم على أساس قيام المشرفين بالتركيز على الأحداث "والوقائع الجوهرية أو الحرجة التي تعد الأساس في النجاح" والفشل الذي يواجه الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته، وبموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل عدد من الأحداث المهمة أو الوقائع التي قام بها العامل وتاريخ وقوع كل منها (كأن يقوم بإصلاح إحدى المكائن العاطلة العاطلة أو مساعدة أحد زملائه في العمل، مواجهة مشكلة والخروج منها دون مساعدة ...)، ويكون هذا السجل هو الأساس في تقييم العامل سواء في حالة التقييم الدوري المخطط أو التقنيات الأخرى[2].

- هذه كانت أهم الطرق التقليدية المتبعة في عملية تقييم الأداء يمكن استعمال طريقة أو اثنان أو عدة طرق حسب ما تتطلبه الحالة ونوعية العمل المراد قياس الأداء فيه.

ب- الطرق الحديثة:

1- طريقة القياس بالسلوك: ونميز فيها شقين[3]:

أ- مقياس التدرج على الأساس السلوكي: ويسمى مقياس التوقع السلوكي، ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقة السمات والأحداث الحرجة، حيث انه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك

---

[1] مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية**. ط1، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص251.

[2] نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، **الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر التوزيع 2013، ص374.

[3] علي محمد ربابعة، **إدارة الموارد البشرية**. ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص95- 96.

مستمد من أداء العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، كما يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فعاليتها كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم، مما يعاب على هذه الطريقة أنها مكلفة ومتعبة وتتطلب العديد من المقاييس لكل عمل لدى فهي غير صالحة أو لا يمكن تطبيقها في المنظمات الصغيرة.

ب- مقياس الملاحظات السلوكية: جاء هذا المقياس للتغطية على عيوب الطريقة الأول، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء كما في الفريق السابقة إلا أنم المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد ومن تم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة، وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين.

2- طريقة الإدارة بالأهداف: ترتكز هذه الطريقة على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها ويتم ذلك من خلال إتباع الخطوات التالية: [1]

- يقوم المرؤوس بتحديد الواجبات التي يجب أن يقوم بها ومناقشتها مع الرئيس المباشر للوصول إلى الصياغة النهائية لهذه الواجبات والمسؤوليات.
- يتم تحويل تلك الواجبات إلى أهداف زمنية وكمية في آن واحد فمثلا لا نكتفي بالقول انه من الضروري زيادة الإنتاج ولكن يجب القول بأننا على استعداد لزيادة حجم الإنتاج بمقدار معين.
- يتم مناقشة الأهداف مع الرئيس المباشر ويتم الاتفاق على سبل تحقيقها.
- يتم مراجعة التقدم نحو الأهداف بانتظام خلال كل فترة زمنية عن طريق لقاءات دورية ويتم فيها أيضا تعديل الأهداف المستقبلية للمنظمة.
- الموافقة على معايير القياس والتقييم بين الرئيس والمرؤوس، يتم التركيز في هذه الطريقة على الأداء وليس على السمات الشخصية. كما أن التركيز يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل وليس كالطرق التقليدية التي تركز على الماضي[2].

---

[1] محمد الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية**. ط1، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي 2004، ص233.

[2] جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص434.

3- طريقة مراكز التقييم: تستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين ولتقييم أدائهم لأن إجراءاتها تساعد الأفراد على فهم نقاط الضعف والقوة مما يقود إلى تطوير الأداء ولقد طبق هذا الأسلوب لأول مرة في المواقف العسكرية في ألمانيا عام 1940 يقصد اختيار المرشحين للعمل، إن الصفات الأساسية التي تسعى إلى قياسها مراكز التقييم تتضمن مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير ومقاومة الضغوط والدوافع نحو العمل ودرجة الاعتماد على الآخرين إضافة إلى مهارات التفاعل والاتصال[1]. ولقد أشارت الكثير من الدراسات حول مراكز التقييم بأن هذه المراكز استطاعت تحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، إن الأسلوب المتبع من قبل مراكز التقييم في تقييم أداء الأفراد يكون بوضع الأفراد العاملين بمواقف متشابهة مع المواقع التي يعملون فيها ويتم قياس هذه الصفات ومدى توفرها لدى الأفراد العاملين[2].

المبحث الثالث: تحسين أداء العاملين

- بعد عملية تقييم أداء العاملين وتبيان نقاط الضعف والقوة واستخلاص الدروس والنتائج ندخل في مرحلة جديدة من عمل المنظمة وهي إعادة ترتيب الأهداف وقراءة الوضع والتركيز على نقاط القوة والعمل على التراجع في نقاط الضعف، ومن أهم الإجراءات التي تقوم المنظمة بمباشرتها في هذه المرحلة عملية تحسين الأداء وهذا ما سنتطرق إليه في هذا العنصر من خلال النقاط الرئيسية التالية:

أولا: تعريف تحسين الأداء

وردت عدت تعاريف عن مصطلح تحسين الأداء وهذا لأهميته في بقاء المنظمات واستمرارها لمدة أطول وفيما يلي بعض التعاريف التي تناولت المصطلح:

- مصطلح تحسين الأداء يشير إلى الطريقة الشاملة لعلاج المشكلات التي تعاني منها الوحدة الاقتصادية، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي مع الوضع المرغوب للأداء الفردي وللوحدة الاقتصادية ومحاولة تحديد فجوة في الأداء[3].

---

[1] علي محمد ربابعة، **المرجع السابق الذكر**. ص97.

[2] سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية** .ط1، عمان: دار وائل للنشر 2008، ص266.

[3] بشرى نجم عبد الله المشهداني، سمير موفق عبد المحسن، "دور تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية في تحقيق الإصلاح الإداري وتحسين الأداء".(**مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، العدد 102، المجلد 24، 2018)، ص455.

- آخر يعرفه على أنه إجراء مقصود ومخطط بهدف إحداث تعديل أو تطوير في كل أو بعض العناصر التنظيمية لكي تعمل المنظمة بصورة أ كفاءة، ولزيادة قدرتها على الاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة المشكلات[1].

- ويعرف أيضا على أنه يمثل مدى المهارة في استغلال الموارد المتاحة من أفراد وأدوات ومركبات وأجهزة متنوعة، وذلك لتحقيق مستوى مرغوب من الأداء من خلال العمل في التوقيت المناسب وبالطريقة المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة في العنصر البشري والمادي[2].

- وأيضا يعرف على أنه استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى[3].

من التعريف السابق نصل إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات نختصرها في النقاط التالي:

1- تحسين الأداء يتطلب وضع خطة محكمة لعلاج مختلف المشاكل التي تواجه المنظمة.

2- تحديد أهم المشاكل التي تؤدي إلى إحداث فجوة في الأداء.

3- السماح للمنظمة بمعرفة قدراتها وتبيان الطرق المثلى لاستغلالها بمهارة أكبر.

4- تدارك الوضع و الجاهزية لمواجهة المشاكل المستقبلية.

5- الحصول على النقاط الأساسية أو المرتكزات التي تسمح المنظمة بالوصول إلى أهدافها عن طريق أداء المتميز.

---

[1] محمد متعب عبد المحسن الجبرين، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء للعاملين بغدارة مرور الرياض". (**رسالة ماجستير**، كلية العلوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2017. ص22.

[2] سلطان فيصل فيحان بن لبده، "مهارات القيادة ودورها في تحسين الأداء لدى ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية". (**رسالة ماجستير**، كلية العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2017، ص56.

[3] زيادة سعيد الخليفة، **المرجع السباق الذكر**، ص43.

ثانيا: مداخل تحسين الأداء

حسب "هاينز" (HAYENS) توجد ثلاث مداخل رئيسية وهي (تحسين الموظف، تحسين الوظيفة، تحسين الموفق)، وهي تشكل أهم الركائز اللازمة لتحسين الأداء وهي كالتالي:

1- تحسين الموظف[1]: يصنف هاينز هذه النقطة في الدرجة الأولى من حيث الصعوبة مقارنة مع المدخلين الآخرين ويبين لنا ثلاث وسائل لتحسين أداء الموظف وهي:

- **الوسيلة الأولى**: التركيز على جوانب القوة واتخاذ اتجاه ايجابي عن العامل بما في ذلك جوانب القصور التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك إنسان كامل، وبدل إضاعة الوقت في القضاء على جوانب القصور التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك إنسان كامل، ويدل إضاعة الوقت في القضاء على جوانب القصور والضعف لدى العامل ونركز أكثر على الجوانب الايجابية فيه ومحاولة تنميتها.

- **الوسيلة الثانية**: تتمثل في التركيز على المرغوب، بين ما يرغب الفرد من عمل وبين ما يؤيده بامتياز وإن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء المميز من خلال إتاحة الفرصة للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير انسجام بين الأفراد واهتماماتهم والاعتمال المنوطة بهم.

- **الوسيلة الثالثة**: ربط ما يؤديه العامل مع أهدافه الشخصية، ويجب أن تكون مجهودات تحسين وتطويرا لأداء منسجمة مع اهتمامات وأهداف العامل، والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب فيه سوف يساهم في تحقيق الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للعامل.

2- تحسين الوظيفة: يؤكد "هاينز" أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة " وإذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنه تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويعتبر "هاينز" إلى نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصا مع الاستمرارية في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى بين إدارات وأقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام في أداء

[1] حنين نعمان علي الشرفي، "أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين". (**رسالة ماجستير**، كلية التجارة الجامعية الإسلامية غزة، 2013)، ص40.

المهام إلى وجه صحيح وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط، ويرى "هاينز" أيضا أن تحسين الوظيفة يتم من خلال توسيع نطاق الوظيفة والإثراء الوظيفي والتدوير الوظيفي للقضاء على الروتين وتوسيع معارف العامل في مجالات أخرى من العمل[1].

3- تحسين الموفق: يرى "هاينز" أن الذي تؤدي فيه الوظيفة يمنع فرصت للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء ن خلال معرفة مدى مناسبة عدة المستويات التنظيمية والطرقة التي تتم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة. مع دراسة مختلف الأساليب التي تؤدي إلى تحسين نفسية الموظف[2].

ثالثا: الأداء الجيد (المتميز)

لكل منظمة طريقتها في رفع مستوى الأداء حسب اختصاصها ومجال عملها، فطريقة تحسين الأداء في ورش بناء ليست هي نفسها طريقة تحسين الأداء في مكتب جريدة. وفي هذا العنصر سنقدم نقطتين أساسيتين للوصول إلى أداء جيد ونقدمها كالتالي:

أ- ثقافة الأداء الجيد:

- إن بناء ثقافة أداء معينة يعني معالجة جميع المشكلات التقليدية التي تترتب على إدارة التغيير، ولربما أن أكبر هذه المشكلات هو القصور الذاتي وعدم الرغبة بالتغيير، فضلا عن المعوقات التي ترتبط بضرورة توفر الوقت والأموال من أجل إنجاح العملية[3].

وفيما يلي جملة المبادئ الأساسية التي يتوجب إتباعها في سبيل بناء ثقافة الأداء المتميز[4]:

- اعتماد مدخل التشاور والتفاعل الدوري والمنتظم مع فئات العاملين.

---

[1] عنان الجعبري، "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي". (**رسالة ماجستير**، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2009)، ص42، 43.

[2] حنين نعمان علي الشريف، **المرجع السباق الذكر** ، ص41- 42.

[3] خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس **المرجع السباق الذكر** ، ص407.

[4] **نفس المرجع**، ص407- 408.

- تطوير رؤية طموحه وتحقيق مكاسب بسيطة.

- وضع قواعد المسؤولية والمسائلة، بمعنى تحفيز أو ترفيه ذوي الأداء المتميز وإبعاد ذوي الأداء الضعيف.

- التحلي بالصبر إزاء خطوات التغيير حتى وإن أخد ذلك عدة سنوات.

- تطوير ثقافة جدة يتطلب قيادة قوية من الإدارة العليا.

- ضرورة التأكد على حالة التواصل والاستفادة من جميع وسائل الاتصال.

- ضرورة إشراك الجميع في عملية تغيير الثقافة.

- ترسيخ القيم التنظيمية وذلك من خلال الخمس قيم التالية:

- الأخلاق والاستقامة في عمل كل شيء.

- إبداء الاحترام للجميع.

- التوجه نحو العمل الجماعي.

- الاحتراف في العمل.

ب- شروط الأداء الجيد:

- فيما يلي نضع أهم الشروط التي من خلالها يمكن الحصول على أداء جيد نوضحها كالتالي:

- هناك سبعة شروط وهي[1]:

1- **وضوح وشفافية المهمة:** وتحدد في ثلاث نقاط الواجب ويمثل المهمة نفسها، الشخص المسؤول عن تنفيذ المهمة، وأهم شيء الصلاحيات الممنوحة له مع حدود المبادرة التي يستطيع أن يصل إليها ويمارسها أثناء تنفيذه بما هو مطلوب منه.

[1] فيصل عبد الرؤوف الدحله، **المرجع السباق الذكر**، ص102

2- **الأهلية**: أن تكون لدى الشخص القدرة والمهارة العالية والمعرفة المطلوبة لانجاز المهمة، وأن تتوفر لدى الشخص المعني القدرة على ترتيب ودمج مهاراته ومعرفته. في أداء متكامل مع قدر مناسب من البراعة.

