

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة "محمد الصديق بن يحيى" - جيجل -



كلية: العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

مذكرة بعنوان:

دور الولاء التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية
دراسة ميدانية بمقر بلدية الطاهير - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

اشراف الأستاذاة:

- ميلاط صبرينة

إعداد الطالبتين:

- بوتور فاطمة

- حسيب شهرزاد

السنة الجامعية 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الدائم الوجود والوجود قبل كل موجود،

والصلاة والسلام على سيدنا وحبیبنا وقدوتنا محمد أشرف الخلق

والمرسلین وعلى آله وصحبه أجمعين وعلى الصحابة الأكرمين

ومن تبعهم باحسان إلى يوم الدين أن أول شكر هو لله سبحانه وتعالى الذي يسر سبيلنا وأنار دربنا
وأعانانا على انجاز هذا البحث المتواضع الذي أرجو من الله أن يكون فيه افادة لغيري.

أتقدم بالشكر والامتنان إلى الاستاذة المشرفة "ميلاط صبرينة"

على عملنا هذا وصولاً إلى الجزء الميداني، والتي عبت لنا الطريق للبدئ في

هذا العمل والتي لم تبخل علينا بنصائحها القيمة بالرغم من الظروف الاستثنائية التي واجهتنا.

ونتقدم بالشكر والعرفان إلى الاستاذة "حديدان صبرينة" والتي أكملت معنا مشوار هذا البحث، حيث
وجهتنا حين الخطأ وشجعتنا حين الصواب فكانت بذلك نعم المشرف و الاستاذ.

نتقدم بجزيل الشكر لموظفي البلدية الذين ساعدونا في اتمام هذا العمل

وتقديم المعلومات الكافية والشفافية.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كافة من كان له يد المساعدة والعون في انجاز

هذا العمل سواء كان من قريب أو من بعيد، ولكل من ساهم بالكثير

أو القليل في اخراج هذا العمل المتواضع إلى النور.

عسى الله أن يوفقنا لما فيه خير لنا

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
04	تمهيد
05	أولاً: إشكالية الدراسة
07	ثانياً: فرضيات الدراسة
07	ثالثاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة
08	رابعاً: أهداف الدراسة
08	خامساً: أهمية الدراسة
09	سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة
17	سابعاً: الدراسات السابقة
35	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: النظريات المفسرة لموضوع الولاء التنظيمي والفعالية التنظيمية	
41	تمهيد
42	أولاً: النظريات الكلاسيكية
42	1- نظرية الإدارة العلمية "ليفريدريك تايلور"
44	2- نظرية التقسيمات الإدارية "لهنري فايول".
46	3- نظرية البيروقراطية " لماكس فيبر".
48	ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية
48	1- نظرية العلاقات الإنسانية " لالتون مايو".
50	2- نظرية الحاجات "لابراهام ماسلو"
51	3- نظرية الفلسفة الإدارية " لمارك غريغور دوغلاس"

53	ثالثا: النظريات الحديثة
53	1- نظرية النظام التعاوني " لشيستر برنارد"
54	2- نظرية الإدارة اليابانية " Z " "لوليام أوشي"
56	3- نظرية الإدارة بالأهداف " لبيتر دراكر"
57	4- النظرية الموقفية " لورنس ولورش".
الفصل الثالث: الولاء التنظيمي	
64	تمهيد
65	أولا: أهمية الولاء التنظيمي.
66	ثانيا: خصائص الولاء التنظيمي.
67	ثالث: أنواع الولاء التنظيمي.
68	رابعا: مراحل الولاء التنظيمي.
69	خامسا: أشكال الولاء التنظيمي وأنماطه.
70	سادسا: أبعاد الولاء التنظيمي.
71	سابعا: العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي.
74	ثامنا: قياس الولاء التنظيمي.
75	تاسعا: أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي.
76	عاشرا: النماذج المفسرة الولاء التنظيمي.
79	حادي عشر: استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي.
82	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الفعالية التنظيمية	
86	تمهيد
87	أولا: نبذة تاريخية عن الفعالية التنظيمية.
88	ثانيا: مؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية.
89	ثالثا: طرق تعزيز الفعالية التنظيمية.
90	رابعا: إيجابيات تعزيز الفعالية التنظيمية.
91	خامسا: خصائص المنظمة الفعالة.
92	سادسا: خصائص الفعالية التنظيمية.

93	سابعاً: دور المورد البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية.
94	ثامناً: أهداف الفعالية التنظيمية.
94	تاسعاً: المبادئ الأساسية للفعالية التنظيمية.
95	عاشراً: صور الفعالية التنظيمية.
96	إحدى عشر: عناصر الفعالية التنظيمية.
96	إثنا عشر: محددات الفعالية التنظيمية.
97	ثلاثة عشر: مقومات الفعالية التنظيمية.
98	أربعة عشر: العوامل المؤثرة في تحقيق الفعالية.
99	خمسة عشر: قياس الفعالية التنظيمية.
100	سته عشر: معايير الفعالية التنظيمية.
101	سبعة عشر: مداخل الفعالية التنظيمية.
104	خلاصة الفصل.
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
109	تمهيد.
110	أولاً: منهج الدراسة.
110	ثانياً: مجالات الدراسة.
110	أ- المجال المكاني
116	ب- المجال البشري.
116	ج- العينة.
117	د- خصائص العينة.
122	هـ- المجال الزمني.
122	ثالثاً: أدوات جمع البيانات.
123	أ- الملاحظة.
123	ب- المقابلة.
124	ج- الاستمارة.
127	د- الوثائق والسجلات.
127	رابعاً: أساليب المعالجة.

127	أ- الأسلوب الكمي.
127	ب- الأسلوب الكيفي.
128	خلاصة الفصل.
الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية	
132	تمهيد:
133	أولاً: تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بصحة الفرضية الجزئية الأولى.
145	ثانياً: تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بصحة الفرضية الجزئية الثانية.
157	خلاصة الفصل.
الفصل السابع: مناقشة النتائج	
159	تمهيد:
159	أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
166	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
170	ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات
173	رابعاً: النتائج العامة للدراسة
174	خامساً: الاقتراحات والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة
176	خلاصة الفصل.
178	خاتمة
180	قائمة المراجع
الملاحق	

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
79	استراتيجيات الولاء والضبط.	01
117	جنس المبحوثين	02
118	سن المبحوثين.	03
119	الحالة المدنية للمبحوثين.	04
119	المستوى التعليمي للمبحوثين.	05
120	سنوات العمل في لمؤسسة.	06
121	وظيفة المبحوثين.	07
133	تشجيع المؤسسة على العمل الجماعي.	08
134	العمل ضمن فريق.	09
134	الشعور بالسعادة أثناء تقديم يد العون للزملاء في العمل.	10
135	القيام بالعمل برغبة وحماس.	11
136	نجاح المؤسسة جزء من نجاحك المهني.	12
136	اهتمام الإدارة بالعاملين يزيد من جهودهم وعطائهم للمؤسسة	13
137	التحدث باعتزاز عن العمل بالمؤسسة أمام الأصدقاء.	14
138	دواعي بدل المزيد من الجهد في العمل الإضافي.	15
139	حرص الرئيس على رفع من مستوى الأداء.	16
140	مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلك الشخصية.	17
141	العلاقة مع الرئيس في العمل.	18
142	العلاقة مع الزملاء في العمل.	19
143	الشعور بالارتياح في محيط العمل.	20
143	التواصل مع الآخرين في العمل.	21
144	الاتصال الفعال ومدى تحفيزه على أداء أفضل.	22
145	احترام مواقيت العمل.	23
146	الشعور في حالة الحضور للعمل.	24
147	التغيب عن العمل بين الحين والآخر.	25
148	تنفيذ العقوبات على الموظفين في حالة التغيب عن العمل.	26
149	الشعور بضرورة الانتماء للمؤسسة التي تعمل فيها.	27
150	الاهتمام بسمعة المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها.	28

151	تقسيم العمل يساهم في انضباط العمال.	29
152	الحرص على التقيد بتعليمات المؤسسة.	30
153	ارتكاب الأخطاء عند تأدية المهام.	31
154	الالتزام بالجدية أثناء انجاز المهام.	32
155	القدرة على تحمل المسؤولية للنتائج المحققة من عملك.	33
156	مستوى تحقيق البلدية لأهداف أعمالها.	

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
50	هرم الحاجات عند ماسلو.	1
57	عناصر الموقف.	2
92	خصائص الفعالية التنظيمية.	3

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

العنوان	الرقم
الاستمارة	01
قائمة الأساتذة المحكمين	02
دليل المقابلة	03
الهيكل التنظيمي للمؤسسة	04
تسهيلات دخول المؤسسة	05

تناولت الدراسة موضوعاً بعنوان "دور الولاء التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية" كأحد المواضيع المطروحة في علم الاجتماع التنظيم والعمل ولأهمية متغيرات الدراسة بالنسبة للمؤسسة خصوصاً.

حيث تم تقسيم البحث إلى جانبين، الجانب النظري المتضمن أربع فصول، والجانب الميداني المتضمن ثلاث فصول، أما الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على دور الولاء التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية.

وانطلاقاً من هذا تمحورت فرضية الدراسة حول دور الولاء التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية.

وقد انبثقت عنها فرضيتان جزئيتان:

- الفرضية الجزئية الأولى: الروح المعنوية وتحسين أداء العاملين.

- الفرضية الجزئية الثانية: الانضباط وتحقيق أهداف المنظمة.

ومن أجل التحقق من صدقها اتبعنا المنهج الوصفي في انجاز البحث، واعتماداً على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات كالأستماره كأداة أساسية تحتوي على مجموعة من الأسئلة موجّهة لأفراد العينة قدرت ب 50 مفردة، ببلدية الطاهير وأداة المقابلة التي أجريت مع أحد الموظفين، وكذا الملاحظة وتحليل البيانات التي تم جمعها من الميدان استخدمنا أسلوب التحليل الكمي والكيفي معاً.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن الولاء التنظيمي له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية.

- الروح المعنوية لها دور في تحسين أداء العاملين.

- الانضباط له دور في تحقيق أهداف المنظمة.

وبناءً على هذه النتائج ختمت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات تتخذها المؤسسة بعين الاعتبار من أجل نشر ثقافة تساعد على زيادة انتماء العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

الولاء التنظيمي، الفعالية التنظيمية، الروح المعنوية، أداء العاملين، الانضباط، أهداف المنظمة، المؤسسة

Study summary:

The study dealt with a topic entitled "The Role of Organizational Loyalty in Achieving Organizational Effectiveness" as one of the topics discussed in the Sociology of Organization and Work and the importance of study variables for the organization in particular.

Where the research was divided into two aspects, the theoretical side that includes four chapters, and the field side that includes three chapters. The aim of this study is to identify the role of organizational loyalty in achieving organizational effectiveness.

Based on this, the study hypothesis focused on the role of organizational loyalty in achieving organizational effectiveness.

Two partial hypotheses emerged from it:

- The first partial hypothesis: morale and improving employee performance.
- The second partial hypothesis: discipline and achieving the goals of the organization.

In order to verify its validity, we followed the descriptive approach in carrying out the research, relying on a set of tools to collect data, such as the questionnaire as a basic tool containing a set of questions directed to the sample members estimated at 50 items, in the municipality of Al-Taher and the interview tool conducted with a staff member, as well as the observation and analysis of the data. We used both quantitative and qualitative analysis method collected from the field.