3- **حصيلة المهمة**: قد تكون حصيلة النشاط تلقائية أو غير مخطط لها وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة وهذا ما قد يتسبب في وجود مشاكل في الأداء لدى يتوجب دراسة عواقب أي مهمة بشكل جيد.

4- **منافسة المهمة**: يحدث هذا عند قيام أو تكليف فرد بمهمة أثناء قيامه بمهمة أخرى، وهنا لا يقوم بما هو متوقع منه، وقد يتسبب في مشكلة في الأداء، وعليه من الأفضل قبل أن تكلف فرد بمهمة جديدة عليك معرفة أولا المهمة التي يقوم بها حاليا وما علاقتها بالمهمة الجديدة لأن هذا يعطي فرصة أكبر لنجاح المهمة الجديدة.

5- **التعاون في أداء المهمة**: عندما يتم توكيل مهمة لشخص ما فإنه يقوم بالجزء المطلوب منه أما إنجاز للمهمة كاملة فيمكن أن يعتمد على آخرين وتعاونهم، على شرط أن يتم تحديد سلفا قدر استطاعة كل شخص وأين ومتى وكيف سيكون تعاونه في تنفيذ المهمة.

6- **ضبط المهمة**: يهني أن تجري متابعتها للتأكد من صحة التنفيذ وذلك عن طريق المقارنة بين الشروط الحالية لها مع الشروط المطلوبة والمشابهة للتعديل والتوفيق بين الواقع الحالي والمطلوب.

7- **مميزات وظروف المهمة**: لكل مهمة ظروفها الخاصة، والبيئة المناسبة لأدائها بالشكل المناسب وتشمل الظروف المناسبة، كل ما يحيط بموقع العمل من مؤشرات قد تكون ايجابية أو سلبية، وعليه يجب توفري المناخ المناسب لكل مهمة من وسائل حديثة وتهوية والهدوء.

المبحث الرابع: العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين

استنادا إلى الدراسات السابقة والكتب التي تناولت العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين توصل بعض الكتاب إلى أن الاتجاه النفسي للعاملين المكون لولائهم يؤثر على مستوى أدائهم، كما اعتبروا أن العلاقة بين الولاء والأداء هي علاقة سببية، بين الولاء المتغير سببي والأداء كمتغير تابع يشكل الأثر أو النتيجة، وتقوم هذه العلاقة السببية على أن الفرد الذي يزيد ولائه لمنظمته يرتفع أداءه لكونه يمتاز بقيم تجعله يزيد من أدائه.

أما البعض الآخر من الكتاب فيعتبر أنه لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين فمكونات الولاء والدافعية للأداء وبدل مجهود أكبر في العمل لا يمكن دمجها كمفهوم واحد فزيادة الولاء لا تعني زيادة الدافعية والعكس.

أولا: العلاقة السببية بين الولاء والأداء

سنعرض في هذا الجزء بعض الدراسات التي تناولت العلاقة السببية بين الولاء والأداء:

- دراسة قام بها "لوتانز وآخرون" على العاملين اليابانيين والكوريين والأمريكيين توصل غلى أنه هناك علاقة ايجابية ذات دلالة بين الولاء التنظيمي والأداء، وهذا يعني أن الأداء الجيد مرتبط بالولاء المرتفع، وقد أوضح أيضا أن سبب ختلاف في ارتفاع أداء العاملين اليابانيين يعود إلى أنهم يتمتعون بمستويات عالية من الولاء لمنظماتهم أكثر من الأمريكيين، بحيث أن اليابانيين يملكون معدلات دوران عمل حوالي ما يملكه نظرائهم من العاملين الأمريكيين[1].

- أيضا أكد "حرحوش، السالم" أن الأداء يعد من المخرجات المهمة للولاء التنظيمي، ويرى أن العامل الذي يتمتع بمستوى عالي من الولاء يزداد حماسه للعمل وإقبالا عليه، كما يزداد خصصا لمنظمة كمحصلة تزداد إنتاجية، ذلك لان أحد المرتكزات الأساسية للولاء التنظيمي هي القيم الاعتبارية والاجتماعية التي تربط الفرد بالمنظمة، أن ترسيخ هذه التأكيد عليها يؤدي إلى زيادة الأداء[2].

- هناك دراسة أخرى "للقطان، عبر الرحيم علي" حيث أشار فيها أنه هناك علاقة ايجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والأداء التنظيمي والأداء لعينة البحث، وهذا يعني أن العاملين الذين يتمتعون بولاء عالي لمنظماتهم، نراهم يندفعون لأداء واجباتهم بشكل مرتفع أكثر من العاملين الذين ينقصهم الولاء[3].

---

[1] راكان متعب صقر الشعلان، "الولاء التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء". (**رسالة ماجستير**، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2001)، ص44- 45.

[2] سالم رشيد عزيمة، "علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين".(**مجلة الفتح**، العدد الحادي والثلاثون، 2008)، ص16.

[3] فريدة زيتي، **المرجع السباق الذكر** ، ص54.

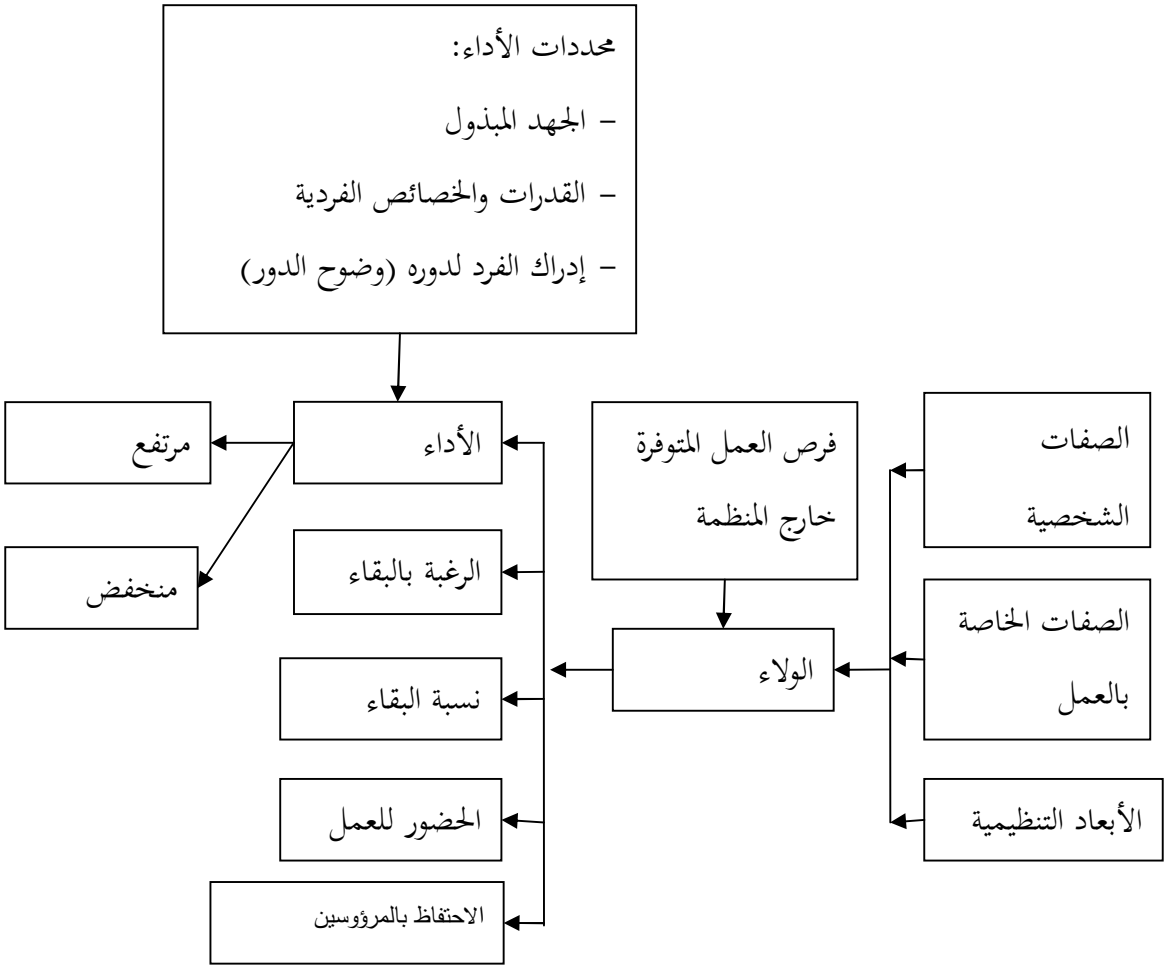
ثانيا: العلاقة بين الأداء والولاء سلبية:

في هذا الجانب سنتطرق إلى الدراسة التي قام بها "ستيرز" حيث توصل إلى نتيجة معاكسة لما ورد في الدراسات أعلاه حيث أشار إلى عم وجود مثل تلك العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين وإن وجدت فإنها غير بارزة، أي أن شعور العاملين بالولاء لمنظماتهم لا يؤدي بالضرورة إلى أداء مرتفع، والعكس صحيح، وقد قام "ستيرز" لغرض تحديد العلاقة بين الولاء والأداء بتوجيه سؤال للمشرفين مباشرة عن قيمة المواضيع الأربعة التي لها ارتباط ببعد الأداء، وهي الأداء ككل، نوعية وكمية العمل سهولة الترقية)، وأوضح مؤيدي هذا (الأداء ككل، نوعية وكمية العمل، سهولة الترقية)، وأوضح مؤيدي هذا الاتجاه إلى أن المؤثرات التي تؤدي إلى مستوى معين من الولاء التنظيمي لا تؤدي بالضرورة إلى دخل مجهود كبير للأداء"[1].

- الملاحظ في هذه الدراسة إهماله الجوانب الأخرى التي توتر على الأداء، أو بالأخرى اعتمدت على عامل واحد فقط وهو سهولة الترقية والذي قد يعبر عن مستوى معين من الولاء للمؤسسة أما بقية العوامل فلها علاقة مباشرة بالأداء ولا يمكن من خلالها الوصول إلى نتيجة تعبر صراحة عن العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين، وفيم يلي مخطط يبين طبيعة العلاقة بين الولاء والأداء.

[1] راكان متعب صقر الشعلان، **المرجع السباق الذكر**،ص45

– الشكل رقم (5): طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين:



المصدر: فريدة زنيتي، **المرجع السباق الذكر** ، ص57.

– وإلى غاية ظهور نتائج الدراسة التطبيقية في الفصل الثالث نبقى متمسكين بفرضية أن الزيادة في مستويات الولاء تعني زيادة في مستويات الأداء.

خلاصة الفصل:

وكما سلف وذكرنا فان الأداء هو جودة انجاز العمل وفقا للمعايير والخطط المعلنة سلفا لتحقيق الأهداف المرجوة ، وان الاختلاف الحاصل في ضبط مفهوم واضح المعالم راجع إلى اختلاف نوعية العمل ومعايير القياس .

و توصلنا أيضا إلى إن الأداء هو محصلة لتفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء بالإضافة إلى القدرات وإدراك الدور.

كما يجدر الإشارة إلى إن عملية تقييم الأداء تختلف هي الأخرى من منظمة إلى منظمة ومن عمل إلى عمل وهدا ما يفسر وجود عدة طرق لقياسه ،وهي أيضا عملية ضرورية في المنظمة من أجل معرفة إلى أين وصلنا وكيف سنكمل السير ،مع تصحيح لانحرافات .

بعد تقييم الأداء نمر إلى مرحلة التعلم واستخلاص الدروس من أجل تحسين الأداء لتحقيق نتائج تنافسية وبجودة عالية.

وعرجنا أيضا على العلاقة التي تربط الولاء التنظيمي وأداء العاملين وتوصلنا إلى نتيجتين: الأولى تشير إلى وجود علاقة سببية، بحيث الولاء هو المتغير السبب والأداء هو متغير الأثر، والنتيجة الثانية تنفي وجود علاقة بين المتغيرين.

وفي الأخير يمكننا الإشارة إلى إن نجاح إي منظمة مهما كان شكلها ومجال نشاطها يتوقف على مدى مهارتها في الاستثمار في رأس المال البشري الذي من شانه أن يحسن أداء العاملين وهو احد المخرجات الأساسية التي من خلالها تحقق المنظمة أهدافها ، وهذا ما يضمن لها البقاء والاستمرارية لوقت أطول في بيئة شديدة المنافسة والتغير.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية جيجل

تمهيد:

التطرق للجانب المفاهيمي للدراسة وتوضيحنا للعلاقة التي تربط الولاء التنظيمي وأداء العاملين وأن هذه العلاقة تحكمها عدة عوامل كالمناخ التنظيمي وجماعات العمل وتبيان الدور...الخ، بحيث أن تحسين هذه العوامل يؤدي إلى تحسين نوعية الأداء ، وهذا ما سنحاول الوصول إليه في دراستنا التطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية جيجل .

المبحث الأول: التعريف الميداني للدراسة

أولا: تعريف المنظمة:

1.لمحة عامة عن ديوان الترقية والتسيير العقاري

إن دواوين الترقية والتسيير العقاري مؤسسات عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي . تعد تجارية في علاقاتها مع الغير وتخضع لقواعد القانون التجاري .

بإمكان دواوين الترقية و التسيير العقاري ممارسة نشاطاتها على مستوى التراب الوطني .

تتول دواوين الترقية و التسيير العقاري في إطار تجسيد السياسة الاجتماعية للدولة ترقية الخدمة العمومية في ميدان السكن لاسيما بالنسبة للفئات الإجتماعية الأكثر حرمانا . و تكلف فضلا على ذلك على سبيل التبعية بما يلي :

1. الإنابة عن أي متعامل في الإشراف على المشاريع المسندة إليه.
2. ترقية العقار.
3. أعمال تأدية الخدمات قصد ضمان ترميم الأملاك العقارية و إعادة الاعتبار إليها و صيانتها
4. تخول دواوين الترقية و التسيير العقاري فضلا على ذلك، تسير الأملاك العقارية المسندة إليها ، و تحدد اتفاقية نموذجية شروط و كيفيات التكفل بهذه المهمة و توضح بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والوزير المكلف بالسكن و التعمير .

تكلف دواوين الترقية والتسيير العقاري في ميدان التسيير العقاري بما يلي :

1. إيجار المساكن و المحلات ذات الإستعمال المهني و التجاري والحرفي أو التنازل عنها
2. تحصيل مبالغ الإيجار و الأعباء المرتبطة بالإيجار وكذا ريوع التنازل عن الأملاك العقارية التي تسيرها.
3. المحافظة على العمارات و ملحقاتها قصد الإبقائها عليها باستمرار في حالة صالحة للسكن .
4. إعداد جرد للعمارات المكونة للحظيرة العقارية التي تتولى دواوين الترقية و التسيير العقاري تسييرها وضبطه و مراقبة النظام القانوني لشاغلي الشقق و المحلات كائنة بهذه العمارات .

5. تنظيم جميع العمليات التي تستهدف الإستعمال الأمثل لمجمل المجمعات السكنية العقارية التي تسييرها وتنسيق ذلك .
6. ضمان حسب الشروط الخاصة تسيير جميع الأملاك التي ألحقت بها أو التي سوف تلحق بها في إطار وحدوية قواعد تسيير الممتلكات العقارية .

2.ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية جيحل

أ– تعريف المنظمة:

مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري تمارس نشاط الترقية العقارية تابعة لوزارة السكن والعمران والمدينة، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي كما تخضع لقواعد القانون التجاري.

ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية جيجل بموجب الأمر رقم 93/76 المؤرخ في 1976/10/23 في إطار تجسيد سياسة الدولة الرامية إلى ترقية الخدمة العمومية في مجال السكن.

وفي 1991 تم تغيير الطبيعة القانونية لدواوين الترقية والتسيير العقاري وتحديد كيفيات تنظيمها وعملها وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 1991/05/12 .

ب– الهيكل التنظيمي للمنظمة:

الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذا بين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: خطوات إجراء الدراسة:

أ–كيفية اختيار العينة:

إن اختيارنا لموضوع الولاء التنظيمي وأداء العاملين فرض علينا دراسة عينة قصديه، وركزنا في دراستنا على دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة، وهذا بسبب العدد الكبير للعاملين داخل المنظمة محل الدراسة.

–مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من (60) عاملا، وتم أخد مجموعة العاملين بطريقة عشوائية.

–توزيع وإدارة الاستبيان: تم توزيع (60) استبيان على العاملين بالمصلحة المذكورة أعلاه، وتم استرجاع كل الاستبيانات الموزعة.

تم تقسيم الاستبيان إلى:

1.الجزء الأول: البيانات الشخصية.

2.الجزء الثاني: البيانات المتعلقة بسير العمل.

3.الجزء الثالث: البيانات الخاصة بالعلاقة بالمنظمة.

4.الجزء الرابع: البيانات المتعلقة بالجاهزية للعمل.

ب–كيفية إجراء الاستجواب:

استغرقنا في دراستنا الميدانية ما يقارب الشهر بدءا بالاتصال بمسؤول الموارد البشرية بديوان التسيير والترقية العقارية من أجل الحصول على موافقة لإجراء الدراسة داخل المنظمة وشرح وتوضيح ما نهدف إليه من دراستنا التطبيقية وأهميتها العلمية.

تحصلنا على موافقة وتم توجيهنا إلى المصلحة المنشودة وقمنا بزيارة إلى مختلف المرافق التي تتضمنها المصلحة، وذلك من ـل التقرب أكثر من العاملين في العمل، وبعدها قمنا بوضع شكل نهائي لأسئلة الاستبيان ووزعناه على العاملين ومرافقتهم في إجاباتهم للشرح ونزع اللبس الذي قد يحول دون إدلائهم بإجاباتهم.

كانت تجربة مفيدة لمعرفة كيفية سير العمل داخل المصلحة والظروف المحيطة بذلك.

ج–طريقة تفريغ البيانات:

بعد الحصول على أجوبة أفراد العينة والمقدرة ب(60) ، من أجل تفريغ وتحليل البيانات اتبعنا الخطوات التالية:

1.وصف العينة باستعمال (تكرارات، نسبة مئوية، دوائر نسبية).

2.التحليل والتعليق على الجداول والأشكال .

المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية لنتائج الدراسة

أولا: عرض وتحليل البيانات الشخصية

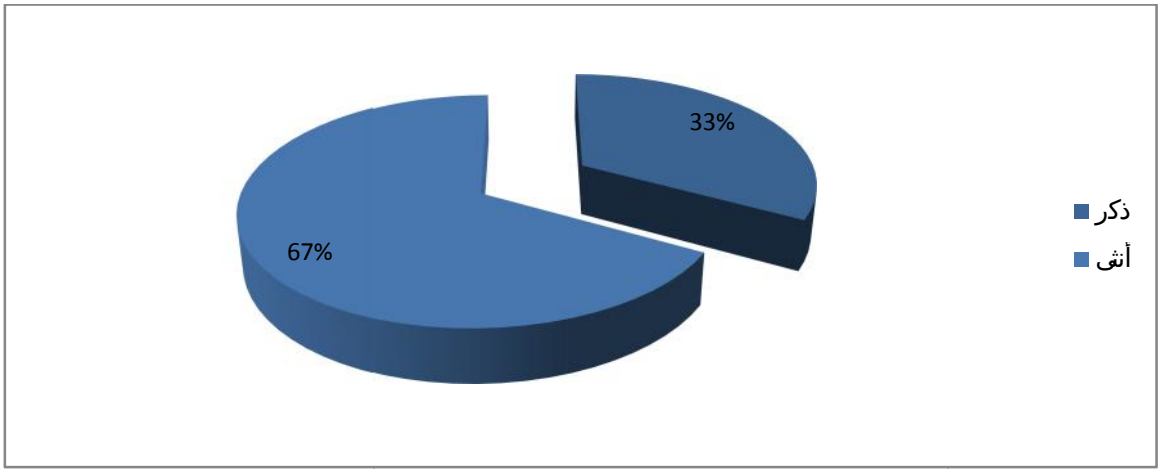
1.البيانات المتعلقة بالجنس :

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	23	38.33%
أنثى	37	61.67%
المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن 38.28% من العينة ذكور و61.67% منهم إناثا وتشكل بذلك أغلبية الإفراد، وهذا راجع لعدة أسباب من أهمها اقتحام المرأة عالم الشغل في المقابل عزوف الرجال عن إكمال الدراسة في الجامعة والتوجه نحو القطاعات العسكرية والشبه عسكرية متيحا بذلك المجال أمام المرأة.

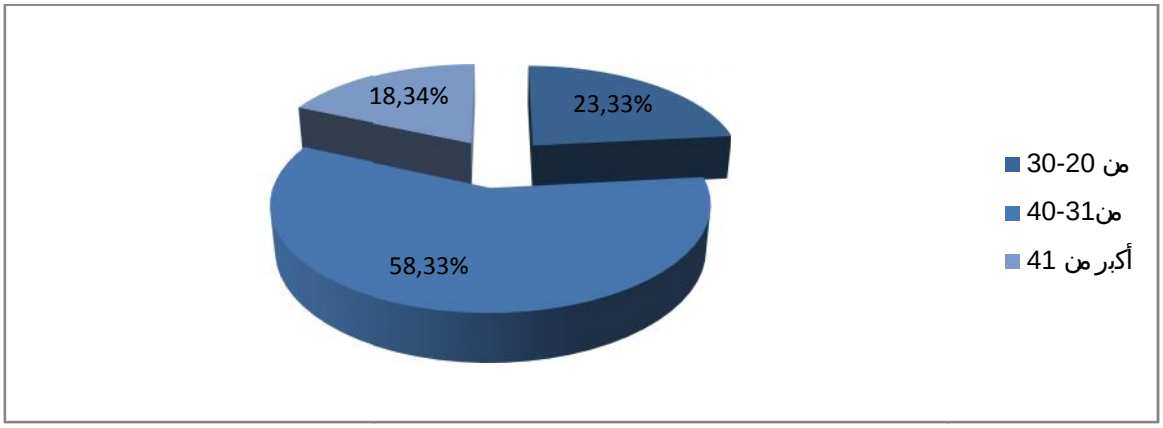
2.البيانات المتعلقة بالسن

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20-30	14	% 23.33
من31-40	35	58.33%
أكبر من 41	11	18.34%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (08): يمثل توزيع العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم مابين 31و40 سنة بنسبة 58.33% تليها الفئة العمرية التي يتراوح أعمارهم بين 20و30 سنة بنسبة 23.33% ثم تليها الفئة العمرية التي يزيد عمرها عن 41 سنة بنسبة 18.34% ،ومنه نستنتج أن الغالبية من أفراد العينة يمتازون بالنضج الفكري ويمتلكون الخبرة اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم ،كما أن الأغلبية من العينة شباب وهذا يعبر عن الحيوية والنشاط .

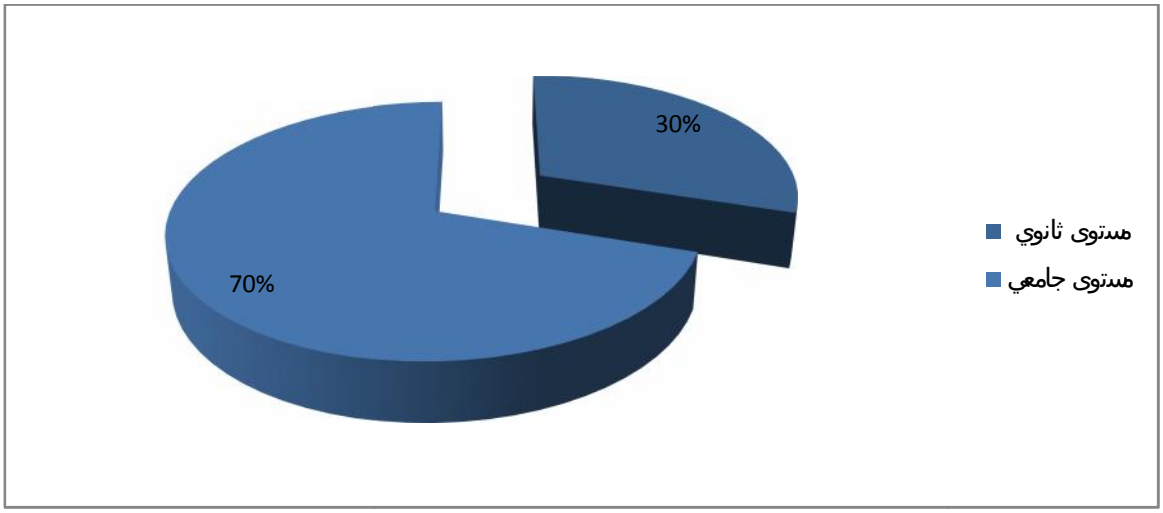
3.البيانات المتعلقة بالمستوى التعليمي

الجدول رقم (04): يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
مستوى ثانوي	18	30%
مستوى جامعي	42	70%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (09): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

يبن الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الأفراد دوى المستوى الجامعي بلغت 70% وهذا يعبر عن كفاءة المورد البشري بالمنظمة فأغلبيتهم من دوي التحصيل العلمي العالي ، تليها نسبة الأفراد دوي المستوى الثانوي والتي بلغت 30% كما يجدر الإشارة أن معظمهم يمتلكون خبرة مهنية تفوق العشر سنوات .

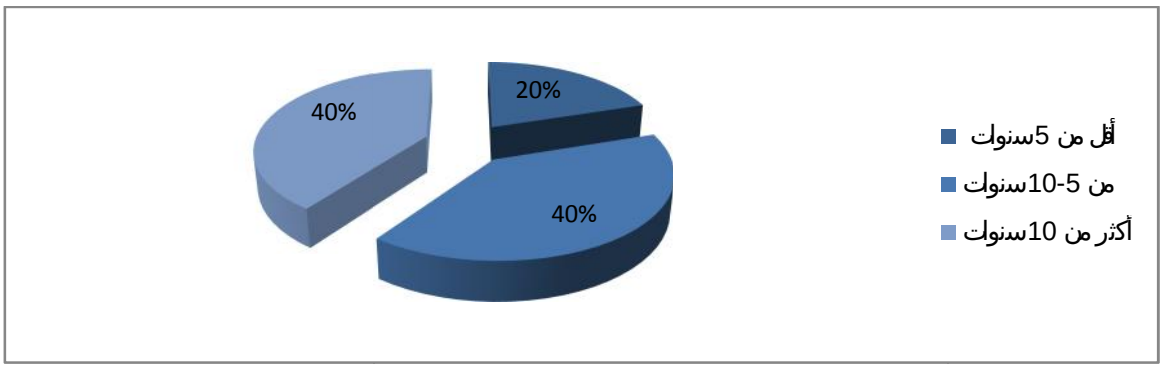
4.عرض البيانات المتعلقة بمدة الخدمة بالمنظمة

الجدول رقم (05) : توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية

مدة الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	12	20%
من 5-10 سنوات	24	40%
أكثر من 10 سنوات	24	40%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (10): يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن الفئة التي تزيد مدة خدمتها بالمنظمة أكثر من 10سنوات بلغت نسبة 40% وهذا ما يسمح بنقل الخبرة للأجيال اللاحقة وعدم وجود قطيعة كيفية انجاز العمل ، وهي النسبة نفسها لدوي الخبرة التي تتراوح بين 5سنوات و10سنوات وهذا يدل على وجود توازن داخل المنظمة في مجال تبادل الخبرات وتأتي ة التي يقل عدد سنوات خبرتها بالعمل عن 5سنوات في الأخير بنسبة 20% وهذا ما يتيح لها الفرصة للاحتكاك مع أكبر عدد ممكن مع دوي الخبرة المهنية .