This study concluded that organizational loyalty has a role in achieving organizational effectiveness.

- Morale has a role in improving employee performance.
- Discipline has a role in achieving the goals of the organization.

Based on these results, the study concluded by providing a set of recommendations and suggestions that the institution would take into consideration in order to spread a culture that helps increase the employees' affiliation to achieve the goals of the institution.

key words:

Organizational loyalty, organizational effectiveness, morale, employee performance, discipline, goals of the organization, the institution



تشهد المؤسسات باختلاف أنواعها اليوم سواء كانت مؤسسات عامة أو خاصة، خدماتية أو إنتاجية إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في سبيل إنجاز الأهداف المسطرة والتمكن من كسب انتماء الموظفين ولكن هذا الأمر يتطلب القيام بوضع استثمار ناجح للموارد المتاحة، إذ يعد العنصر البشري من أهمها كونه المحرك الأساسي للقيام بجميع الوظائف في المؤسسة لأنه يعتبر رأس مال فكري لا يمكن للمؤسسة التخلي عنه ومنه وكآلية للتعامل مع هذه التغيرات ضرورة تنميته وتدريبه على القيام بنشاطات ووظيفته على أكمل وجه، هذا من جهة، أما من جهة أخرى على الإدارة توفير المتطلبات وتلبية الاحتياجات وتهيئة الجو المناسب والملائم لتحقيق أهداف من خلال تقديم الجوائز والمكافآت مع إعطاء أهمية للجانب المعنوي من أجل الدفع من معنوياتهم وبالتالي تحسين آرائهم حيث يحتل موضوع الولاء التنظيمي مجالاً واسعاً باعتباره أداة تنظيمية تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها والوصول إلى غاياتها المرجوة بكل فعالية وكفاءة.

ومن هذا المنطلق يحاول بحثنا تحديد الدور الذي يلعبه الولاء التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى موظفي بلدية الطاهير-جيجل. وفي إطار هذا المسعى قسمت الدراسات إلى قسمين أساسيين:

_الجانب النظري: بعد المقدمة تأتي فصول توزعت كالتالي:

الفصل الأول: ويتجلى في الإطار التمهيدي للدراسة والتمثل في اشكالية الدراسة والأهمية والأسباب والأهداف والمفاهيم التي تمحورت حولها الدراسة.

الفصل الثاني: وقد تمثل في المآخذ النظرية التي أخذت موضوع دراستنا بالبحث والدراسة وتجلت في المدرسة الكلاسيكية والمدرسة النيوكلاسيكية وبعض من رواد المدرسة الحديثة.

الفصل الثالث: وتمحور حول عرض مفصل لمجموعة من العناصر التي أخذت شرح الولاء التنظيمي من أهمية وخصائص ونماذج ومقومات...

الفصل الرابع: وتمثل في لقاء الضوء على الفعالية التنظيمية مع احدها بالدراسة في شرح مفصل وتجلت في مجموعة من العناصر أهمها نماذج قياس الفعالية وكيف ظهرت بأخذ لمحة تاريخية لتطورها في المجال التنظيمي مع التطرق لمقوماتها وخصائصها وكيفية تنميتها لدى المورد البشري ولدى المؤسسة.

_ الجانب التطبيقي:

الفصل الأول: وتمثل في الاجراءات المنهجية التي استخدمناها في الدراسة وتمثلت في المجال الجغرافي والبشري والعينة مع النطاق لخصائصها، ضف إلى المقابلة والملاحظة والاستمارة مع استخدام الأسلوب الكمي والكيفي.

الفصل الثاني: وتمثل في تفرغ البيانات الإحصائية والتي تم جمعها من خلال الاستمارة والقيام بتحليلها على مستوى جداول منها ما هو مركب، منها ما هو بسيط.

الفصل الثالث: وتمثل في مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة، وتمت مناقشتها في ضوء النظريات وفي ضوء الدراسات السابقة مع الوصول إلى مجموعة من الاقتراحات والتوصيات.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر موضوع الدراسة نقطة انطلاق ومحطة أساسية لا بد من البحث الإجتماعي أن يمر عليها، وهذا يتطلب تحديد اطار نظري للدراسة يبرز من خلاله الباحث ملامح دراسته، المتمثلة أساسا في صياغة اشكالية البحث ووضع أو ابرز جملة من التساؤلات التي تتطلب الإجابة عنها في شكل فرضيات مؤقتة يمكن للباحث أن يثبت صحتها أو ينفي وجودها.

بالإضافة إلى ذلك حاولنا في هذا الفصل الوقوف على أهم الأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع وتلمّس مدى أهميته في مجال تخصصنا للوصول إلى الأهداف التي نأمل تحقيقها.

وزيادة على ذلك، قمنا بتحديد المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وعرّجنا على المفاهيم ذات الصلة، كما نخص بالذكر أن في نهاية الفصل قمنا بعرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات دراستنا كل على حدى.

إشكالية الدراسة:

أصبحت التنظيمات الاجتماعية السمة المميزة لمجتمعات العصر الحالي الذي يدعى بعصر التنظيمات، لارتباط جوانب الحياة الاجتماعية بمختلف أشكاله، هذه الأخيرة بمثابة العمود الفقري لكل مجتمع، إذ تعد جزء لا يتجزأ أو نسق مهم يمثل الجزء الأكبر فيه باعتبارها وحدة اجتماعية ذات تكوين إنساني منظم يتفاعل فيها الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف مشتركة، الأمر الذي جعلها تحتل مركزاً ريادياً في المجتمع بصفة عامة وفي حياة الفرد بصفة خاصة، كأحد عناصرها الفعالة والمحركة الرئيسي لدواليب العمل داخلها، ما يقتضي منها الاهتمام به والعمل داخلها، ما يقتضي منها الاهتمام به والعمل داخلها، ما يقتضي منها الاهتمام به والعمل على توفير جو مناسب للعمل لإظهار قدراته ومهاراته، ما يضمن الأداء الفعال له ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة التي وجدت من أجلها، فنجاح أو فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها يتوقف على كفاءة المورد البشري فهو يعد مورد فريداً يتسم بالندرة وفي نفس الوقت بالأهمية لخلق الفعالية.

فالفعالية تعد من أهم العوامل التي تحدد كفاءة المنظمة التي تعبر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، من خلال انجاز الأفراد لمهامهم في الوقت المحدد وبذلك تفرض الالتزام والانضباط الأمر الذي يعزز الجدية والرسمية في العمل، فعامل الوقت من أهم العوامل الدالة على تحققها.

فموضوع الفعالية التنظيمية من المواضيع الهامة في علم الاجتماع، التنظيم والعمل، لذلك لقيت اهتماماً واسعاً من مختلف النظريات، ولعل أهم دراسة في هذا السياق هي الدراسة التي قام بها "تايلور" من خلالها وجد منهجية وطريقة علمية وهي تطبيق الأسلوب العلمي لتنظيم سيران العمل، يهدف من ورائها إلى الزيادة من مردودية الفرد على طريق إزالة الجهد والحركات الضرورية وحدد الموقف المناسب لكل عمل وهذا من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية بأقل جهد وأقل تكلفة أما جوهر اهتمام الفلسفة الإدارية كان منصب على زيادة الإنتاجية بغض النظر عن الوسائل، ومن خلالها يضمن التنظيم تحقيق أهدافه بشكل كبير وفعال عالية هذا في شقها الأول، أما بالنسبة للشق الثاني قامت الذي أدى إلى إخفاء جوانب الضعف والنقص في الشق الأول. معنى أن هذا العنصر البشري وسيلة مهمة لضمان الاستمرارية، فبقاء المنظمة مرهون بانتماء العنصر البشري إليها، ومن جهة أخرى نجد نظرية الإدارة بالأهداف وما تحتويه من مبادئ جد راقية كتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات من شأنه أن يساهم في تحقيق فعالية المنظمة.

يتمحور اهتمام أية منظمة مهما كان نوعها حول إيجاد أفراد لديهم القدرة على إنجاز ما تسعى إليه باعتبارهم الأساس الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها المختلفة، في حين يتمحور اهتمام الفرد حول إيجاد بيئة عمل ملائمة ومناسبة، ومنه أخذت هاته المنظمة في الحرص على توفير السبل الكفيلة والبحث عن الأساليب التي تضمن لها بقاءهم واستمراريتهم ضمنها، وبالمقابل فإنها تطالبهم بالانتماء لها والوفاء في

خدمتها، فالولاء التنظيمي من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم لما له من علاقة بالمؤسسة حيث يمثل مجموعة من المشاعر التي يبنيها العامل اتجاه المؤسسة التي يعمل بها والمتمثلة في الالتزام بمبادئها وقيمتها، والإخلاص والتفاني في إنجاز المهام الموكلة إليه في تحقيق أهداف المؤسسة وتولد الرغبة لديه في الاستمرار والبقاء فيها.

لقد جاءت العديد من الدراسات والنظريات لتثري هذا الموضوع، لنجد ما قدمته نظرية الحاجات لابراهام ماسلو، فإن قيام التنظيم بتلبية الحاجات وتحقيق الأشباع لها حسب ترتيبها وفقا لأهميتها بالنسبة للفرد، فحاجة هذه الأخير لتحقيق انتماءه للمؤسسة من شأنه أن يحقق أهداف هذا الفرد العامل وأهداف التنظيم معا بكفاءة وفعالية وبالتالي ضمان استمرارية تلك المؤسسة بينما نظرية النظام التعاوني أقرت فعالية التعاون بين أعضائها كما يتوقف استقرارها على الاستغلال الأمثل للسبل الكفيلة والمتاحة لتحقيق أهدافها، فالمؤسسة هنا تعتبر نظام متكون من مجموعة الأنشطة والقوى الشخصية المنسقة بوعي وشعور ويمثل العنصر الانساني أهمية حيوية في بناء العلاقات التعاونية السائدة في المنظمة، وهذا عن طريق مشاركتهم في اتخاذ القرارات وإعطاء أهمية لآرائهم وبالتالي كسب ولائهم لها في حين جاهد اهتمام نظرية الإداري اليابانية من خلال تبني مجموعة من المبادئ والأسس التي طبقت في مجال الإدارة، فإنها حققت الأهداف المسطرة بشكل كبير مع ولاء العاملين من خلال القيم التي تجعلهم وحدة لا تتجزأ عن بعضها البعض.

ويعتبر الولاء التنظيمي من بين العوامل التي يمكن أن يكون لها دور في الوصول إلى الفعالية التنظيمية للمؤسسة سواء ما تعلق الأمر بالروح المعنوية التي تعمل على توحيد وتطافر الجهود لإتمام العمل المطلوب بكفاءة وفعالية إضافة إلى عنصر الانضباط الذي يتيح الفرصة للعمال لتحديد ورسم أهداف المنظمة.

وانطلاقا مما تطرقنا إليه فإن بروز الولاء التنظيمي لأحد المتغيرات التي لاقت الاهتمام في المنظمات المعاصرة التي يمكن أن يكون له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى الموظفين بمقر بلدية الطاهير.

وعليه تمحورت اشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو دور الولاء التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية ؟

وبناء على هذا التساؤل الرئيسي نطرح مجموعة من التساؤلات:

- ما هو دور الروح المعنوية في تحسين أداء الموظفين ؟

- ما هو دور الانضباط في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

للولاء التنظيمي دور في تحقيق الفعالية التنظيمية.

الفرضيات الفرعية:

- للروح المعنوية دور في تحسين الأداء لدى الموظفين في المؤسسة.