ثانيا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بسير العمل

1.البيانات الخاصة بالالتزام بمواقيت العمل

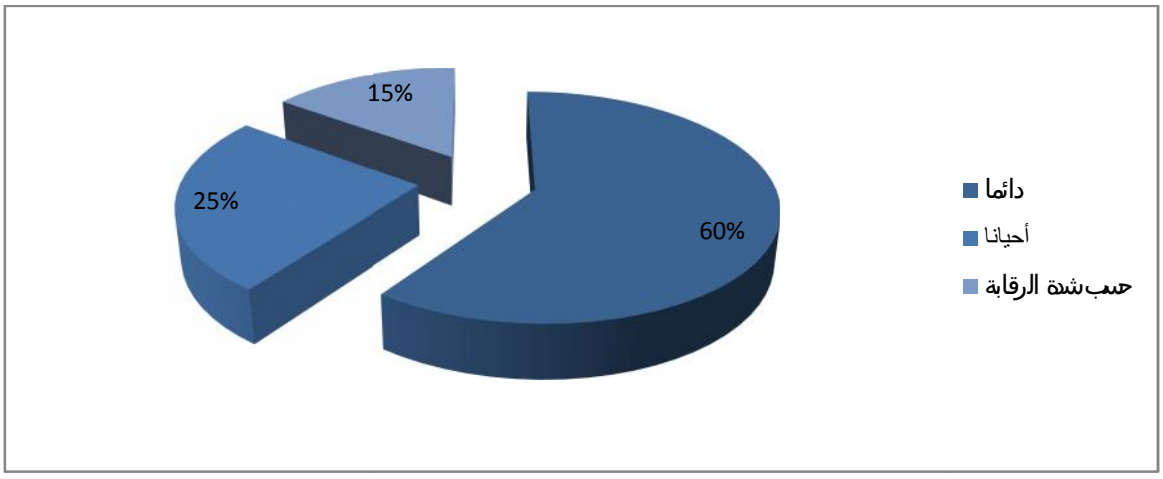
السؤال: ألتزم بمواقيت العمل ؟

الجدول رقم (06) : يوضح مدى التزام الأفراد بمواقيت العمل

ألتزم	التكرار	النسبة المئوية
دائما	36	60%
أحيانا	15	25%
حسب شدة الرقابة	9	15%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (11): يوضح مدى التزام الأفراد بمواقيت العمل



المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

يتبين من الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته 60% من الأفراد يلتزمون بمواقيت العمل الرسمية وهذا يعبر عن مؤشر عن الولاء المرتفع للمنظمة، هذا لا يعني أن وضعية المنظمة مريحة فالنسبة التي تليها بلغت 25% وتمثل من ن أحيانا بأوقات العمل وهي نسبة لبأس بها ويجب أن تأخذ بعين الاعتبار فهي تمثل الأفراد الذين لا يكنون الولاء للمنظمة بشكل تام خاصة وأن ما نسبته 15% يلتزمون بأوقات العمل حسب شدة الرقابة .

2.البيانات المتعلقة بالاستعداد للعمل ساعات إضافية

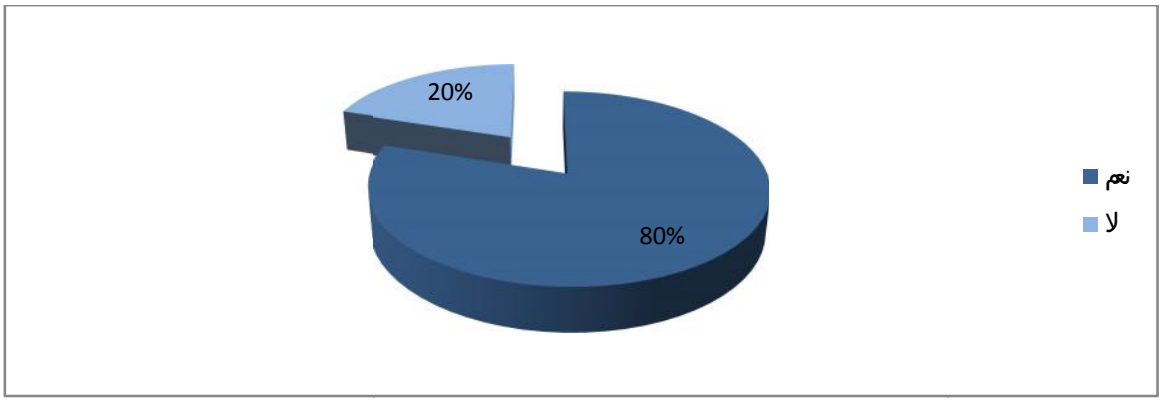
السؤال : هل أنت على استعداد أن تعمل إذا طلب منك؟

الجدول رقم (07) : الاستعداد للعمل ساعات إضافية

مستعد	التكرار	النسبة المئوية
نعم	48	80%
لا	12	20%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (12): يوضح مدى الاستعداد للعمل ساعات إضافية



المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

من الجدول والشكل أعلاه نصل إلى أن ما نسبته 80% مستعدون للعمل ساعات إضافية إذا طلب منهم ذلك وهذا أيضا مؤشر يعبر عن الولاء للمنظمة مرتفع، تليها نسبة 20% والتي تمثل الأفراد الذين لا يملكون رغبة في تقديم يد العون لمنظمتهم، وعلى المنظمة مراجعة هذا الأمر والبحث عن الأسباب فقد يؤثرون على بقية الأفراد خاصة إذا كان المشكل أو السبب عام يمس جميع أفراد المنظمة ، وهذا من شأنه أيضا التأثير على أداء العاملين سلبا .

3.البيانات المتعلقة بتلاؤم المركز الوظيفي مع المستوى العلمي

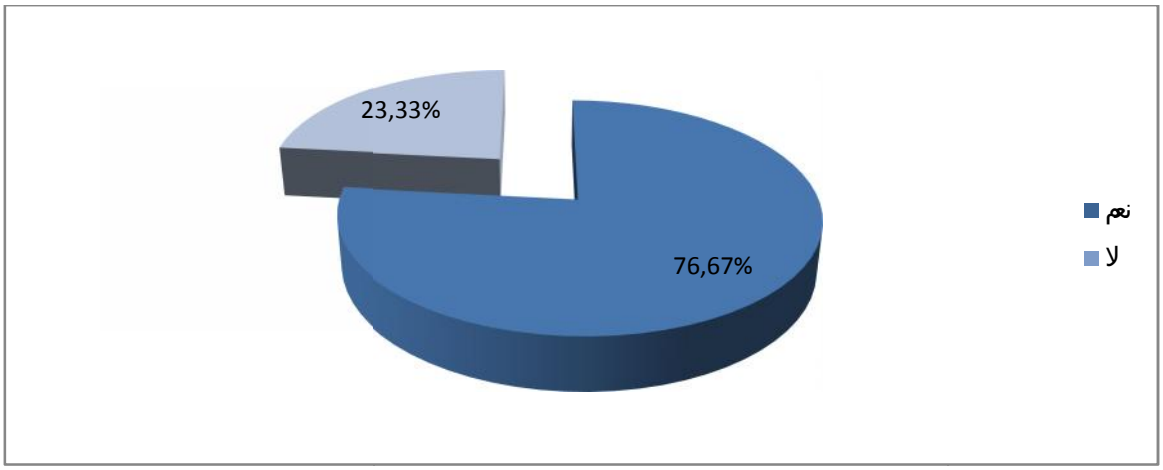
السؤال: هل يتلاءم مركزك الوظيفي مع مستواك العلمي ؟

الجدول رقم (08) : يبين تلاؤم المركز الوظيفي مع المستوى العلمي

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	46	76.67%
لا	14	23.33%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (13): تلاؤم المركز الوظيفي مع المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

من خلال الجدول والشكل أعلاه بلغ عدد من أجابوا بالإيجاب على السؤال (46) بنسبة 76.67% وهذا ما يعبر عن مدى ارتياح العاملين في مناصب عملهم وبالأعمال المنوطة به، وهذا ما سينعكس إيجابا على أداءهم لمهامهم، وبلغ عدد الذين أجابوا بالسلب (14) بنسبة 23.33% وهذا راجع إلى سببين، الأول عدم وجد علاقة تربط بين التخصص والعمل الذي يمارسه والثاني عدم الاقتناع بالمنصب الذي يشغله والطموح لما هو أحسن.

4.البيانات المتعلقة بالرضا عن الأداء

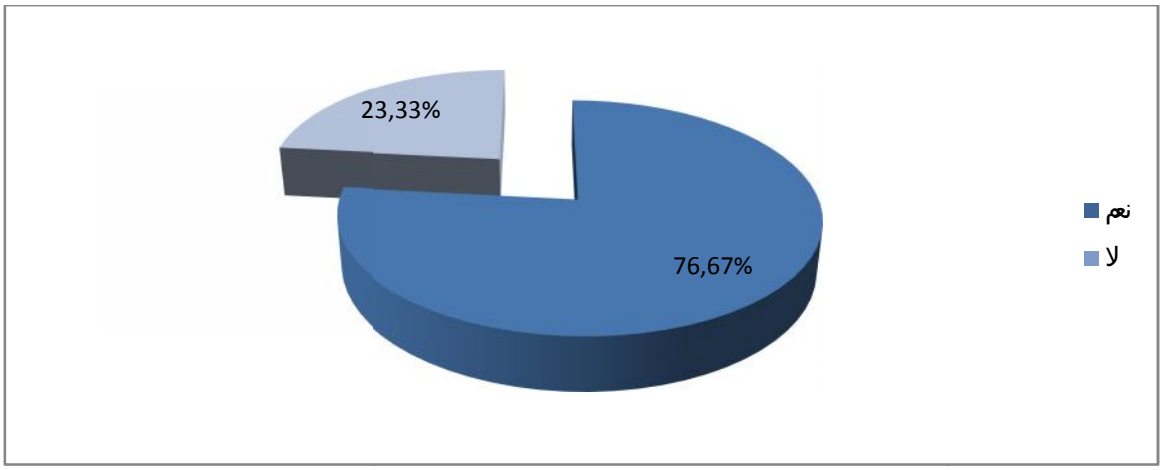
السؤال: هل أنت راضي على الأداء الذي تقوم به ؟

الجدول رقم (09) : الرضا عن الأداء

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	46	76.67%
لا	14	23.33%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (14): الرضا عن الأداء



المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

من الجدول والشكل أعلاه نتأكد مما توصلنا إليه سابقا في الجدول (7)، فمن أجاب بالإيجاب بلغ عددهم (46) بنسبة 76.67% وهي نفس النسبة السابقة وبالتالي فان الرضا عن المركز الوظيفي مهم جدا في عملية رفع مستويات الأداء، نفس الشيء بالنسبة لمن كانت إجابتهم سلبية على السؤال وقد بلغ عددهم (14) بنسبة 23.33% وهذا راجع لعدم رضاهم على مركزهم الوظيفي وانعكس مباشرة على أداءهم.

5.البيانات المتعلقة بالنظام الرقابي على الأداء

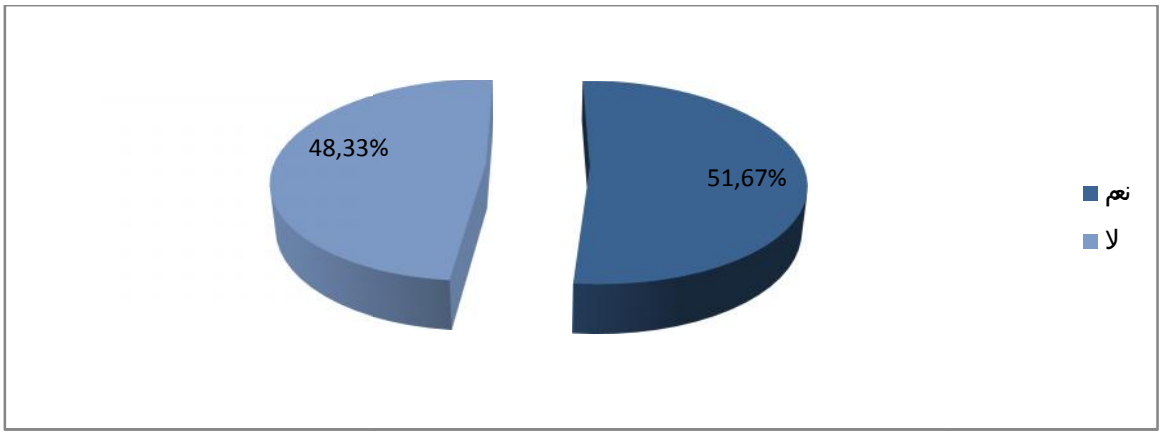
السؤال: هل أنت راضي عن النظام الرقابي المطبق على أداءك ؟

الجدول رقم (10): الرقابة على الأداء

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	51.67%
لا	29	48.33%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (15): الرقابة على الأداء



المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

من الجدول والشكل أعلاه يتبين أن نظام الرقابة لا يرقى لطموحات العاملين بحيث كان عدد من أجابوا بالإيجاب (31) بنسبة 51.67% وعليه يجب إعادة النظر في النظام الرقابي المتبع من طرف المنظمة، وقد أجاب بالسلب ما نسبته 48.33% وهي نسبة مقلقة وقد تأثر على ولاء الأفراد لمنظمتهم وهذا ما سينعكس بالسلب أيضا على أداءهم.

ثالثا: البيانات الخاصة بالعلاقة بالمنظمة.

1.طبيعة العلاقة مع رؤساء العمل

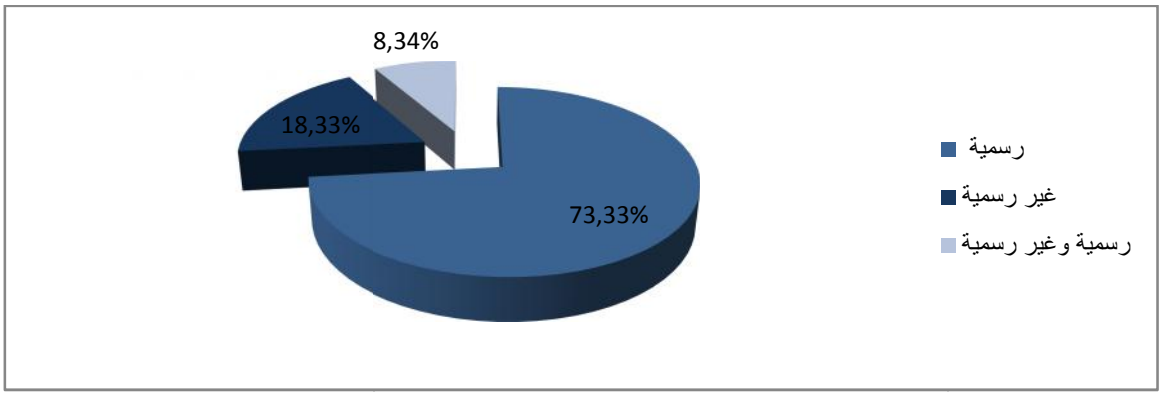
السؤال: ما طبيعة العلاقة التي تجمعك برؤسائك في العمل

الجدول رقم(11) : العلاقة مع رؤساء العمل

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
رسمية	44	73.33%
غير رسمية	11	18.33%
رسمية وغير رسمية	5	8.34%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (16): العلاقة مع رؤساء العمل



المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

نلاحظ من خلا الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته 73.33% من أفراد العينة تجمعهم علاقة عمل رسمية مع رؤساء العمل، وذلك في إطار قانوني محض، أما نسبة 18.33% من الأفراد فتجمعهم علاقة غير رسمية مع الرؤساء تتمثل في علاقات الصداقة، تليها نسبة 8.34% والتي تمثل الأفراد الذين تجمعهم علاقات رسمية وغير رسمية بالرؤساء، وهذا يعني أن مناخ العمل بالمنظمة تسوده الرسميات.

2.البيانات المتعلقة بتلقي المعلومات لأداه المهام

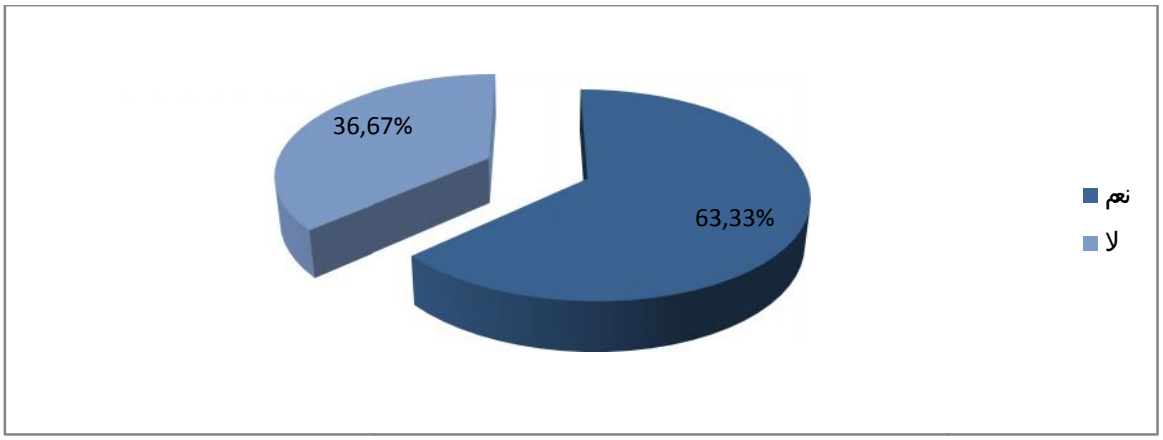
السؤال: هل تمنحك الإدارة بالمعلومات لأداء وظيفتك ؟

الجدول رقم(12) : يوضح مدى تلقي المعلومات لأداه المهام

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	63.33%
لا	22	36.67%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (17): يوضح مدى تلقي المعلومات لأداه المهام



المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

بناءا على الجدول والشكل أعلاه يتبين أن عدد الذين كانت إجابتهم ايجابية بلغ (38) بنسبة 63.33% وهذا يعبر تقديم الإدارة للمعلومات الكافية للعاملين من أجل ضمان أداء جيد، خاصة إذا علمنا إن من كانت إجابتهم سلبية بنسبة 36.67% أنهم لا يتلقون معلومات عن أداءهم لمهامهم بناءا على معرفتهم الطويلة بالمنظمة وكيفية سير العمل فيها

3.البيانات الخاصة بالاستشارة داخل المنظمة

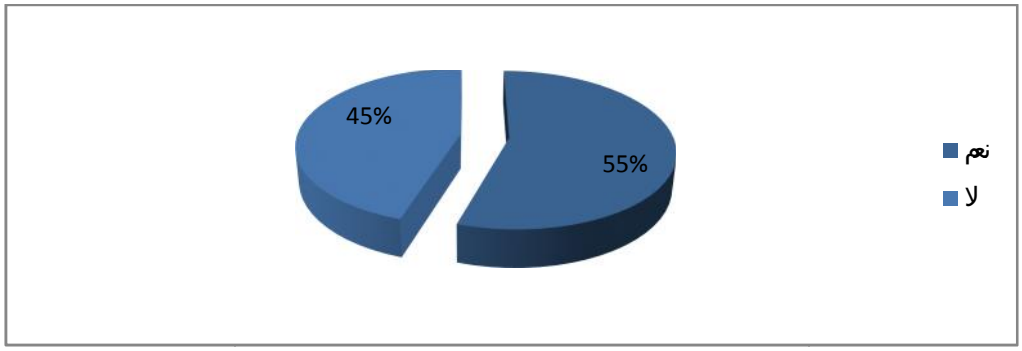
السؤال: هل يتم استشارتك في بعض الأمور المتعلقة بسير المنظمة ؟

الجدول رقم (13) : الاستشارة داخل المنظمة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	55%
لا	27	45%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم(18): الاستشارة داخل المنظمة



المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

يوضح الجدول والشكل أعلاه نتائج الإجابة على السؤال التي كانت كالتالي : النسبة الأولى كانت ايجابية وبلغت 55% من أفراد العينة وهذا يعبر عن مدى تطبيق المنظمة للطرق الحديثة في الإدارة وهذا ما يتيح لها معرفة التوجهات العامة للعاملين، وبلغت النسبة المعبرة عن النتيجة السلبية 45% من أفراد العينة برروا ذلك بعدم رغبتهم في التدخل في عمل الإدارة وهذا ربما يكون ناتج عن نقص في الوعي الإداري.

4.البيانات المتعلقة بجماعة العمل

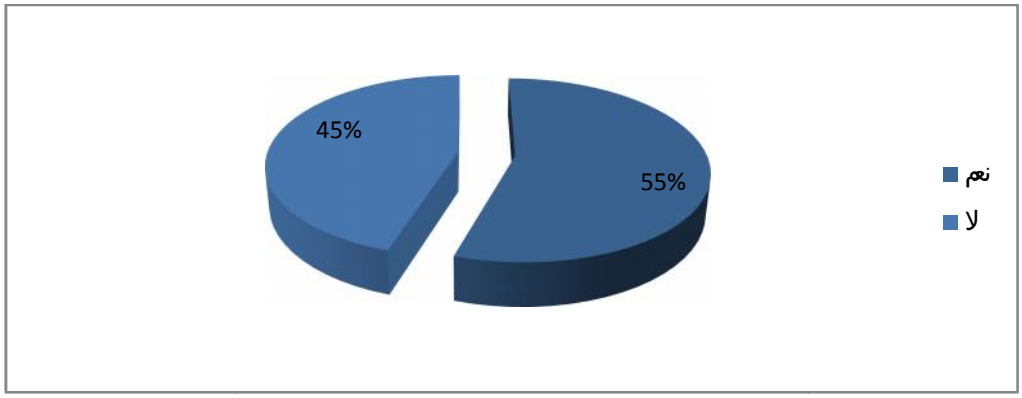
السؤال: إذا سنحت لي الفرصة لتغيير جماعة العمل فلن أتردد في ذلك ؟

الجدول رقم (14) : يمثل الانسجام مع جماعة العمل

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	%55
لا	27	45%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (19): يمثل الانسجام مع جماعة العمل



المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

من خلال الجدول والشكل أعلاه توصلنا إلى إن ما نسبته 55% يرغبون بالفعل في تغيير جماعة العمل مرجعين ذلك إلى ثلاث أسباب رئيسية وهي: عدم التوافق المعرفي، عدم الارتياح مع جماعة العمل، وجمود العلاقات الاجتماعية، فيما كانت النسبة التالية 45% والتي تعبر عن الأفراد الذين لا يرغبون في تغيير جماعة العمل بسبب ارتياحهم مع الجماعة التي يعملونا ضمنها.

5.البيانات الخاصة بتوفر فرص العمل خارج المنظمة

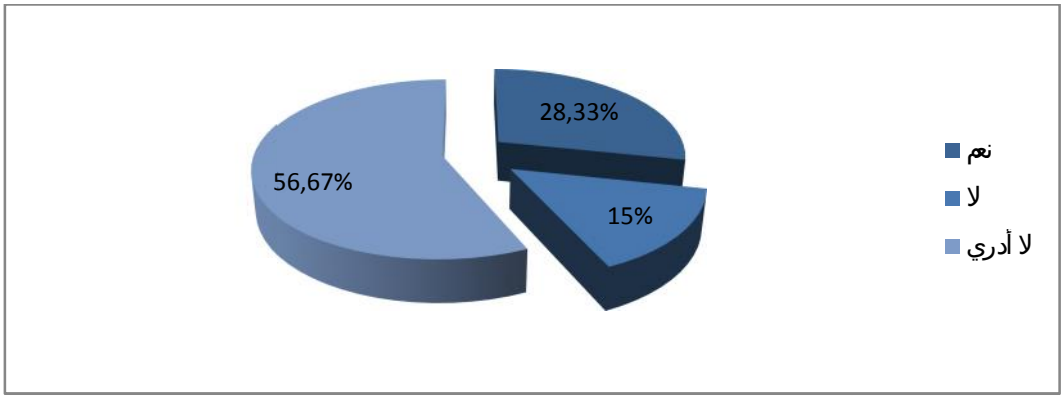
السؤل: هل توجد فرص عمل في مؤسسات أخرى ؟

الجدول رقم (15) : فرص العمل خارج المنظمة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	28.33%
لا	9	15%
لا أدري	34	56.67%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان

الشكل رقم (20): فرص العمل خارج المنظمة



المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان

بناءا على الجدول والشكل أعلاه تأتي النتائج كالتالي: نسبة من أجابوا "بلا أدري" 56.67% وهي عن الأفراد الذين يكنون ولاء لمنظمتهم بحيث أنهم لم يجربوا البحث عن العمل في مكان آخر، وتليها نسبة 28.33% وتمثل الأفراد الذين أجابوا "بنعم" وهم من بحثوا بالفعل عن فرص عمل خارج المنظمة لكنهم لم يغادروها وهذا يعبر عن الولاء ولكن بأقل درجة مما سبق، وتليها نسبة 15% والتي تعبر عن الأفراد الذين بحثوا عن فرص عمل أخرى وفشلوا في ذلك وهم من دوى الولاء الضعيف.