- الانضباط في العمل له دور في تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثا: مبررات اختيار موضوع الدراسة

إن أي موضوع يبنى على الأساس على مجموعة من الأسس، حيث يبدأ بالإحساس بالمشكلة ما، الأمر الذي يخلق الرغبة في إيجاد حل لهذه المشكلة، ومن هنا يمكن القول بأن اختيار أي موضوع الدراسة لا يتم بصفة عشوائية وإنما يبنى على مجموعة من الدوافع التي تكوّن حافز قوي للباحث، وعليه فإن اختيار موضوع الدراسة يرتبط بعوامل ذاتية وأخرى موضوعية ننجزها فيما يلي:

1- مبررات ذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة الولاء التنظيمي لدى الموظفين.
- التعمق والبحث أكثر في المفاهيم ودلالاتها ميدانيا كمتغيرات أساسية للدراسة.
- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تضيء بعض الجوانب التي أغفلت دراستها بعض الدراسات السابقة.

2- مبررات موضوعية:

- كون موضوع الدراسة يندرج ضمن مجال تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.
- إضافة معارف ومعلومات جديدة إلى موضوع الولاء التنظيمي نظرا لقلّة وجود المراجع.
- محاولة معرفة الدور الذي يلعبه الولاء التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- قابلية الموضوع للدراسة العلمية والميدانية.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تعتبر مرحلة صياغة أو وضع أهداف الدراسة مرحلة مهمة في مسار البحث العلمي، "فمن الضروري أن يقوم الباحث بتحديد الأهداف التي يأمل الوصول إليها عند الدراسة" (فوزي غرايبة وآخرون، 2015، ص 27).

فالهدف من الدراسة يفهم عادة على أنه الناتج الذي من أجله قام الباحث بإعداد دراسته، وعليه فهذه الدراسة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف. قسمت هذه الأخيرة إلى قسمين: أهداف علمية وأهداف عملية.

1- أهداف علمية:

- الإجابة على التساؤل الرئيسي وجملة التساؤلات الفرعية المتضمنة في إشكالية البحث.
- التحقق الإمبريقي والتأكد من صحة الفرضيات المدرجة في الواقع الإمبريقي وفي الدراسة البحثية.
- السعي إلى التحكم في المنهج الوصفي وتطبيقاته المختلفة.
- التمكن من إختيار وإستعمال أدوات البحث بكل نجاعة وموضوعية.

2- أهداف الدراسة:

- الكشف عن دور الولاء التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- الكشف عن دور الروح المعنوية في تحسين الأداء لدى الموظفين في المؤسسة.
- الكشف عن إنضباط الموظفين دوره في تحقيق أهداف المؤسسة.
- الخروج بنتائج واقتراحات من شأنها أن تكون أساس الأبحاث المستقبلية في الميدان.

خامساً: أهمية الدراسة

للبحث أهمية كبيرة للباحث شخصياً، فقد يفيد في التوصل إلى مراده كما يفيد البحث العلمي بصفة عامة والمكتبة بصفة خاصة، خاصة عندما تكون الكتابة في هذا المجال أو في هذا الموضوع قليلة جداً أو منعدمة. (إسماعيل شعباني، 2005، ص30).

وعليه فإن موضوع الولاء التنظيمي والفعالية التنظيمية من المواضيع المهمة، التي لقيت اهتماماً كبيراً لدى الباحثين والمنظرين لما له من أهمية بالغة في ميدان الإدارة وبالأخص لدى مدراء المؤسسة.

فالولاء التنظيمي والفعالية التنظيمية باعتبارهما محور دراستنا فهما يشكلان عنصران جوهريان للمؤسسة من أجل ضمان استمراريتهما وتطورهما ونجاحها، لأن الولاء التنظيمي هو المفتاح الأساسي للنجاح والتفوق والتطور.

كما تبرز أهمية الدراسة في تحديد دور الولاء التنظيمي في تعزيز الفعالية التنظيمية لدى موظفي المؤسسة، إذ يعتبر أحد العوامل التي لها تأثير في العديد من المتغيرات التنظيمية والتي من بينها الفعالية التنظيمية، بما أنهما من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لها أهمية في بيئة العمل.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة:

يرى الأستاذ فضيل دليو أن تحديد المفاهيم تعد عملية ضرورية معرفية لا تتم بطريقة عفوية أو عشوائية، بحيث ترصد التعاريف، وتستعرض كيفما اتفق عليها، بل يجب اعتماد المنطق العلمي وتحديد منهجية ملائمة (سمية ربيعة جعفري، 2006، ص107).

ومن هنا فإن عملية تحديد المفاهيم الخلفية التي ينطلق منها الباحث والأداة الأساسية التي يستخدمها لتحديد مضمون ودلالة الإشكالية البحثية، بحيث يعمل هذا الأخير على ترجمة مشكلة البحث إلى متغيرات ومؤشرات إحصائية ومعطيات علمية.

وعليه يمكن حصر المفاهيم المحورية والجوهرية للدراسة في:

1. مفهوم الولاء
2. مفهوم التنظيم
3. مفهوم الولاء التنظيمي
4. مفهوم الفعالية
5. مفهوم الفعالية التنظيمية
6. مفهوم الدور

1- مفهوم الولاء:

التعريف اللغوي: يقال: والٍ: من ولىّ أمرا، حاكم البلد أو الولاية (ج) ولاة، ويقول: والى بمعنى يوالي موالاة وولاء، لرجل بين الأمرين: أي تابع الشيء بمعنى تابعه (أحمد بن نعمان، 2001، ص725).

ويقال: ولاء بالفتح أي قرابة، والولاء: ولاء، المعنى، وفن الحديث:

" نهى عن بيع الولاء وعن هيبته"، والولاء من المواليون، يقال: هم ولاء فلان، والمولاة ضد المعادة، ويقال: والى بينهم، أي تابع. وافعل هذه الأشياء على الولاء أي متابعة، والولاية بالكسر تعني السلطان، الولاية بالضم النصره (محمد محمد تامر وآخرون، 2009، ص1280).

والولاء في اللغة يعني: العهد والقرب والنصرة والمحبة (عيسي مومني، 2008، ص624).

ب- التعريف الاصطلاحي: يعتبر مفهوم الولاء مفهوما قديما تطرق إليه علماء الاجتماع والسلوك، في أوقات سابقة، حيث حاول إعطاء التفسير أن الاجتهادات القائمة في أوقات سابقة، حيث حاولوا إعطاء التفسير أن الاجتهادات القائمة على أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة، تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف، وقد أشار هؤلاء الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هذا امتداد الولاء الاجتماعي، المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتماءه للمجتمع الذي يعيش فيه. (عبد الهادي، 1983، ص259).

تشير كلمة الولاء إلى أن:

1- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.

2- شعور الفرد بالمسؤولية إتجاه شيء هام في حياته.

3- حاجة من حاجات الاجتماعية لدى أي إنسان.

4- الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمله.

5- خاصية سائدة للسلوك الإنساني إتجاه شيء يهمله. (أبو النصر مدحت محمد، 2005، ص38).

هذا المفهوم يركز على البعد الاجتماعي للولاء حيث يبدي الفن والإخلاص والوفاء والعهد والمسؤولية نحو شيء معين ولهذا يعتبر حاجة إجتماعية لدى أي إنسان.

التعريف الإجرائي للولاء: مما سبق يمكن تعريف الولاء إجرائيا على أنه الانضباط والانتماء والإخلاص والوفاء الذين ينمو داخل الفرد اتجاه شيء محدد ومعين له أهمية بالنسبة له ويصبح بذلك مسؤولا عنه.

2- مفهوم التنظيم:

التعريف اللغوي للتنظيم:

تستخدم في اللغة العربية كلمة التنظيم ك: "فعل"، وأيضاً كما " الاسم" يقصد بالتنظيم organizaing كفعل إجراء الترتيبات والعلاقات الضرورية بعمل أية منظمة. (سعاد نايف برونوطي، 2005، ص276).

كما تستخدم في اللغة العربية، التنظيم كاسم بمعنى organization أو الكيان المنظم وهو حصيلة الترتيبات التي يتم إجراؤها(برنوطي، 2005، ص276). أما التنظيم كوظيفة من وظائف المدير، تنطوي على تحديد الأنشطة المطلوبة إنجازها لتحقيق الأهداف قدراته ومهاراته مع متطلبات هذا النشاط. (أبو قحف، 2005، ص343).

ب- التعريف الاصطلاحي:

تحميل كلمة تنظيم الكثير من المعاني سواء من حيث الاصطلاح أو حسب ما عرفه علماء الاجتماع التنظيم، ومن التعاريف التي قدمت للتنظيم نذكر منها:

- **عرفه ماكس فيبر بأنه:** "إكتساب نمط معين من سلوك بناءا على السلطة، وهو ينظم مجموعة علاقات اجتماعية وتفاعلات بين الأعضاء المشكلين لها، بحيث يكون ذلك وفق الأسس والقواعد التي تحكم سلوكها ويتم ذلك على أساس التسلسل الإداري، تقسيم العمل وتحقيق الأهداف. (فيصل مراد، 1977، ص12).

- **عرفه تشستر أنه:** "نظام يعمل على التحديد الإداري الواعي للأنشطة أو القوى الشخصية المشتقة أو أكثر". (عياصرة ومروان أحمد، 2005، ص 59).

- **يعرفه تالكوت بارسونز وإتزيوني بأنه:** "وحدة إجتماعية أو تجمع إنساني يقوم بصورة مقصودة، أو ينشأ من أجل تحقيق أهداف معينة. (أحمد رشوان، 2004، ص12).

- **عرفه السيد الحسنى بأنه:** "وحدة إجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وتتخذ طابعا بنائيا، يلائم تحقيق الأهداف. (رابح كعباش، 2006، ص29).

- في ضوء التعاريف السابقة يتضح أن التنظيم: عملية أو إطار يحمل القواعد واللوائح والتفاعلات من أجل تحقيق أهداف معينة.

ج- التعريف الإجرائي للتنظيم:

التنظيم هو كيان إجتماعي يتضمن القواعد والقوانين يتشكل بصورة قسدية وواعية وبصفة منظمة، وهذا من أجل تحقيق أهداف محددة.

3- مفهوم الولاء التنظيمي:

أ- التعريف الاصطلاحي:

التعريف الاصطلاحي: لقد تعددت المفاهيم التي تناولت الولاء التنظيمي نجملها فيما يلي:

- يعرف الولاء بأنه: "درجة الشعور والإحساس، المتولد عن الموظف اتجاه مؤسسته والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها والارتباط معها، تم الحرص المستمر على البقاء فيها". (علي عبد الوهاب، 2007، ص 05).

- هذا التعريف يوضح أن الولاء التنظيمي هو وفاء وإخلاص الموظف لمؤسسته والمحافظة على بقائها واستمرارها من خلال الالتزام بقيمتها.

- يعرفه بوشنان بأنه: "انجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف المؤسسة أو التنظيم وقيمه بغض النظر إلى ما يقدمه التنظيم لهؤلاء الأفراد من قيم مادية". (منير عبودي، 2006، ص 206).

- هذا التعريف يوضح أن الولاء التنظيمي هو حب الموظف لمؤسسته والعمل على تحقيق أهدافها، دون الأخذ بعين الاعتبار إلى ما يقدمه لتنظيم لهؤلاء الأفراد.