5.البيانات المتعلقة بالتعاون على انجاز المهام

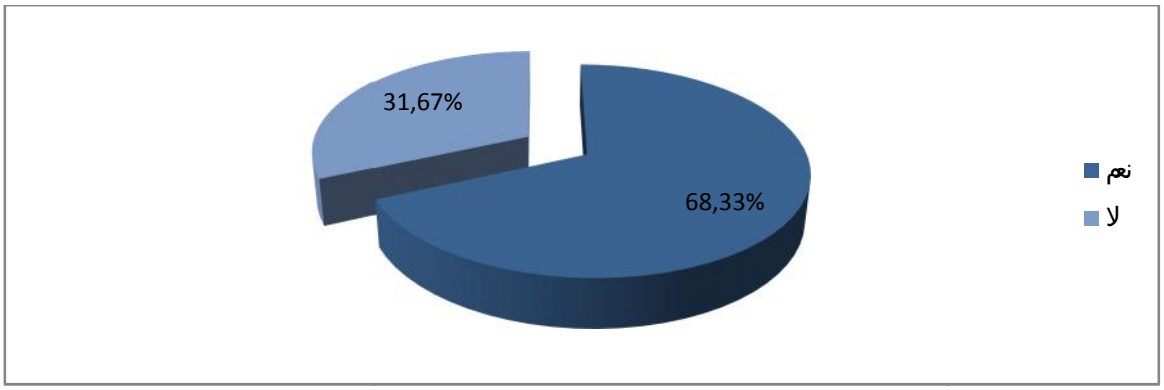
السؤال: يتعاون فريق العمل بالمنظمة من أجل تحقيق الأهداف ؟

الجدول رقم (16) :يوضح مدى تعاون الأفراد داخل المنظمة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	41	68.33%
لا	19	31.67%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (21): يوضح مدى تعاون الأفراد داخل المنظمة



المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

بناءا على ما ورد في الجدول والشكل أعلاه فان نسبة 68.33% تعبر عن مدى تعاون أفراد المنظمة على إنجاح العمل وتحقيق الأهداف وفي نفس الوقت تبادل الخبرات والاستفادة من التجارب، وكانت نسبة 31.67% والتي تمثل من كانت إجاباتهم "بلا" وهذا راجع حسبهم لطبيعة لنشاط في المنظمة تحتم على كل فرد العمل في موقعه.

رابعا: البيانات المتعلقة بالجاهزية للعمل.

1.العمل لإنجاح المنظمة :

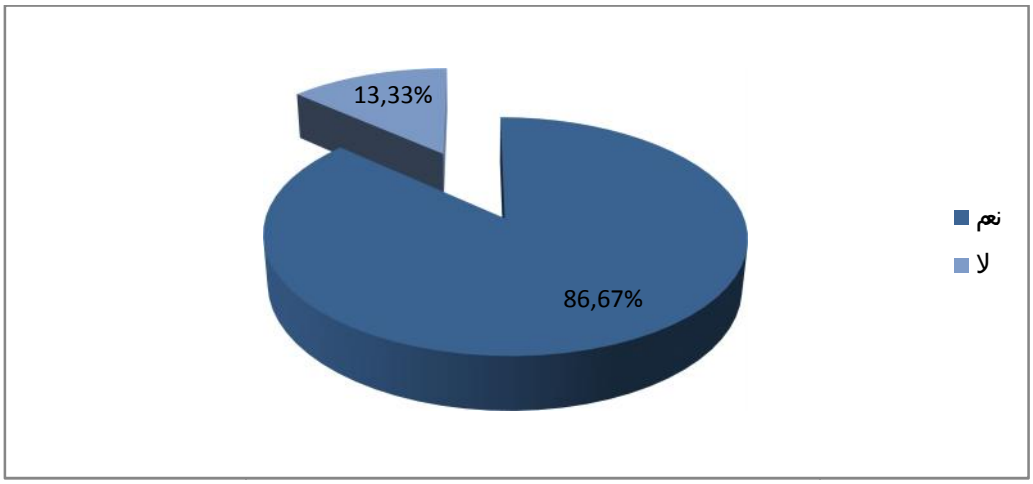
السؤال: أنا على استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لنجاح المنظمة ؟

الجدول رقم (17) : العمل من أجل إنجاح المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	52	86.67%
لا	8	13.33%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (22): العمل من أجل إنجاح المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته 86.67% كانت إجاباتهم ايجابية وهذا أمر ، ويجب على المنظمة الاستثمار فيه فهو يعبر عن روح المبادرة التي يتصف بها جل أفراد العينة، تليها نسبة 13.33% وتمثل الأفراد غير الجاهزين للعمل ساعات إضافية لصالح المنظمة .

2.العمل بدون مقابل لصالح المؤسسة

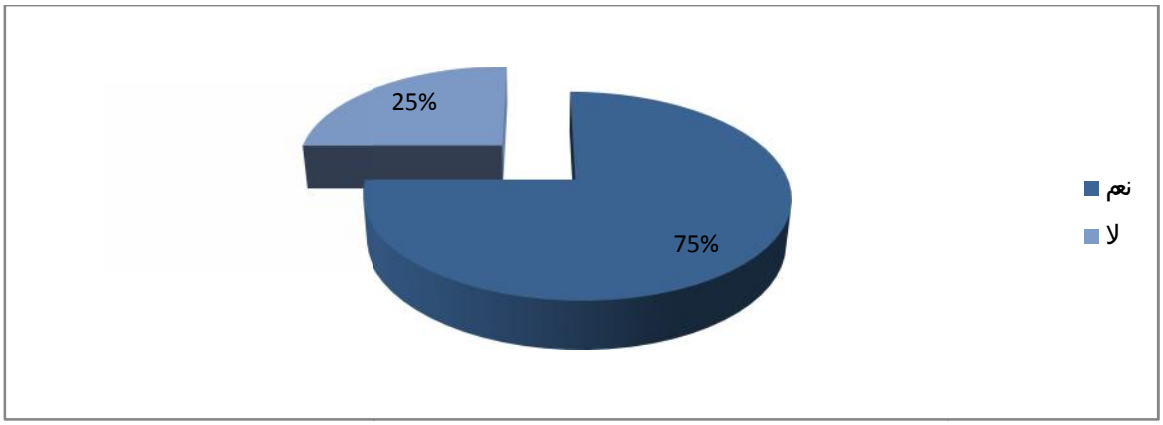
السؤال: حتى إذا كان بدون مقابل أنا على استعداد للعمل لصالح المؤسسة ؟

الجدول رقم (18) : الأفراد المستعدين لتقديم عمل بدون مقابل لصالح المنظمة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	75%
لا	27	25%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم(23): الأفراد المستعدين لتقديم عمل بدون مقابل لصالح المنظمة



المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الأفراد المستعدين للقيام بعمل إضافي ضعفت مقارنة بالسؤال السابق حيث بلغت 75% لكنها مريحة وتعبر صراحة عن العدد الفعلي للأفراد الجاهزين للعمل إذا كانت المنظمة في حاجة إليهم، في المقابل ارتفعت نسبة الأفراد غير المستعدين للقيام بمجهود إضافي حيث بلغت 25% وتعبر هذه النتيجة أكثر صدقا من سابقتها.

3.البيانات الخاصة بالتعقيدات الإدارية

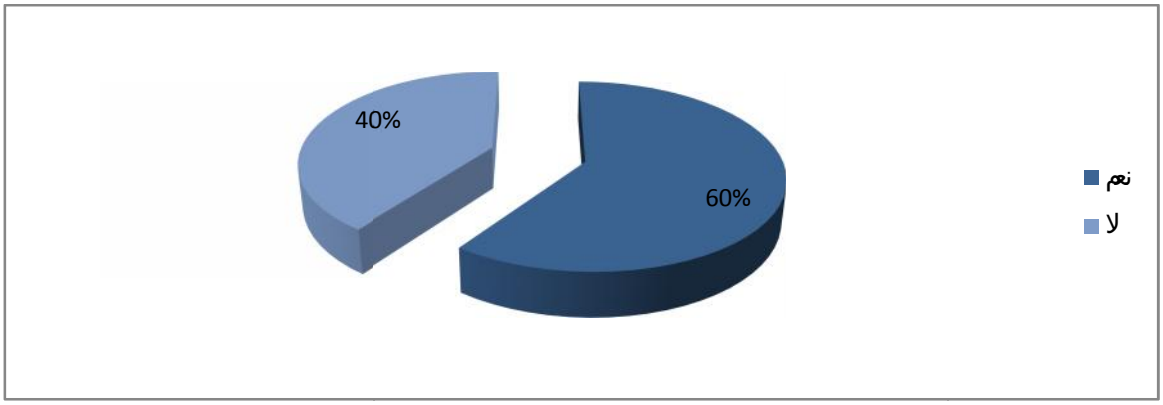
السؤال: توجد تعقيدات إدارية (أشخاص، قوانين، لوائح ...) تعيق سير العمل في المنظمة ؟

الجدول رقم (19) : التعقيدات الإدارية التي تعيق سير العمل

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	60%
لا	24	40%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (24): التعقيدات الإدارية التي تعيق سير العمل



المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 60% يعانون من تعقيدات إدارية تعيق عملهم وكان أهم ما ذكره الأفراد هو صعوبة التواصل مع المسؤولين وأيضا تماطل بعض الفروع في أداءها لمهام المنوطة بها، في حين عبر 40% عن ارتياحهم اتجاه سير العمل وأنهم يعملون في مناخ مساعد.

4.البيانات المتعلقة إنهاء المهمة في الوقت المحدد :

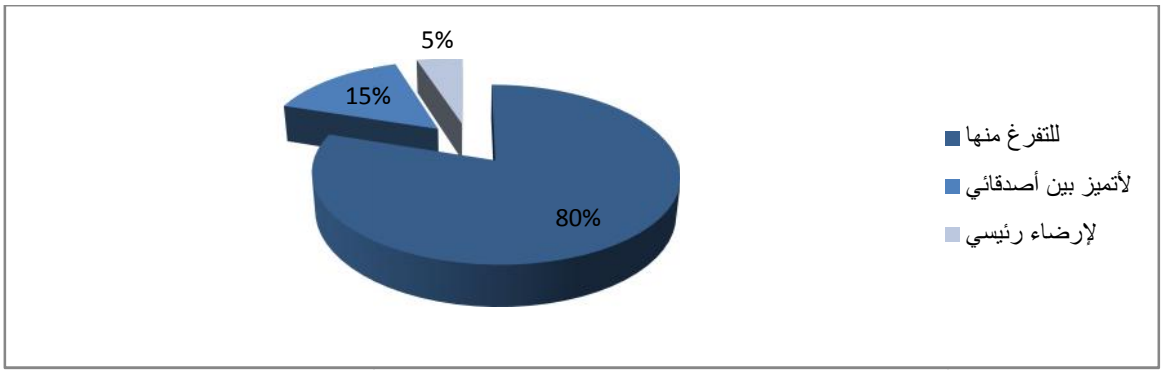
السؤال: عند تكليفي بمهمة انهيها في الوقت المحدد ؟

الجدول رقم (20) : إنهاء المهمة في الوقت المحدد

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
للتفرغ منها	48	18%
لأتميز بين أصدقائي	9	15%
لإرضاء رئيسي	3	5%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (25): إنهاء المهمة في الوقت المحدد



المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

حسب ما ورد في الجدول والشكل أعلاه فقد جاءت في المرتبة الأولى نسبة 80% والتي تمثل عدد الأفراد الذين ينهون مهامهم في الوقت المحدد للتفرغ منها مبررين ذلك بتجنب التراكم في العمل ويحدث خلط بين المهام أو التشتت خاصة إذا كانت المهام متباعدة من حيث المجال، فيما تليها نسبة 15% والتي تمثل عدد الأفراد الذين ينهون مهامهم في الوقت المحدد للتميز على الزملاء وهذا أمر ايجابي ويساعد على تحسين الأداء، تليها نسبة 5% والتي تمثل عدد الأشخاص الذين ينهون مهامهم في الوقت المحدد لإرضاء رؤسائهم وهي نسبة تعتبر سلبية فالولاء هنا للأشخاص وليس للمنظمة أو للعمل.

5.التأخر في القيام بالعمل

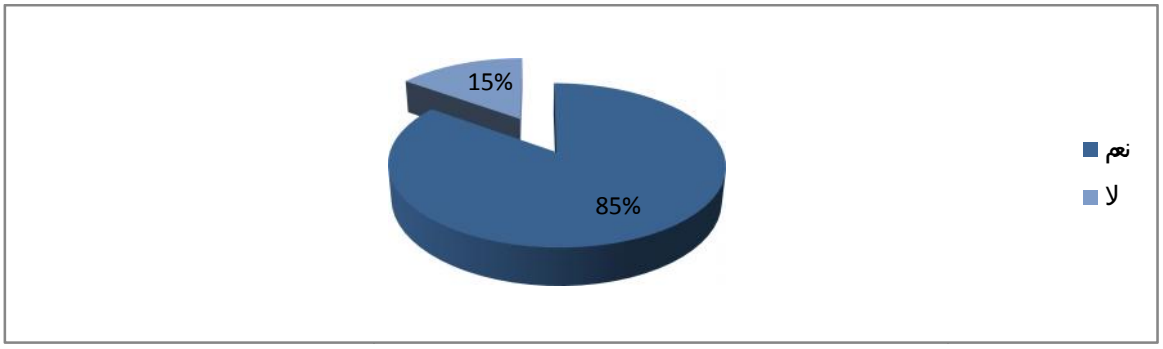
السؤال: لا اهتم بالمعاتبة إذا كان العمل الذي أقوم به يستحق مدة أطول من المطلوب ؟

الجدول رقم (21) : عندما يتطلب العمل مدة أطول مما يجب

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	51	%85
لا	9	15%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم(26): عندما يتطلب العمل مدة أطول مما يجب



المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على معطيات الاستبيان.

حسب ما ورد أعلاه في الجدول والشكل جاءت النتائج كالتالي: 85% من أفراد العينة كانت إجاباتهم "بنعم" أي أنهم لا يولونا اهتماما للمعاتبة إذا تطلب العمل وقت إضافي، مبررين ذلك بأن انجاز العمل كما يجب هي الأولوية الأولى التي يجب مراعاتها مع ربط نجاح العمل بنجاحهم، فيما عبر 15% عن عدم ارتياحهم للمعاتبة خاصة وأنها تشكل ضغط إضافي ولا تقدم أي شيء لسير العمل .