- كما عرفه موسى اللوزي أن الولاء التنظيمي: "يعبر عن المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في المجتمع نحو الأفراد والمؤسسات والقيم والمبادئ والأفكار وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومؤسسته في العمل". (موسى اللوزي، 2003، ص 121).

- حسب هذا التعريف يتضح أن الولاء التنظيمي يتمثل في تلك المشاعر التي يملكها الفرد ليجسدها في المؤسسة، لتتحول هذه المشاعر إلى التضحية سواء كانت من أجل المؤسسة أو الزملاء في العمل.

- كما عرفه حريم بأنه: "اتجاه حول ولاء الفرد للمؤسسة وهو عملية مستمرة يقوم الموظفون في المؤسسة واستمرار نجاحها وبقائها". (خليفة، 2009، ص 292).

- يبين هذا التعريف أن الولاء التنظيمي عملية تتميز بطابع الاستمرارية يبدي فيها الموظفون اهتماما وحرصا للمؤسسة لتحقيق النجاح.

- كما يعرف أيضا: " حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المؤسسة ويرغب في المحافظة على العضوية فيها لتسهيل تحقيق أهدافه". (محمود مصطفى، د.س، ص118).

- من خلال هذا التعريف يتبين أن الولاء التنظيمي عبارة عن حالة تربط الموظف بالمؤسسة وتتولد لديه الرغبة في المحافظة عليها وبقاء استمرارها.

ب- التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي:

هو مجموعة من المشاعر التي يبديها الموظف اتجاه المؤسسة التي يعمل بها والمتمثلة في الالتزام بمبادئها وقيمتها والإخلاص والتفاني في إنجاز المهام الموكلة إليه لتحقيق أهداف المؤسسة والرغبة والاستمرار في البقاء فيها.

4- مفهوم الفعالية:

على الرغم من أهمية الفعالية في حياة المؤسسات، إلا أنه لم يحقق إجماع حول تعريف المؤسسة الفعالة وهذا يرجع إلى تعدد المداخل التي تناولت هذا الموضوع ويمكن عرض بعض التعاريف التالية:

أ- التعريف اللغوي:

الفاعلية: من الفعل فعل الشيء ، فعلا، وفعالا: عمله: (إفتعل) الشيء: إختلقه وزوره، يقال: إفتعل الحديث وإفتعل عليه الكذب". (إبراهيم مصطفى، د.س، ص690).

الفاعل (ج فعلة): عامل يستأجر يوميا للعمل في الأرض أو البناء أو نحوهما". (مؤنس رشاد الدين، 2000، ص623).

يقال فعّال: فاعل نشيط: ديناميكي، ناجح، مجد، مؤثر، نافذ، قوي. فعالية: فاعلية، نشاط بمعنى تأثير ونفوذ يقال: فعّل (بيت الشعر) وزن: قطع (عروض). (شوقي ضيف، د.س، ص1272).

الفعالية هي الأداء لحسن وكلمة فعالية هي ترجمة للكلمة، الفرنسية "Efficacité" والتي تقيد المعنى التالي: نتيجة مترتبة عن عمل أحدثه شخص ما، إنطباع مكون إتجاه أشخاص (La petit (Iarousse ,1997,P363

أما قاموس علم الاجتماع الحديث فيعرف الفعالية بأنها: " إنعكاس لإستخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد، ولا تمثل خاصية يرتبط به". (إبراهيم القمري، 1976، ص50).

فالفعالية فطرية في أي فعل من الأفعال، بل تتحدد عن طريق العلاقة بين الموارد المتاحة والأهداف وفقا لترتيب أولويتها. (عاطف غيث، 2014، ص228).

ومنه فالفعالية في اللغة هي الأداء الحسن للعمل.

ب- التعريف الاصطلاحي:

الفعالية التي يوصف بها فعل معين وهي تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد، ولا تمثل خاصية نظرية في أي فعل من الأفعال بل تتحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة للأهداف وفقا لترتيب أولويتها. (محمد عبد الرحمان وآخرون، 2013، ص227).

كما عرفها إترويني: "بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها". (جابر عوض، 2004، ص190).

كما عرفت الفعالية بأنها: "درجة أو مستوى التمييز في تحقيق الأهداف على مدى حياة المنظمة". (سعد المصري، 2002، ص 333).

ومن خلال هذه التعاريف يمكن تعريف الفعالية على أنها: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، التي يتم تحديدها وتسطيرها مسبقا من خلال خلق علاقة بين الموارد والوسائل المتعددة.

ج- التعريف الإجرائي للفعالية:

هي مؤشر أو عنصر مهم للنجاح يعكس قدرة المؤسسة على مدى تحقيقها لأهدافها، ويرتكز نجاحها على وجود مميزات وخصائص لدى موردها البشري.

5- مفهوم الفعالية التنظيمية:

أ- التعريف الاصطلاحي: تعرف الفعالية التنظيمية حسب صالح بن نوار بأنها: "هي القدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات الجماعة الإستراتيجية". (صالح بن نوار، 2006، ص 84).

كما عرفها محمد عاطف غيث بأنها: "قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المحددة دون أن يعرض مورده المادية أو التنظيمية المستقبلية للخطر والإستنزاف". (محمد عاطف غيث، 2006، ص288).

من خلال تعريف عاطف غيث يتضح بأن الفعالية التنظيمية هي: قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة مع الحفاظ على موردها بدون تعرضها للخطر مستقبلا.

كما عرفها برنارد: "هي الدرجة التي تستطيع بها المؤسسة تحقيق أهدافها". (حسن الشماع، 2007، ص327). إنطلاقا من تعريف برنارد يتبين أن الفعالية التنظيمية هي تحقيق الهدف المحدد.

من تعريف ألفار للفعالية التنظيمية تعني: "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها". (حسن الشماع، 2009، ص327).

ومن هذا التعريف نستخلص أن الفعالية التنظيمية تعني قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار دون الاهتمام أو الأخذ بعين الاعتبار الأهداف المحددة.

الفعالية التنظيمية هي مقدره المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة التي وجدت المؤسسة من أجلها، وذلك من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

6- مفهوم الدور:

التعريف اللغوي: عودة الشيء إلى ما كان عليه الموقف الذي يظهر فيه الممثل على الرّكح (ج) أدوار، التي تتكون منها المسرحية وقام بدور خطير على مسرح السياسة أي أظهر مقدرة كانت ذات أثر بارز وفعالية لها وزنها في هذا الميدان (علي بن هادية، د.س، ص349).

من فعل دار يدور دورا، أي تحرك اتجاهات متعددة في مكانه، وكلمة الدور مستعارة من حياة المسرح وأول من إستعملها بهذا المعنى هو ينشئ، حيث أن الفرد يمثل مجموعة من السلوك على خشبة المسرح وكأن التنظيم الاجتماعي مسرح حياة الجماعة وأفرادها يملكون تلك الأدوار المتعددة والمختلفة حسب إختلاف مراكزه. (عصمت عدلي، 2001، ص14).

التعريف الاصطلاحي:

لقد إختلف العلماء في إعطاء مفهوم جامع للدور، فمنهم من إعتبره مجموعة من الأفعال المكتسبة التي يؤديها الشخص في موقف إجتماعي، منهما من صرح بأنه مجموعة من الخدمات إذا تعلق الأمر بالجماعة، ومجموعة من الدوافع إذ ما تعلق الأمر بالقدر، ومنها من ربط مفهوم الدور بمتغيرين الذي الإستاتيكا والمعيارية هو الذي يتوقع الدور المقابل، والإستاتيكا هو المعنى الذي يرتبط به.

ليس هناك تعريف محدد للدور إذ هناك من عرفه أنه مجموعة من الأفعال المكتسبة، إذ تعلق الأمر بالمواقف وهناك من صرح بأنه مجموعة من الخدمات إذ ما تعلق الأمر بالجماعة، وهناك من عرفه بأنه مجموعة من الدوافع إذا ما تعلق الأمر بالقدر وهناك من رد معناه إلى الثبات وأخرون إلى المعيارية.

الدور هو النموذج الذي يتركز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الشخص بنفسه. (عاطف غيث، 2006، ص358).

بمعنى أن الدور يحدد بمكانة داخل الجماعة، حيث أن تلك الجماعة تتوقع منه القيام بمهام معينة بناء على مكانته داخلها.

ج- تعريف الإجرائي للدور:

إن الدور هو مجموعة السلوكات المختلفة لدى الشخص والتي يقوم بها داخل النسق بناء على مكانته ووظيفته والمهام المناطة له.

المفاهيم ذات الصلة:

7- **الروح المعنوية:** morale يقصد بها المزاج السائد أو الروح السائدة بين الأفراد الذين يكونون جماعة والتي تتميز بالثقة في الجماعة وبالإخلاص للجماعة وبالاستعداد للكفاح من أجل أهداف الجماعة، فهي محصلة روح الأفراد المعنوية وترادف تماسك الجماعة. (عبد الفتاح محمد دويرار، 2000، ص39).

وفي تعريف آخر هي: "بث روح الفريق بين المرؤوسين روح التعاون الاختيار بين الموظفين ودراسة السلوك الجماعي وآثار الجماعات والتحليل الاجتماعي، فسلوك الأفراد إذن هو الأداة التي بواسطتها يحقق المشروع أهدافه ومن وسائل رفع الروح المعنوية للموظفين تحفيزهم". (ثابت عبد الرحمان إدريس، 2003، ص 313).

8- **مفهوم الأداء:** هو أداة إدارية تستخدم لتقدير وجود جهود وسلوك الموظف (كميًا ونوعيًا) خلال مدة محددة سابقًا، لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم، الهدف الأساسي من الأداء هو تحقيق التوازن بين حاجات المؤسسة وحاجات الموظفين.(رولا نايف المعاينة، 2012، ص116).

9- **مفهوم الانضباط:** "يقصد به الالتزام بالتعليمات والأحكام التنظيمية دخل المؤسسة، وهو يساهم في بناء جيل واعي وقادر على تحمل المسؤولية وتطوير بلاده، وهذا يعني بناء مستقبل زاهر لذا فالانضباط هو الوسيلة الأساسية لممارسة الحقوق وتأدية الواجبات". (بن صغير إسماعيل، 2016، ص56).

وفي تعريف آخر: "هو الحالة العقلية والنفسية التي تجعل الإطاعة والسلوك الصحيح أمرا غريزيا في النفس مهما كانت الظروف".(راوية حسن، 2001، ص67).

وفي تعريف آخر: "يقصد به الجدية والالتزام والدقة وحسن أداء العمل والمهام المكلف بها، واحترام حقوق الآخرين والقدرة على التمييز بين ما هو مشروع وجائز وبين ما هو محظور ومباح، وبعد تدريب المؤسسة وتنمية وضبط القوى العقلية والمعنوية والطبيعية، يهدف إلى تولّد شعور داخلي بالخضوع للسلطة الأعلى وضبط النفس وإنتاج السلوك السوي المنتظم". (خالد عبد الحميد فرج، 1984، ص 59).

10- أهداف المنظمة: يقصد بالأهداف ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وهذه الأخيرة قد تأخذ الصور التالية:

أ- **غايات:** وهي تلك الأهداف ذات الأمد القصير .

ب- **الأغراض:** وهي تمثل الجانب السلوكي للهدف أو ما يطلق عليها بالعامية النية"، ويتم تحقيق هذه الأهداف من خلال سلسلة الوسائل والغايات والتي تتطلب بشكل أساسي:

- البدئ بتحقيق الهدف العام .

- إكتشاف مجموعة من الوسائل التي يمكن تحديدها بشكل عام .