تحليل عام لمعطيات الاستبيان:

1.المتعلقة بسير العمل: توصلنا من خلال دراستنا التطبيقية إلى إن الولاء مرتفعا وفي نفس الوقت رضا عن الإدلاء المقدم مع تحفظ طفيف على بعض الجوانب خاصة فيما يتعلق بالنظام الرقابي المطبق في المؤسسة، كما أردف العاملين في إجاباتهم بأنه مجحف ولا يرقى للمستوى المطلوب،فعلى المنظمة معالجة هته النقطة والتي تعتبر من بين النقاط التي تأثر في أداء العاملين داخل التنظيم وبالتالي التأثير في مخرجات المنظمة وأهدافها.

2.فيما يتعلق: بالعلاقة بالمنظمة: تبين خلال عرض وتحليل بيانات الاستبيان إن المناخ السائد متدبدب خاصة فيما يتعلق بالعلاقات مع المسؤولين ، وهذا قد يكون راجع لضعف جهاز العلاقات العامة أو غيابه وقد أبدى عدد لبأس به في النية في تغيير جماعة العمل ومن خلال احتكاكنا بالعاملين اكتشفنا إن الأمر عائد للإدارة فهي من تقوم بتحديد جماعة العمل وهذا ما تسبب في امتعاض البعض لعملهم في بيئة خانقة تفقدهم التركيز على العمل وبالتالي تراجع أدائهم.

3.المتعلقة بالجاهزية للعمل:تبين إن معظم أفراد العينة لهم جاهزية للعمل وكذا بدل مجهودات مضاعفة من أجل إنجاح المؤسسة مع، وجود عراقيل تعيق سير العمل والتي تنقص من مدى إقدامهم على أداء مهامهم ، وقد تبين أن اغلب أفراد العينة ون إلى انجاز الأعمال المنوطة بهم كما يجب أي إعطاء المهمة حقها من الجهد والوقت وربط نجاحهم بنجاح المنظمة.

خاتمـــــة

الولاء التنظيمي في المنظمة أمر مهم إذا تعلق الموضوع بنجاحها وتحقيق أهدافها فالمنظمة الناجحة هي من تهتم بالمورد البشري الذي بحوزتها وتحاول المحافظة عليه خاصة في ضل بيئة شديدة التنافس على الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والتركيز في ذلك على أهم النقاط الأساسية التي تأثر على ولاء الفرد للمنظمة فمن خلالها يمكن ضمان سير حسن للعمل وبالتالي تحقيق نتائج بجودة وتنافسية.

نتائج الدراسة:

مستوى الولاء في المنظمة مرتفع وذلك من خلال:

- الاستعداد لبذل مجهود أكبر لصالح المنظمة .
- الحرص على البقاء في المنظمة.
- التقيد بمواقيت العمل .
- العمل على إنجاح المنظمة.

مؤشر عن المستوى الجيد للأداء:

- إتمام المهام في الوقت المحدد.
- الانتهاء من المهمة لتجنب التداخل والضغط في العمل.
- الإحاطة اللازمة بمتطلبات المهمة.
- الرضا عن الأداء المقدم.

للولاء التنظيمي أثر على أداء العاملين في المنظمة ويتبين ذلك في النقاط التالية:

- الأفراد الذين يمتازون بولاء كبير للمنظمة تجدهم أكثر مع العمل ونلتمس فيهم رضا عن الأداء المقدم من طرفهم ومستعدين لبذل مجهود أكبر لإنجاح المنظمة، ويركزونا على أداء مهامهم كما يجب أي إعطاء المهمة حقها من الجهد والوقت اللازم ويربطونا نجاحهم بنجاح المنظمة.
- توصلنا أيضا إلى أن أغلب الأفراد دوي الأداء المنخفض والمتوسط يكون لجانب من جوانب الولاء سبب في ذلك كعدم التحفظ على النظام الرقابي، جماعة العمل، العلاقات مع المسؤولين داخل المنظمة. وهذه النقاط تعبر عن مناخ العمل السائد.
- ومن خلال احتكاكنا بالعاملين اكتشفنا أن البعض منهم يعاني بسبب العمل في ضل بيئة خانقة تفقدهم التركيز على العمل وبالتالي تراجع مستوى أدائهم.

التوصيات:

ومن خلال الدراسة التطبيقية والنظرية التي سبق وقمنا به والتي تناولت موضوع الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين، توصلنا إلى العديد من التوصيات وتتمثل فيما يلي:

- العمل على تحقيق توافق بين طبيعة العمل وكفاءة وقدرات العامل الفكرية والجسدية.
- مراجعة النظام المعتمد في تحديد جماعة العمل فكلما كان العامل مرتاح مع جماعة عمله كلما انعكس ذلك بالإيجاب على أدائه.
- مراجعة نظام الرقابة وتقييم العاملين ووضع قواعد واضحة تحفظ للمتميز حقه.

- تفعيل دور جهاز العلاقات العامة لتوسيع قاعدة المعلومات ونزع الحساسيات الموجودة في التنظيم.
- العمل على بناء توافق بين الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة.
- تحسين البيئة المحيطة بالعمل.
- مكافأة العاملين ماديا ومعنويا للتحقيق مستويات عالية من الأداء وكسب ولاء الأفراد.
- الاهتمام بالاتصالات غير الرسمية والاهتمام أكثر بالعلاقات الاجتماعية في المنظمة

توسيع عملية الاستشارة الإدارية داخل المنظمة لتنمية حس الانتماء للأفراد وربطهم أكثر بالمنظمة .

- الاستثمار في العمل الجماعي لتعزيز ثقافة التعاون من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
- فتتح قنوات للاتصال داخل المنظمة وتحسين القنوات الحالية والعمل التي تعيق تدفق المعلومات والاتصالات داخل المنظمة.

قائمة المراجع

المصادر:

1. القرآن الكريم.
2. الشوبكي، سمير ، **المعجم الإداري**. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.

المراجع:

أولا: الكتب

1. بني حمدان ،خالد محمد ، وائل محمد إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
2. جاد الرب، سيد محمد ، **إدارة الموارد البشرية**. حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2008/ 2009.
3. جودة، عبد النور أنمار ، **الإدارة البيئية**. ط1، عمان: دار مجد للنشر والتوزيع، 2014.
4. الحراحشة ،حسين محمد ، **إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي**. ط1، عمان: دار جليس الزمان، 2014.
5. حسونة ،فيصل ، **إدارة الموارد البشرية**. ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2007.
6. حمود ،خضير كاظم ، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**. ط5، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، 2013.
7. الحميري ،موفق عبد الجبار ، **هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق**. ط1، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2010.
8. خضر ،لطيفة إبراهيم ،**دور التعليم في تعزيز الانتماء**". مصر :عالم الكتب، 2000.
9. ربابعة ،علي محمد ، **إدارة الموارد البشرية**. ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003.
10. الرواشدة ،خلف سليمان ، **صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي**.عمان: دار ومكتبة الحامد، 2006.
11. السالم ،مؤيد سعيد ، **إدارة الموارد البشرية**. ط1، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2009.
12. سلطان، محمد سعيد أنور ، **السلوك التنظيمي**. مصر: دار جامعة الجديدة، 2004.
13. الصيرفي، محمد ، **إدارة الموارد البشرية**. ط1، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي ،2004.
14. الصيرفي، محمد ، **السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية** .مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة النشر،2007.
15. عاشور، أحمد صقر ، **إدارة القوة العاملة**. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1983.

16. عاطف ،زاهر عبد الرحيم ، **الهيكل التنظيمي للمنظمة**. ط1 عمان: دار الراية للنشر والتوزيع 2011.

17. عامر ،سامح عبد الغلب ، **إدارة الأداء**. ط1، عمان، دار الفكر، 2011.

18. عباس ،سهيلة محمد ، علي حسين علي، **إدارة للموارد البشرية**. ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.

19. عباس، سهيلة محمد ، علي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية** .ط1، عمان: دار وائل للنشر 2008.

20. عبد الباقي، صلاح الدين ، **مبادئ السلوك التنظيمي**. مصر: دار الجامعة، 2005، ص31.

21. عبوى، زيد منير ، **التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته**. عمان :دار أسامة للنشر والتوزيع 2006.

22. العزاوي ،نجم عبد الله ، عباس حسين جواد ،**الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،2013.

23. اللوزي ،موسى ، **التطوير التنظيمي: أساسياته ومفاهيم حديثة**. الاردن: دار وائل لنشر والتوزيع ، 2010.

24. المبيضن، صفوان محمد ، عائق بن شافي الأكلبي، **التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية**. عمان:دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2012.

25. المحاسنة ،إبراهيم محمد ، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي**. ط1، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2013.

26. محمود ،خيضر كاظم ، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**.ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.

27. مدحت ،أبو النصر، **تنمية المهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لذي العاملين داخل المنظمة**. القاهرة: دار أيترك والتوزيع، 2005.

28. المرسي ،جمال الدين محمد ، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.

29. المغربي ،عبد الحميد عبد الفتاح ، **المهارات السلوكية وتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**. ط1 مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، 2007.

30. المغربي ،على محمد خير ، **الخدمة الاجتماعية ومستوى الالتزام الوظيفي للجماعة**. د ب ن:دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ،2014.

ثانيا: المجلات العلمية

1. رويم، فايزة ، "واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة ". (**مجلة دراسات نفسية وتربوية مخبر تطوير المهارات النفسية والتربوية** .عدد5، 2010).

2. بن حفيظ ،شافية، "مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة". (**مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، العدد 17، ديسمبر ،2014).

3. السقاف ،صفوان أمين ، أبو سن ،وأحمد إبراهيم ، "أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي دراسة حالية تطبيقية على منظمة الأعمال اليمنية مجموعات شركات هائل وشركائه" (**مجلة العلوم الاقتصادية** ،العدد 16 اليمن، 2015).

4. العمري ،محمد بن سعيد ، السهلي، عبيد سعود ،"أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدنية الرياض" .(**مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، العدد التاسع والثلاثون، ربيع الآخر1437).

5. عبد بحر، يوسف ، سويرح ،سليمان ، "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة".(**مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة دراسات إنسانية**، العدد لثاني، المجلد الثامن عشر، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010).

6. مزهودة ،عبد الماليك ، "الأداء يبين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم"، (**مجلة العلوم الإنسانية**، العدد الأول، الجزائر، نوفمبر 2001).

7. قدي ،عبد الحميد ، مديوني جميلة، "أهمية تقييم الأداء في المنظمات الصحية"، (**مجلة الإستراتيجيات والتنمية**، العدد السابع، الجزائر، جويلية)2014.

8. عزيمة ،سالم رشيد ، "علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين".(**مجلة الفتح**، العدد الحادي والثلاثون 2008).

9. حمداوي، عمر، بوخوش ،أحمد ، "انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العليم". (**مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، العدد الثامن، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،الجزائر، 2012).

10. المشهداني ،بشرى نجم عبد الله ، سمير موفق عبد المحسن، "دور تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية في تحقيق الإصلاح الإداري وتحسين الأداء".(**مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية** العدد 102، المجلد 24، 2018).

11. الفارس سليمان ،" أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ".(**مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد27، العدد الأول، 2011).

ثالثا: أطروحات الدكتوراه

1. صحراوي، وافية ،"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائري."(**أطروحة دكتوراه** ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة الجزائر، 2012، 2013).
2. زنيني ،فريدة ، "الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مقارنة بيت جامعات تونس، الجزائر، المغرب" (**أطروحة دكتوراه**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2012- 2013).
3. السقاف ،صفوان أمني سعيد ، "القيادة بالقيم أو أثرها على أداء العاملين الولاء التنظيمي كمتغير وسيط ".(**أطروحة دكتوراه**،كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015).

رابعا: المذكرات

1. مزوار، منوبة، "اثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية" (**رسالة ماجستير** كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة بومرداس 2012/ 2013).
2. أبو العلا ،محمد صلاح الدين ، "أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي" (**رسالة ماجستير** ،كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009).
3. ماليك، محمد أمين ، "العوالم الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي" (**رسالة ماجستير** ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2015- 2016).
4. بطاح ،أحمد ،"قضايا معاصرة في الغدارة التربوية". عمان :دار الشروق ، 2006.
5. بوعطيط، جلال الدين ، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي". (**رسالة ماجستير**، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008، 2009) .
6. الشرفي ،حنين نعمان علي ، "أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين". (**رسالة ماجستير**، كلية التجارة الجامعية الإسلامية غزة، 2013).
7. الشعلان ،راكان متعب صقر ، "الولاء التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء". (**رسالة ماجستير**، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2001) .
8. لشريف، ريم بنت عمر بن منصور ا، "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي". (**رسالة ماجستر**، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، 2013.
9. الخليفة، زياد سعيد ، "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء". (**رسالة ماجستير**، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008).

10. صالحي، سامي ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين". (**رسالة ماجستير**، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس).

11. بن لبده ،سلطان فيصل فيحان ، "مهارات القيادة ودورها في تحسين الأداء لدى ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية". (**رسالة ماجستير**، كلية العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2017.

12. الجعبري، عنان ، "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي". (**رسالة ماجستير**، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2009).

13. الجبرين ،محمد متعب عبد المحسن ، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء للعاملين بإدارة مرور الرياض". (**رسالة ماجستير**، كلية العلوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية)، 2017.

14. أبو شرخ ،نادر حامد عبد الرزاق ، "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي". (**رسالة ماجستير**، كلية الاقتصاد والعلوم الإداري جامعة الأزهر بغزة 2010.

الملاحــق

جامعة محمد الصديق بن يحي – جيجل-

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

استبيان موجه العاملين

نتوجه إليكم بفائق التقدير والاحترام راجين تعاونكم لانجاز هذه الدراسة التطبيقية لغرض استكمال متطلبات الحصول على شهادة المساتر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص "إدارة الموارد البشرية" في المذكرة المعنونة بـ:

الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين

-دراسة تطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري ولاية -جيجل-

نأمل منكم تزويدنا بالبيانات الأزمة والضرورية من خلال ملا الاستبيان والإجابة الصريحة على جميع الأسئلة.

شكرا على تعاونكم

الطالبان:

- بومسية عبد الحكيم
- مريش علاء الدين

المشرف:

- بوطاف عمار

تعليمات عامة لملأ الاستبيان:

- لا تكتب الاسم واللقب
- برر إجابتك في الأسئلة المفتوحة
- تأكد من الإجابة على جميع الأسئلة

السنة الجامعية: 2017/ 2018

I- البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

السن: (20 30) ☐

(31 40) ☐

41 فما فوق ☐

المستوى التعليمي: .....

مدة الخدمة بالمؤسسة:

- أقل من 5 سنوات ☐
- من 5 إلى 10 سنوات ☐
- أكثر من 10 سنوات ☐

II- ثانيا: البيانات الخاصة بسير العمل

1- التزام بمواقيت العمل

دائما ☐ أحيانا ☐ حسب شدة الرقابة ☐

2- هل أنت على استعداد أن تعمل ساعات إضافية إذا طلب منك:

نعم ☐ لا ☐

3- هل يتلاءم مركزك الوظيفي مع مستواك العلمي:

نعم ☐ لا ☐

4- هل أنت راض على الأداء الذي تقوم به:

نعم ☐ لا ☐

5- هل أنت راض عن النظام الرقابي على أدائك:

نعم ☐ لا ☐

III- ثالثا: العلاقة بالمنظمة

1- ما طبيعة العلاقة التي تجمعك برؤسائك في العمل:

رسمية ☐ غير رسمية ☐

2- هل تمنحك الإدارة بالمعلومات لأداء وظيفتك:

نعم ☐ لا ☐

3- يتم استشارتنا في بعض الأمور المتعلقة بسير المؤسسة:

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة لا، هل تشعر بالنقص أو التهميش بسبب ذلك

4- إذا سنحت لي الفرصة لتغير جماعة العمل فلن أتردد في ذلك

نعم ☐ لا ☐

ولماذا: لتحسين ظروف العمل

6- توجد فرص عمل في مؤسسات أخرى:

نعم ☐ لا ☐ لا أدري ☐

7- يتعاون فريق العمل بالمنظمة من تحقيق الأهداف:

نعم ☐ لا ☐

IV- رابعا: الجاهزية للعمل

1- أنا على استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لنجاح المؤسسة:

نعم ☐ لا ☐

2- .....

3- توجد تعقيدات إدارية (قوانين أوامر أشخاص) تعيق سير العمل في المؤسسة:

نعم ☐ لا ☐

4- أذكر عوامل أخرى تعيق العمل إن وجدت:

-.....

5- عند تكليفي بمهمة أنهيها في الوقت المحدد

للتفرغ منها ☐

لأتميز بين زملائي ☐

لإرضاء رئيسي ☐

6- لا أهتم بالمتابعة إذا كان العمل الذي أقوم به يستحق مدة أول من المطلوب:

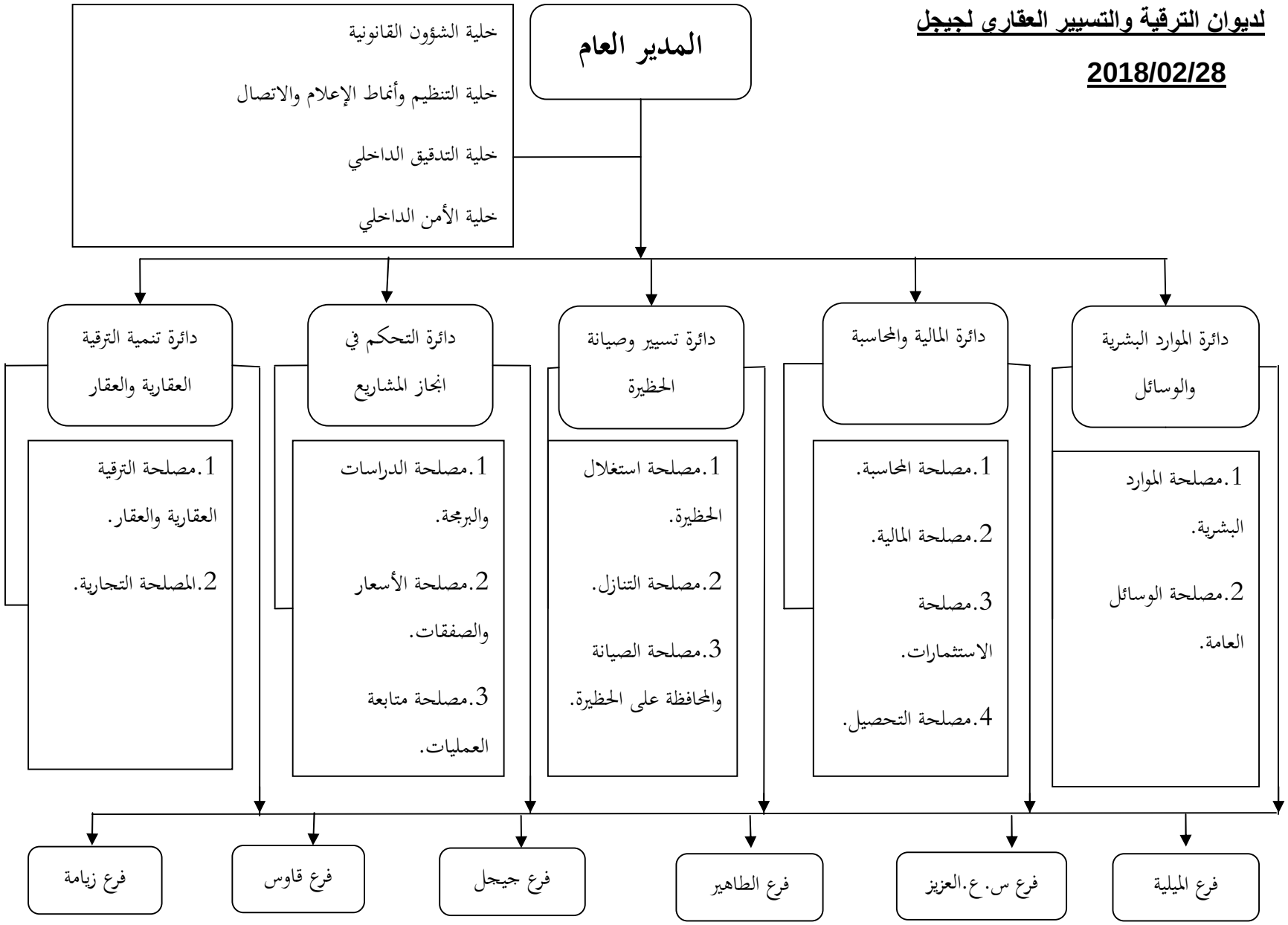
نعم ☐ لا ☐

ولماذا .....

الشكل رقم(06)الهيكل التنظيمي

لديوان الترقية والتسيير العقاري لجيجل

2018/02/28



قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال

عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم (01): شكل يوضح نموذج steers 1977	17
الشكل رقم (02): مراحل تطور الولاء التنظيمي	20
الشكل رقم (03): العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء	34
الشكل رقم (4): يوضح أنواع الأداء	36
الشكل رقم (5): طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين	53
الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس	61
الشكل رقم (07): يمثل توزيع العينة حسب السن	62
الشكل رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	63
الشكل رقم (08) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة	64
الشكل رقم (09): يوضح مدى التزام الأفراد بمواقيت العمل	65
الشكل رقم (10): يوضح مدى الاستعداد للعمل ساعات إضافية	66
الشكل رقم (11): تلاؤم المركز الوظيفي مع المستوى العلمي	67
الشكل رقم (12): الرضا عن الأداء	68
الشكل رقم (13): الرقابة على الأداء	69
الشكل رقم (14): العلاقة مع رؤساء العمل	70
الشكل رقم (15): يوضح مدى تلقي المعلومات لأداه المهام	71
الشكل رقم(16): الاستشارة داخل المنظمة	72
الشكل رقم (17): يمثل الانسجام مع جماعة العمل	73
الشكل رقم (18): فرص العمل خارج المنظمة	74
الشكل رقم (19): يوضح مدى تعاون الأفراد داخل المنظمة	75
الشكل رقم (20): العمل من أجل إنجاح المؤسسة	76
الشكل رقم(21): الأفراد المستعدين لتقديم عمل بدون مقابل لصالح المنظمة	77

الشكل رقم (22): التعقيدات الإدارية التي تعيق سير العمل	78
الشكل رقم (23): إنهاء المهمة في الوقت المحدد	79
الشكل رقم(24): عندما يتطلب العمل مدة أطول مما يجب	80
الشكل رقم(25): الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لجيجل	81

قائمة الجداول

عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم (1): يوضح مجمل صفات ومعايير تقييم الأداء	42
الجدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	61
الجدول رقم (3) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	62
الجدول رقم (4): يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	63
الجدول رقم (5): توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية	64
الجدول رقم (6): يوضح مدى التزام الأفراد بمواقيت العمل	65
الجدول رقم (7): الاستعداد للعمل ساعات إضافية	66
الجدول رقم (8) : يبين تلاؤم المركز الوظيفي مع المستوى العلمي	67
الجدول رقم (9): الرضا عن الأداء	68
الجدول رقم (10): الرقابة على الأداء	69
الجدول رقم (11): العلاقة مع رؤساء العمل	70
الجدول رقم (12): يوضح مدى تلقي المعلومات لأداه المهام	71
الجدول رقم (13) : الاستشارة داخل المنظمة	72
الجدول رقم (14): يمثل الانسجام مع جماعة العمل	73
الجدول رقم (15): فرص العمل خارج المنظمة	74
الجدول رقم (16): يوضح مدى تعاون الأفراد داخل المنظمة	75
الجدول رقم (17): العمل من أجل إنجاح المؤسسة	76
الجدول رقم (18): الأفراد المستعدين لتقديم عمل بدون مقابل لصالح المنظمة	77
الجدول رقم (19): التعقيدات الإدارية التي تعيق سير العمل	78
الجدول رقم (20): إنهاء المهمة في الوقت المحدد	79
الجدول رقم (20): عندما يتطلب العمل مدة أطول مما يجب	80

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
شكر وعرفان	
فهرس المحتويات	
مقدمة.....	أ
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي	
تمهيد.....	7
المبحث الأول: مفهوم الولاء التنظيمي.....	8
أولا: تعريف الولاء التنظيمي.....	8
ثانيا: خصائص الولاء.....	11
ثالثا: أهمية الولاء التنظيمي.....	12
المبحث الثاني: الولاء التنظيمي: أبعاده، مداخيله، النماذج المفسرة.....	13
أولا: أبعاد الولاء التنظيمي.....	13
ثانيا: مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي.....	14
ثالثا: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.....	15
المبحث الثالث: تعزيز الولاء التنظيمي.....	20
أولا:مراحل الولاء التنظيمي.....	20
ثانيا: محددات الولاء التنظيمي.....	21
ثالثا: قياس الولاء التنظيمي.....	23
رابعا: أثر الولاء التنظيمي على المنظمة.....	25
الخلاصة.....	27
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين	
تمهيد.....	29
المبحث الأول: مفهوم أداء العاملين.....	30
أولا: تعريف الأداء.....	30

ثانيا: عناصر الأداء.....	31
ثالثا: محددات الأداء.....	32
رابعا: أنواع الأداء.....	34
المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.....	36
أولا: تعريف تقييم أداء العاملين.....	36
ثانيا: أهمية تقييم الأداء.....	37
ثالثا: معايير وطرق تقييم الأداء.....	39
المبحث الثالث: تحسين أداء العاملين.....	45
أولا: تعريف تحسين الأداء.....	45
ثانيا: مداخل تحسين الأداء.....	47
ثالثا: الأداء الجيد (المتميز).....	48
المبحث الرابع: العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين.....	50
أولا: العلاقة السببية بين الولاء والأداء.....	51
ثانيا: العلاقة بين الأداء والولاء سلبية.....	52
خلاصة الفصل.....	54
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية يجيجل	
تمهيد.....	55
المبحث الأول: التعريف الميداني للدراسة.....	56
أولا: تعريف المنظمة.....	56
ثانيا: خطوات إجراء الدراسة.....	59
المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية لنتائج الدراسة.....	61
أولا: عرض وتحليل البيانات الشخصية.....	61
ثانيا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بسير العمل.....	65
ثالثا: البيانات الخاصة بالعلاقة بالمنظمة.....	70
رابعا: البيانات المتعلقة بالجاهزية للعمل.....	76
تحليل عام لمعطيات الاستبيان.....	81

خاتمة.....	83
قائمة المصادر والمراجع.....	87
قائمة الأشكال والجداول	
فهرس المحتويات	