- إعتبار كل وسيلة بمثابة هدف فرعي جديد وإكتشاف وسائل أكثر تحديدا لتحقيقه.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن المديرين الأكفاء هم الذين تتوفر لديهم درجة عالية من الوعي لأهمية وضع أهداف المؤسسة وكذا لديهم المقدرة على التحديد الواضح للوسائل التي يمكن تحقيق هذه الأهداف كما يجب على المدراء أن يكونوا على فهم قوي بالمشكلات التي تشكل أهداف المؤسسة. (محمد عبد الفتاح الصيرفي، 2003، ص ص20،19).

وفي تعريف آخر: "يقصد بأهداف المؤسسة الغايات المرغوبة أو النتائج المحددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة وبترتيب أهميتها، بمعنى أن أهداف المؤسسة تمثل المقصد الذي يتم السعي نحو تحقيقه أو الإقتراب منه، وتسعى منظمات الأعمال بإعتبارها كيانات هادفة للربح إلى تحقيق عدد من الأهداف الاقتصادية حيث يوجد هدف عام تسعى إليه كالربحية مثلا ، يتدرج تحته مجموعة من الأهداف الفرعية التي من خلالها يتم الوصول إلى هذا الهدف العام". (طارق طه، 2007، ص59).

سابعاً: الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة هي تلك البحوث المنجزة حول موضوع معين، فهي تعد بمثابة مرجع ينطلق منه الباحث الإجتماعي بغرض الإستفادة من هذه الدراسات نظرياً ومنهجياً، فهي قد تتشابه مع الدراسات الحالية أو تقترب في جانب من جوانبها.

وسوف نتطرق في هذا الجزء إلى أهم وأبرز الدراسات التي تحدثت عن كل من الولاء التنظيمي والفعالية التنظيمية، وقد قمنا باختيار الدراسات المشابهة والقريبة من موضوعنا ولخصناها في الشكل التالي:

أولاً: الدراسات الجزائرية :

الدراسة 01: هي دراسة لشربيط محمد حول الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى فئة الإطارات الوسطى، دراسة ميدانية سونلغاز لدى فئة الإطارات الوسطى بعنابة، وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم للسنة الجامعية 2008 / 2009.

وإنطلق الباحث في هذه الدراسة من طرح التساؤل التالي:

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي لدى فئة الإطارات الوسطى؟

حاول الإجابة عنه من خلال طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هو نوع الاتصال السائد في المؤسسة البحث ؟

- ما هو واقع الولاء التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز؟

- هل للسن تأثير على الولاء التنظيمي؟

- هل يتأثر الولاء التنظيمي بالحالة الاجتماعية لإطارات الوسطى؟

- هل الأقدمية في المؤسسة تأثير على الولاء التنظيمي؟

- هل يتأثر الولاء التنظيمي بطبيعة النشاط الممارس داخل المنظمة؟

وقد إستخدم الباحث الاستمارة كأداة للدراسة حيث طبقت على عينة مكونة من 73 إطار، وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي من خلال التعرض لطبيعة الإتصال السائد وعلاقته بالولاء التنظيمي وأسفرت النتائج على:

- قلة إستخدام الاتصالات الشفوية ما عدا في حالة الإتصالات التي تكون في نفس المستوى أو ما يسمى بالاتصال الأفقي.

- اعتماد مؤسسة سونلغاز وبصفة كبيرة على الإتصالات الكتابية كونه يستطيع إستعمالها كمرجع في حالة غموض الإتصال أو عدم تنفيذ محتوى الرسالة.

- فيما يتعلق بالكشف عن علاقة بين أبعاد الإتصال والولاء لدى عينة الدراسة، إذ وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة إرتباطية موجبة لدى عينة الدراسة، فبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي.

وجود علاقة موجبة متوسطة بين الكتابي والولاء التنظيم هذا ما يوحي إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين الإتصال التنظيمي والولاء التنظيمي وهذا ما يؤكد قيمة المتوسط الحسابي لمعاملات الارتباط الخاصة بأبعاد الاتصال الأربعة والتي قدرت ب 0.56.

أما بالنسبة للفرضيات الصفرية وبحساب ك² للسن والحالة الاجتماعية والأقدمية وطبيعة النشاط تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين فئات المتغيرات المجتمعية، فهي لا تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي وبالتالي قبول هذه الفرضيات الصفرية (شريط ، 2000).

- في هذه الدراسة التي أجريت سنة 2009/2008 بعنوان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى فئة الإطار الواسطى شاركت مع دارسنا الحالية من حيث متغيرها التابع الولاء التنظيمي في حين في دراستنا مع متغير المستقل بعنوان الولاء التنظيمي، واختلفت من حيث المتغير المستقل الذي كان بعنوان الاتصال التنظيمي أما المتغير التابع في دراستنا بعنوان الفعالية التنظيمية.

- حيث تم الاستفادة منها في تحديد متغيرات الدراسة والأهم في ذلك فرضيات الدراسة حيث ساعدتنا في صياغة الفرضية الرئيسية وصولاً إلى تحديد نوع الأداة والمنهج.

الدراسة 2:

دراسة " مالكي محمد أمين " : " العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين الصنابير BCR "، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيم والعمل للسنة الجامعية 2015، 2016.

تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1- ما هو مستوى الولاء التنظيمي السائد لدى الموظفين العاملين في الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير BCR بسطيف؟

2- هل هناك إختلافات في مستويات الولاء التنظيمي لدى موظفي هذه الشركة، ترجع إلى الإختلافات في خصائص الشخصية (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، عامل الخبرة، طبيعة الوظيفة).

3- كيف تؤثر العوامل التنظيمية المتعلقة بهذه الدراسة في أبعاد الولاء التنظيمي حسب موظفي هذه الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير BCR بسطيف (صراع الدور، غموض الدور، التدريب الوظيفي).

- استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم الإعتماد على العينة العشوائية الطبقية (طبقة الإطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ) واستخدام الباحث الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات مع العينة المختارة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إعتبار البعد العاطفي للولاء التنظيمي هو البعد السائد لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير يليه الولاء المعياري وبعد الولاء المستمر بنسب متفاوتة نوعا ما.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي ترجع إلى متغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية لدى أفراد العينة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي ترجع إلى متغير الخبرة لدى أفراد العينة، وكلما زادت سنوات العمل زاد معها مستوى الولاء التنظيمي. (مالكي محمد أمين، 2016).

في هذه الدراسة التي أجريت سنة 2015، 2016 بعنوان " العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير BCR، تشاركت مع دراستنا الحالية من حيث المتغير التابع، ألا هو الولاء التنظيمي، واختلفت من حيث المتغير المستقل العوامل الشخصية والتنظيمية.

أما في دراستنا فكان المتغير التابع بعنوان "الفعالية التنظيمية"، حاول الباحث من خلال هذه الدراسة تقصي موضوع العوامل الشخصية والتنظيمية والولاء التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، وذلك من خلال الوقوف على واقع كلا المتغيرين في التنظيم مجال الدراسة، وقد استخدمت في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى تساؤلات الدراسة وإستخدمت المقابلة والملاحظة والإستماره كأدوات لجمع البيانات.

الدراسة 03:

قام الباحث " صالح بن نوار" بدراسة بعنوان الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المدربين والمشرفين لنيل دكتوراه دولة، أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي- مركب المحركات والجرارات - بقسنطينة.

انطلق الباحث في طرح إشكاليته من سؤال رئيسي التالي:

ما مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية؟

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على فرضية عامة جاءت صياغتها على النحو التالي:

إن التنظيم المؤسسي الفعّال ينطلق من الإهتمام المتزايد بالموارد البشرية على إعتبار أنه المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

أما المنهج الذي استعان به الباحث فهو المنهج الوصفي هذا المنهج الذي تعتمد عليه الدراسات السوسولوجية وقد ساعد هذا المنهج الباحث في وصف الظاهرة بطرح إشكالية بحثه.

كما وضع الباحث مجموعة متغيرات بهدف فحصها في الجانب الميداني. كما ساعده في اختيار وحدة واعتمد الباحث في عينة بحثه على العينة الطبقية العشوائية وقسم الباحث مجتمع الدراسة إلى عينتين:

العينة الأولى: متمثلة في الإداريون وعددهم 175 فهم بدورهم ينقسمون إلى قسمين مسيروون دائمون ومسيروون متقاعدون وإطارات إسناد هذه الفئة طبقت عليهم استمارة مقابلة.

العينة الثانية: فقد قسمها إلى 03 فئات متجانسة هذه الفئات هي العمال البسطاء، المشرفون المباشرون أو رؤساء فرق، رؤساء أقسام أو مديرو الإنتاج، وبلغ عدد هذه الفئة (1299) عاملا واعتمد الباحث على أسلوب المسح بالعينة.

خلصت نتائج الدراسة المتحصل عليها في النقاط أو النتائج التالية:

1- العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيم الصناعي هي بمثابة المحفزات الهامة التي تؤدي بالعمل إلى بدل مجهود أكبر في عمله لإنجاح المؤسسة.

2- يعتبر الاتصال المفتوح عامل رئيسي لإشاعة روح الجماعة، فهو يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية الخاصة بهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل.

3- أما فِيم يخص اتخاذ القرار والمشاركة فيه، فقد توصلت النتائج إلى غالبية المبحوثين مستثنون من هذه العملية وذلك راجع حسبهم أن هذه العملية هي من مهام المدير العام وحده، تم بعد ذلك توصلت الدراسة إلى جملة من العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق جميع أهدافها بفعالية من بينها: وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، القدرة على اتخاذ القرارات الهامة، والاستماع إلى انشغالات العمال والاتصال الهادف. (صالح بن نوار، 2012).

بعد الاطلاع على دراسة صالح بن نوار يتضح بأنه تناول في دراسته متغير الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية الذي يتقاطع مع موضوع الدراسة الحالية وهو الولاء التنظيمي والفعالية

التنظيمية حيث تم الاستفادة من هاته الدراسة نظري ومنهجي والنتائج التي خلصت إليها الدراسة خصوصا مؤشر الروح المعنوية الذي يمثل المتغير الفرعي للمتغير الرئيسي.

الدراسة 04:

دراسة ميلاط صبرينة دراسة قامت بها بعنوان "التكوين المهني والفعالية التنظيمية دراسة ميدانية للمحطة الوطنية للكهرباء والغاز بجيجل مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية لسنة 2006، 2007.

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لبرامج لتكوين المهني واعتمادها عليه باعتبار برنامجا تقويميا أساسيا في رفع الكفاءة وتحقيق الفعالية.
- الكشف عن دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية وفي توجيه عمليات التكوين لإعداد الفئات العاملة والتعرف على تكوين في علاقته برفع قدرات العاملين.
- وقد اعتمدت الباحثة على المسح بالعينة وهو من أساليب المنهج الوصفي والأدوات هي الملاحظة والمقابلة والاستمارة.

وقد وضعت مجموعة من تساؤلات تمثلت في:

- هل التكوين المستمر للعمال يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية؟.
- هل هناك علاقة بين مهارات العامل وكفاءته وبين ارتفاع الروح المعنوية لديه؟
- إلى أي مدى يسهم التكوين في زيادة معدات الرضا والإستقرار في العمل؟

وقد توصلت إلى نتائج التالية:

1- هناك علاقة بين التكوين المستمر وزيادة الإنتاج نجد أن التكوين المستمر يلعب دور مهما في تحقيق فعالية أكبر لدى العمال فكما زادت إستفادة العامل من فرص التكوين، كلما زادت قدرته المهنية وثقته في أداء المهام والوظائف المسندة إليه، وقلة نسبة الأخطاء مما ينعكس بالضرورة على تحسين الأداء وزيادة المردودية الفردية والجماعية، الذي يؤثر إيجابيا على إنتاجية المؤسسة ككل.

2- التكوين والروح المعنوية: ويتضح من خلال الدراسة الميدانية وبعد الاطلاع على اجابات المبحوثين في الاستمارة والمقابلة أيضا أن التكوين يلعب دورا مهما في احساس، العامل بالراحة والطمأنينة في تلبية

حاجاته الأساسية في الإشباع النفسي والاجتماعي الذي يحقق به ذاته ويولد لديه الشعور بالأمن والسلامة والطمأنينة على مستقبله ومستقبل عائلته، ولفحص هذه الفرضية وضعت مجموعة من مؤشرات تتظاهر فيما بينها لتشكيل صورة متكاملة عن العلاقة الارتباطية من تكوين والروح المعنوية وقد ارتكزت حول أهمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ذلك من خلال تضافر الجهود والسير الحسن للعمل حيث تؤثر العلاقات الحسنة بين الزملاء في توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يسمح بتبادل الأفكار والآراء والخبرات وتطوير القدرات وبالتالي تحقيق الفعالية المرجوة.

3- التكوين والرضا الموظفين: إن الإتفاق الجماعي حول توفير الحوافز المادية عن أجور ومكافئات تمنحها الإدارة كتعويض لما من جهود في العمل، وأن تلك الحوافز غير كافية وهذا ما يوضح في الجدول 28، حيث يشير إلى مؤشرات وعوامل تلعب دورا في تحديد درجة رضا العامل في المؤسسة وبالتالي فهي تؤثر على رغبته في أداء العمل وهذا يؤثر على فاعلية المؤسسة، ككل ومسألة عدم الرضا الموضحة راجع إلى التوزيع الغير عادل في المكافئات والأرباح بين العمال خاصة الفئات المهنية الأقل مستوى. (ميلاط صبرينة، 2007).

- في هذه الدراسة التي أجريت سنة 2006، 2007 بعنوان " التكوين المهني والفعالية التنظيمية" تشاركت مع دراستنا الحالية في المتغير التابع ألا وهو الفعالية التنظيمية واختلفت من حيث المتغير المستقل الذي كان بعنوان التكوين المهني" أما في دراستنا فكان بعنوان " الولاء التنظيمي"، وتشابهت أيضا هذه الدراسة مع دراستنا في أحد متغيراتها الفرعية للولاء التنظيمي وهو الروح المعنوية.

حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة معرفة دور التكوين المهني في تحقيق الفعالية ورفع الكفاءة وقد استخدمت في هذه الدراسة المنهج الوصفي للوصول إجابات تساؤلات الدراسة واستخدمت المقابلة والملاحظة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات.

الدراسة 05: هي دراسة بوشلاغم حنان دراسة قامت بها بعنوان " المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير ولاية جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل 2015، 2016، هدف الدراسة إلى:

- التعرف على المناخ السائد في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.
- تحليل العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي بالفعالية في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.
- التشخيص الفعلي لواقع الظاهرة محل الدراسة بإتباع خطوات المنهج العلمي أي معرفة مدي تأثير المناخ التنظيمي على الفعالية التنظيمية.

- إثراء وتعزيز البحث السبسيولوجيا الذي هو بحث تراكمي ومستمر وفتح لمجال الإجراء دراسات مستقبلية ومماثلة تتخذ من النتائج البعثية التي تطرحها هذه الدراسة منطلق لها.
- وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي حيث يسمح بوصف الظاهرة والأدوات المستخدمة الملاحظة والمقابلة والإستمارة.

وقد وضعت مجموعة من التساؤلات تمثلت في:

- ما طبيعة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الاستقرار المؤسسة الصناعية؟
- هل يؤدي اعتماد مبدأ العمل الجماعي إلى زيادة دافعية العمال نحو عملهم بالمؤسسة الصناعية؟
- ما علاقة الحوافز بخلق الرضا لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية؟.

وللإجابة على هذه التساؤلات اعتمدت الباحثة على فرضيات فرعية هي كالتالي:

- 1- توجد علاقة طردية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة الصناعية
- 2- يؤدي الاعتماد على مبدأ العمل الجماعي إلى زيادة دافعية العمال نحو عملهم بالمؤسسة الصناعية.
- 3- توجد علاقة طردية بين الحوافز وخلق الرضا لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة كعينة الدراسة الفئة العمالية في الشركة الإفريقية للزجاج باطاهير والبالغ عددهم 263 والموزعين: الإطارات 40، أعوان التحكم 33 وأعوان التنفيذ 190. (حنان بوشلاغم، 2016).

- وفي هذه الدراسة التي أجريت سنة 2015، 2016 بعنوان " المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية" شاركت مع دراستنا الحالية في المتغير التابع ألا وهو الفعالية التنظيمية واختلفت من حيث المتغير المستقل الذي كان بعنوان المناخ التنظيمي أما في دراستنا فكان الولاء التنظيمي. حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة تقصي موضوع المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، وذلك من خلال الوقوف على واقع كلا المتغيرين في التنظيم مجال الدراسة وقد استخدمت في هذه الدراسة المنهج الوصفي للوصول إلى إجابات التساؤلات الدراسة واستخدمت المقابلة والملاحظة والإستمارة كأدوات لجمع البيانات.

الدراسة 06: دراسة نور الدين تاويريت دراسة قام بها بعنوان " قياس الفعالية التنظيمية من خلال تقييم الأداء " أطروحة مقدمة لنيل شهادة ذكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم سنة 2005، 2006، جامعة منتوري قسنطينة.

تهدف الدراسة إلى الوقوف على مدى وعلى الإطارات بأهمية العلاقة القائمة بين التقييم التنظيمي والفعالية التنظيمية، وتوفر دراسة ميدانية في مجال السلوك التنظيمي، وأيضا المساهمة في إثراء البحث العلمي الفني في مجال السلوك التنظيمي.

وقد اعتمد في بحثه على الفرضيات التالية:

- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج التقييم التنظيمي الجوانب التنظيمية.
- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج التقييم التنظيمي الجوانب السلوكية للمنظمة.
- وقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليل والمقابلة للبحث، بحيث خلص إلى النتائج التالية:
- بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي يستخدم في قياس فعالية المنظمة وهذا ما يثبت تحقيق الفرضيات العامة.

- بناء نموذج للتقييم التنظيمي الجوانب التنظيمية يستخدم في قياس فعالية المنظمة.
- بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية النفسية الاجتماعية يستخدم في قياس فعالية المنظمة (نور الدين تاويريريت 2006).

- في هذه الدراسة التي أجريت سنة 2005، 2006 بعنوان: " قياس الفعالية التنظيمية من خلال تقييم الأداء"، تشاركت مع دارسنا الحالية من حيث المتغير التابع والذي هو الفعالية التنظيمية في حين اختلفت مع دارسنا من حيث المتغير المستقل الذي كان في دراستنا الولاء التنظيمي أما في هذه الدراسة فهي الفعالية التنظيمية والتي من خلالها حاول الباحث معرفة ما إذا تقاس الفعالية التنظيمية على أساس تقييم الأداء أو على أساس آخر والوصول إلى نتائج صحيحة إختار المنهج الوصفي التحليلي والمقابلة كأداة من أدوات جمع البيانات.

- تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في المتغير الفعالية التنظيمية والذي تم توظيفه في دراستنا كمتغير تابع.

دراسة 07:

دراسة بوياية محمد الطاهر دراسة بعنوان " دراسة الفعالية منة خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة فعالية المؤسسات بالبعد الثقافي ومدى أهميته بالنسبة للباحث انطلاقاً من القيمة المخصصة للبعد الإنساني عموماً والنفسي خصوصاً، في ميدان الإدارة والتسيير البارز بجلاء من خلال الأدبيات الحديثة من جهة والواقع و الاقتصادي المعاصر الموسوم بالشراكة من جهة ثابتة.

وقد اعتمد الباحث في بحثه على الفرضيات التالية:

- لا يوجد فرق في مستوى رضا الإطارات الهيئية الوسطى حسب الفئات العمرية.
- لا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئية الوسطى حسب مستواها التعليمي.
- لا يوجد فرق في مستوى رضا الإطارات الهيئية الوسطى حسب طبيعة تكوينهم.
- لا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئية الوسطى حسب مدة خدمتهم في المؤسسة.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والمقابلة للبحث بحيث توصل إلى ما يلي:

وجود تجانس ثقافي بين المسيرين ما حقق الانسجام ومن تم برزت مشاعر الرضا التي تعد في إطار الدراسة هذه المؤشر الأساسي الدال على متغير الفعالية وبالموازاة لذلك فقد اتضح وفق ما توفر من معلومات وبيانات توصل المؤسسة إلى الفعالية الاقتصادية لزيادة مستويات الإنتاج وارتفاع نسبة النمو كما توصل أيضاً الباحث إلى ضبط وتحديد أثر المتغيرات الديموغرافية على رضا الإطارات الوسطى للمؤسسات إسبات عنابة (محمد طاهر بويابة، 2004).

- من هذه الدراسة التي أجريت سنة 2003، 2004 بعنوان : دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في متغير الفعالية التنظيمية والذي تم توظيفه في دراستنا كمتغير تابع، والتي من خلالها حاول الباحث معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين القيم الثقافية ومدى توليدها للفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية ولأجل الوصول إلى نتائج مؤكدة استعمال المنهج الوصفي والمقابلة والاستمارة كأدوات جمع البيانات.

ثانياً: الدراسات العربية

الدراسة 01:

هي دراسة لبدر محمد الجريسي حول الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، دراسة ميدانية بمجلس الشورى السعودي وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية لسنة 2010.

انطلق الباحث في هذه الدراسة من طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي للعاملين في مجلس الشوري السعودي من وجهة نظرهم؟

وحاول الباحث الإجابة عنه من خلال التساؤلات الفرعية التالية؟

- ما مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشوري السعودي من وجهة نظرهم؟
- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشوري السعودي من وجهة نظرهم؟
- ما درجة الارتباط بين مستوى الروح المعنوية ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشوري السعودي؟

ما سبل رفع الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشوري السعودي؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى للبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.

- وقد قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة موزع على عينة بلغ عددها 575 موظف، وقد تم الاعتماد على منهج المسح الوصفي وقد خلص الباحث في هذه الدراسة إلى ما يلي:

- مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشوري السعودي مرتفع حيث بلغ 379 من 5.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين مستوى الروح المعنوية ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في مجلس الشوري السعودي، حيث يتضح أنه كلما تحسن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في مجلس الشوري السعودي كلما زادت درجة ولائهم التنظيمي.

- أن أفراد عينة الدراسة موافقون على السبل المقترحة لرفع الروح المعنوية (الجريسي، 2010).

تكمن أهمية الدراسة في كونها تطرقت إلى العديد من المتغيرات دراستها كالولاء التنظيمي والروح المعنوية وقد تم الاعتماد عليها في تحديد الإشكالية وتساؤلات الدراسة.

كما تم الاستفادة من هذه الدراسة من حيث الوسائل و الأدوات المستخدمة في تحليل حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وهو نفس المنهج المعتمد في دراسته بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات كالملاحظة والاستبانة التي اعتمدنا عليها في دراستنا.

الدراسة 02:

هي دراسة لرويدة صالح أجريت سنة 2000 رسالة ماجستير بعنوان: "العلاقة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل" لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر والإمارات والعلاقة بين هذين المتغيرين"، ومدى تغيير هذه العلاقة باختلاف الجامعتين والجنس وبين المواطنين وغير المواطنين في الولاء التنظيمي، الاتجاه نحو العمل وقد تم تطبيق مقياس الولاء التنظيمي، الذي أعده بورتر وزملاءه ومقاييس الاتجاه نحو العمل الذي أعدته الباحثة وذلك على (135) من جامعة قطر و (108) من جامعة الإمارات وأظهرت النتائج على مستوى الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل متوسط بين الجامعتين وكانت العلاقة موجبة ودالة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل، كما أكدت النتائج، أنه كلما زادت الخبرة زاد الولاء التنظيمي. (رويدة صالح، 2000).

في هذه الدراسة التي أجريت سنة 2000 بعنوان: "العلاقة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل" تشاركت مع دراستنا الحالية من حيث المتغير المستقل والذي هو بعنوان الولاء التنظيمي في حين اختلفت مع دراستنا من حيث المتغير التابع والذي كان بعنوان "الاتجاه نحو العمل" في حين كان في دراستنا "الفعالية التنظيمية".

حاولت الباحثة روايده صالح من خلال دراستنا في معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي والإنتاجية بالنسبة لأعضاء الهيئات التدريسية في كليان للمجتمع الحكومية، ومعرفة الأسباب والعوامل التي تزيد الإنتاجية من خلال تعزيز قيم الولاء.

ولأجل معرفة العلاقة والتحصيل على الإجابات الفرضيات استعملت المنهج الوصفي المسحي من أجل الحصول على نتائج دقيقة ومن الأدوات المستخدمة الاستمارة، المقابلة والملاحظة مع جميع البيانات.

الدراسة 03: هي دراسة الكايد حيث هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية (اليرموك، الأردنية، التكنولوجيا، مؤتة) كما هدفت إلى الوقوف على أثر العوامل الشخصية المتمثلة في الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد السنوات الخدمة، الأجر الشهري، وكذلك العوامل التنظيمية المتمثلة بالنمط العلمي وعدد سنوات الخدمة والأجر الشهري، وكذلك العوامل التنظيمية المتمثلة بالنمط القيادي والعلاقات بين الأفراد والاستقلالية المتاحة لعنصر هيئة التدريس، والمعلومات المرتدة عن الأداء، وتوفر فرص بديلة وكذلك الإقرار بالإنجاز، وبينت النتائج أن استعداد أعضاء هيئة التدريس بتقديم جهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الجامعة كانت من

أكبر مصادر الولاء التنظيمي نحو الجامعة، وأنه توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء لأعضاء هيئة التدريس تعزى للجنس، العمر، ولعدد سنوات الخبرة، في المقابل لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس نحو جامعاتهم تعزى لمكانة العمل (الجامعة) من ناحية أخرى توجد علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والعوامل التنظيمية المتمثلة بالتمط القيادي، العلاقة بين الأفراد، الحرية المتاحة، المعلومات المرتدة عن الأداء والإقرار بالإنجاز (الكايد جعفر أحمد محمد، 1999).

- بعد الاطلاع على دراسة الكايد التي تناولت بالتفصيل متغير الولاء التنظيمي يمكن القول أنها تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث تقاطعها مع متغير الدراسة الحالية وهو الولاء التنظيمي حيث تم الاستفادة من هذه الدراسة نظري خاصة ما تعلق بالعوامل التنظيمية فلقد أفادت في وضع الفروض وصياغة المفاهيم.

الدراسة 04:

دراسة ماهر صالح بنات: أجراها الباحث ماهر صالح بنات وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص أصول التربية بعنوان "الفعالية التنظيمية للجامعة الفلسطينية" دراسة ميدانية بالجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية الجامعية الإسلامية، غزة، فلسطين، 2002.

تحددت مشكل الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تحقيق الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية بغزة؟

وقد اندرج تحت السؤال الرئيسي عدة تساؤلات فرعية هي:

1- ما مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية الكلي وعلى كل بعد من أبعاده؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الوظيفة؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أعضاء الهيئة لأكاديمية لمستوى الفعالية للجامعة الإسلامية تعزى لاختلاف الكلية؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزي لمتغير الرتبة الأكاديمية؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

1- تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية بغزة من خلال الكشف عن مدى تحقيق الفعالية التنظيمية للجامعة على مقياس الفعالية التنظيمية الكلي وعلى كل بعد من أبعاده.

2- بيان ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزي لمتغير الوظيفة وسنوات الخبرة.

3- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقرير أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزي للمتغير نوع الكلية والرتبة الأكاديمية.

4- تقديم بعض التوصيات الإجرائية اللازمة والتي يؤمل أن تساهم في تحسين مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية ولمعالجة المشكلة وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمناسبة طبيعة الدراسة من خلال وصف الظاهرة وهي الفعالية التنظيمية من خلال التفسير والمقارنة، محاولة منه الوصول إلى تعميمات ذات معنى عن الظاهرة. فقد قام الباحث باختيار العينة العشوائية الطبقية، بحيث تتمثل في أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإسلامية بكلياتهما وتكونت العينة من 223 غرضو بواقع 124 أكاديمي و 99 إداري.

وقد تكون المجتمع الأصلي للدراسة من أعضاء الهيئة الأكاديمية والهيئة الإدارية المتفرغين للعمل في الجامعة الإسلامية. أما أدوات جمع البيانات فقد استعمل الباحث الاستبانة محاولة منه جمع البيانات الأزمة للوقوف على مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين تقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزي لمتغير الوظيفة ذلك لصالح الإداريين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين تقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزي لمستوى متغير سنوات الخبرة في الجامعة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين تقديرات أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية لتعزي لمتغير الكلية وذلك لصالح ذوي الكليات الشرعية جاء بعدها على الترتيب الكليات الإنسانية تم ذوي الكليات العلمية (ماهر صالح بنات، 2002).

من خلال دراسات ماهر صالح بنات بعنوان " الفعالية التنظيمية للجامعة الفلسطينية".

يمكن القول أنها تختلف في بعض الجوانب عن الدراسة الحالية من حيث اعتمادها على متغير واحد هو الفعالية التنظيمية على عكس الدراسة الحالية التي تناولت متغيرين وهما الولاء التنظيمي والفعالية التنظيمية.

ومع ذلك فهذا لا ينفي عدم الاستفادة منها حيث ساعدتنا في اختيار الأداة المناسبة وتحديد نوع المنهج وهو المنهج الوصفي.

الدراسة 05:

دراسة زينب قريوة دراسة قامت بها بعنوان: " الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية" دراسة ميدانية للمديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل لسنة 2015، 2016.

وقد هدفت الدراسة إلى:

- تحديد ما لمقصود بالإدارة الإلكترونية وإدارة المعرفة وموقفها من أحدث المفاهيم العلمية السوسولوجية في إطار تخصص علم الاجتماع.

- التعرف على مدى فعالية الإدارة الإلكترونية.

- الرغبة في محاولة تشخيص الواقع الفعلي للإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدماتية الجزائرية وتأثيره على مكانتها وسمعتها وسبل تحقيق الفعالية المستدومة وتطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية تدريجيا ومدى اقترابها من ممارسات إدارة المعرفة.

انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي: هل توجد علاقات بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الفعالية التنظيمية في مديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة؟ وتم إشتقاق منه تساؤلات مفسرة متمثلة في مايلي:

- هل يؤدي استخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تطوير أداء الموظفين؟

- هل تساعد الوظائف الإلكترونية في تحقيق جودة الخدمات؟

- هل يساهم العمل الإداري الإلكتروني في تحقيق جودة الخدمة؟

وقد اعتمدت الباحثة على المسح الشامل وهو من أساليب المنهج الوصفي والأدوات هي الاستبيان و المقابلة كأداتين رئيسيتين.

ومن النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- توجد علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الفعالية التنظيمية في مديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة.

- يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تطوير الأداء الموظفين.

- تساعد الوظائف الإلكترونية على تقديم التغذية الراجعة المناسبة للتنظيم.

هذا ما أثبت صدق الفرضية الرئيسية محل الدراسة حيث توجد علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الفعالية التنظيمية في مديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة. (زينب قريوة، 2016).

وفي هذه الدراسة التي أجريت سنة 2015، 2016 بعنوان " الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية" تشاركت مع دراستنا الحالية من حيث المتغير التابع ألا وهو الفعالية التنظيمية واختلفت من حيث المتغير المستقل الذي كان بعنوان الإدارة الإلكترونية أما في دراستنا فكان بعنوان الولاء التنظيمي وتشابهت أيضا هذه الدراسة مع دراستنا في أحد متغيراتها الفرعية الفعالية التنظيمية وهو أداء العاملين.

حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة البحث عن جدوى العمل وفق نظام الإدارة الإلكترونية لتحسين نوعية ومستوى الخدمات الإدارية المقدمة، وقد استخدمت في هذه الدراسة، المسح الشامل للوصول كأحد عناصر المنهج الوصفي التحليلي ومن الأدوات جمع البيانات ارتكزت الدراسة على الاستبيان والمقابلة كأداتين رئيسيتين.

الدراسة 06:

دراسة بن علي عبد الوهاب دراسة بعنوان : "مشروع لتغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم" دراسة ميدانية بالشراكة الجزائرية للزجاج ALVER بوهران، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس لسنة 2014، 2015.

وهدفت الدراسة إلى:

التعرف على حقيقة التغيير التنظيمي وعلاقته بواقع مؤسساتنا الاقتصادية والوقوف على حجم ومستوى العلاقات التي تشكل وترتبط كل عناصر مشروع التغيير بغض النظر عن أسبابه وأهدافه وأيضا التعرف على اتجاهات العاملين ومواقفهم من مختلف مشاريع التغيير.

محاولة استنتاج النقاط والعناصر التي تشكل أساسيات وأليات تنفيذ مشاريع التغيير والتي تكفل المؤسسة وتحقيق الفعالية المطلوبة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واستعمل أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات.

ولقد اعتمد على الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد المؤسسة نحو أهداف مشروع التغيير واتجاهاتهم نحو قدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية المطلوبة.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد المؤسسة نحو حجم الإمكانيات والرسائل التي توفرها المؤسسة لأجل الوصول إلى مختلف الأهداف المسطرة واتجاهاتهم نحو قدرتها على تحقيق الفعالية المطلوبة. (بن علي عبد الوهاب، 2015).

- في هذه الدراسة التي أجريت سنة 2014، 2015 بعنوان " مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم" تشاركت مع دراستنا الحالية من حيث المتغير التابع وهو الفعالية التنظيمية واختلفت من حيث المتغير المستقل الذي كان بعنوان مشروع التغيير أما في دراستنا فكان بعنوان الولاء التنظيمي حاول الباحث من خلال هذه الدراسة معرفة علاقة مشروع التغيير بفعالية التنظيمي أو المنظمة وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي من أجل الوصول إلى إجابات لتساؤلات الدراسة استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

الدراسة 01:

دراسة ستيرز: STEERS أجرى الباحث STEERS دراسة حول علاقة المؤشرات في الفاعلية وأثر التغيير في مستواها على نتائج المنظمة المتمثلة بالرغبة في البقاء، الرعاية والاهتمام، القدرة على الاحتفاظ بالأفراد والأداء الوظيفي. شملت الدراسة عينة من المنظمات الصحية وقع اختياره على 182 فرد كذلك عدد من المنظمات البحث العلمي أختار منها 119 فرداً.

من النتائج المتوصل إليها أن هناك علاقة إيجابية بين نتائج المنظمة التي سبق وأن أشرنا إليها كالرغبة في البقاء والأداء الوظيفي... إلخ والمؤشرات الدفاعية إلى تحقيق الفعالية التنظيمية لقد قام بقياس هذه العلاقة من خلال الدوران كتغيير عن الفاعلية والقيام والأعراف دلالة على الالتزام وتمت الاستعانة بـ 10330 فرداً يعملون في المنظمات صناعية يابانية حتى أكدت نتائجها على وجود علاقة إيجابية بين العناصر المكونة بالالتزام والعناصر المعبرة عن الفاعلية. (نور الدين تاويريت، 2007، ص ص 16، 17).

لقد كانت لهذه الدراسة أهمية مميزة بحيث أنها ساعدتنا خصوصاً في الإطار النظري لموضوع دراستنا فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة وهو الفعالية التنظيمية، كما تم الاستفادة من مؤشرات هذه الدراسة بحيث ساعدتنا في ضبط مؤشرات دراستنا.

الهدف من استعراض الدراسات السابقة:

إن قيمة أي بحث علمي تتحلى فيه قيمة الأهداف التي يريد الباحث الوصول إليها وتحقيقها من أجل إضفاء الموضوعية أكثر على موضوعه، على ضوء الإشكالية البحثية مع الاطلاع على مختلف الدراسات النظرية والميدانية المتاحة والمتوفرة حول الموضوع، بالاستناد إلى المبررات وأسباب الدراسة وكذا الواقع الاجتماعي بما يحمله من اختلافات في الرؤى بين العناصر الفاعلية المترابطة بالموضوع الدراسة، فمن خلال استعراض هذه الدراسات السابقة منها ما هو محلي ومنها ما هو عربي ومنها ما هو أجنبي قد ساعدتنا بشكل كبير في الوصول إلى فهم لموضوع دراستنا أكثر ومن خلال المعلومات المتوفرة فيها ساعدتنا في بناء إشكالية البحث صياغة الفرضيات الدراسة، مع العلم أن الدراسات السابقة هي جزء أساسي ومحوري وتعد نقطة انطلاق الباحث في بحثه وتعد أيضاً المرجع الأساسي الذي يستدل به الباحث للوصول إلى أهداف الدراسة الحالية، فهي جزء لا غنى للبحث العلمي عنه.

خلاصة الفصل:

إن ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل أنه تمت من خلاله اسم معالم البحث ووضع أهم الأسس التي يستحيل البدء فيه من دونها، فهو يعد نقطة بداية ومرحلة أساسية ومنه سوف يقوم الباحث برسم أهم الأهداف والتي في سياق المراحل التالية سوف نحاول بلوغها

قائمة المراجع

- 1- إبراهيم، مصطفى وآخرون. (د.س). المعجم الوسيط. (د.ط). تركية: المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، الجزء الأول.
- 2- أبو قحف، عبد السلام، (2005). محاضرات في السلوك التنظيمي. (د.ط): الدار الجامعية الجديدة.
- 3- أبو النصر، مدحت محمد، (2005)، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي تنمية المهارات لدى العاملين داخل المنظمة. (ط.1)، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.
- 4- بونوطي. سعاد نايف. (2005). أساسيات إدارة الأعمال. (د.ط)، الأردن: دار وائل.
- 5- بن الصغير، إسماعيل وآخرون. (2016). كتابي في التربية المدنية السنة الأولى من التعليم المتوسط. (د.ط).
- 6- بن علي، عبد الوهاب،. (2015). مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة وهران.
- 7- بن نوار صالح (2006). فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية. (د.ط)، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر.
- 8- بن نوار، صالح. (2005). الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين. رسالة دكتوراه، جامعة قسنطينة.
- 9- بن هادية، علي الجيلاني بن الحاج يحيى. (1991). القاموس الجديد للطلاب (معجم عربي مدرسة ألبائبي). (ط.7)، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب.
- 10- بوشلاغم حنان. (2016). المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية. رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.
- 11- بوياية، محمد الطاهر. (2004). دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية. رسالة الدكتوراه في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة.
- 12- تامر، محمد محمد وآخرون. (2009). تأاح اللغة وصحاح العربية، مرتب ترتيب ألبائبي وفق أوائل الحروف. (د.ط)، القاهرة: دار الحديث للنشر والتوزيع.

- 13- تاوريريت، نور الدين. (2007). قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي. رسالة دكتوراه في علم النفس العمل، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 14- ثابت، عبد الرحمان إدريس وآخرون. (2003). المدخل الحديث في الإدارة العامة. (د.ط): الدار الجامعية للنشر والطباعة.
- 15- الجريسي، بدر محمد. (2010). الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، مجلس الشوري السعودي.
- 16- جعفري، سمية ربيع. (2006). الدليل المنهجي للطالب في إعداد البحث العلمي. (د.ط): ديوان المطبوعات الجامعية.
- 17- الجوهري، عبد الهادي. (1983). أصول علم الاجتماع. (د.ط)، القاهرة. مكتبة نهضة الشروق.
- 18- راوية، حسن. (2001). السلوك في المنظمات. (ط.1)، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 19- خليفات، عبد الفتاح، منى خلف الملاحمة. (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة جامعة دمشق، 4، 25.
- 20- دويرار، عبد الفتاح محمد. (2000). أصول علم النفس المهنة والصناعة والتنظيمية وتطبيقاته: (د.ط)، دار المعرفة الجامعية الزرابطة.
- 21- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. (2004). علم اجتماع التنظيم. (د.ط)، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
- 22- رشاد الدين ، مؤنس. (2000). كلمة في المعاني والكلام القاموي الكامل عربي. (ط،1) بيروت: دار الراتب الجامعية للنشر والتوزيع.
- 23- السيد، جابر عرص. (2004). المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية نماذج تطبيقية. (د.ط)، الإسكندرية، المكتبة الجامعية.
- 24- شريط، محمد. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى فئة الإطارات الوسطى. رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم.
- 25- شعباني، إسماعيل. (2005). منهجية البحث في العلوم الاجتماعية. رسالة ماجستير، (ط،1)، الجزائر، المعهد الوطني للتجارة بن عكنون.

- 26- الشماع، خليل محمد حسن. (2007). نظرية المنظمة. (ط.3)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 27- الشنواني، صلاح. (2003). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. (د.ط)، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
- 28- صالح، بنات ماهر. (2002). الفعالية التنظيمية للجامعة الفلسطينية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 29- صالح، رويدة. (2001). العلاقة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل. رسالة ماجستير تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قطر.
- 30- ضيف، شوقي. (د.ت). المعجم الوسيط. (مجمع اللغات العربية، الإدارة العامة للمعجمات وإحياء التراث، (ط.4)، مكتبة الشروق الدولية.
- 31- طه، طارق. (2007). التنظيم. (النظرية، الهياكل، التطبيقات)، (د.ط)، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
- 32- عبد الرحمن، محمد وآخرون. (2013). المعجم الشامل لترجمة مصطلحات الطباعة والنشر. (ط.1)، مصر، الإسكندرية.
- 33- عبد الوهاب، علي. (2007). ثقافة المؤسسة الرائدة وتنمية ولاء الموارد البشرية. عمل ملتقى المؤسسات الرائدة الثاني، ورقلة.
- 34- عبوي، زيد منير. (2006). التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته. (ط.1)، عمان: دار أسامة.
- 35- عدلي، عصمت. (2001). علم الاجتماع والأمن المجتمع. (د.ط)، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 36- عياصرة، معين محمود، أحمد، مروان أحمد. (2005). القيادة والرقابة والاتصال الإداري. (د.ط)، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 37- غرايبة، فوزي وآخرون. (2015). أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية. (ط.7): دار وائل للنشر والتوزيع.
- 38- غيث، عاطف. (2014). قاموس علم الاجتماع الحديث فرنسي عربي. (د.ط)، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

- 39- عاطف، محمد غيت. (2006). قاموس علم الاجتماع. (د.ط)، دار المعرفة.
- 40- فرج، خالد عبد الحميد. (1984). الانضباط الإداري. (د.ط) الإسكندرية، منشأ المعارف.
- 41- قريوة، زينب. (2016). الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية. رسالة ماجستير تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سكيكدة.
- 42- القمري، إبراهيم. (1976). السلوك الإنساني والعلاقات العامة. (د.ط)، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 43- كعباش، رابح. (2006). علم الاجتماع التنظيم. (د.ط)، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة.
- 44- الكايد، جعفر أحمد محمد. (1999). مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الرسمية الأردنية. جامعة الأردن.
- 45- اللوزي، (موسى). (2003). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. (ط، 2)، عمان: دار وائل للنشر.
- 46- مراد، فيصل. (1977). مداخل نظرية التنظيم. (د.ط)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية للنشر والطباعة، الجزائر.
- 47- المصري، سعد. (2002). التنظيم والإدارة. (د.ط) مصر: الدار الجامعية.
- 48- مصطفى، محمد محمود. (د.ت). الإدارة العامة. (ط.1)، عمان: دار الراية ناشرون وموزعون.
- 49- المعاينة، رولا نايف، صلاح سليم، الحمودي. (2012). إدارة الموارد البشرية دليل علمي كنوز المعرفة. (د.ط)، عمان.
- 50- مومني، عيسى. (2005). المنار قاموس لغوي عربي-عربي. المصطلحات العلمية، تقنية أدبية سلسلة قواميس. (د.ط)، دار العلوم للنشر والطباعة، عنابة.
- 51- ميلاط، صبرينة. (2007). التكوين المهني والفعالية التنظيمية. رسالة ماجستير تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، الجزائر، جيجل.
- 52- dectionair le petit la rousse (1997), la rousse bards, paris

الفصل الثاني: النظريات المفسرة للولاء التنظيمي والفعالية التنظيمية

تمهيد

أولاً: النظريات الكلاسيكية

- 1- نظرية الإدارة العلمية "ليفريدريك تايلور"
- 2- نظرية التقسيمات الإدارية "لهنري فايول".
- 3- نظرية البيروقراطية "لماكس فيبر".

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية

- 1- نظرية العلاقات الإنسانية "لاتون مايو".
- 2- نظرية الحاجات "لابراهيم ماسلو"
- 3- نظرية الفلسفة الإدارية "لمارك غريغور دوغلاس"

ثالثاً: النظريات الحديثة

- 1- نظرية النظام التعاوني "لشستر برنارد"
- 2- نظرية الإدارة اليابانية "Z" "لوليام أوشي"
- 3- نظرية الإدارة بالأهداف "لبيتر دراكر"
- 4- النظرية الموقفية "لورنس ولورش".

تمهيد:

تعددت النظريات والأبحاث العلمية التي قدمت من طرف الباحثين والمتخصصين باختلاف مشاربهم العلمية لدراسة موضوعي الولاء التنظيمي و دو الفعالية التنظيمية نظرا لأهمية النظرية العلمية لهذه المسألة، منها ما هو حديث ومنها ما هو كلاسيكي والتي تساعد المدراء والمسيرين عموما في كيفية الاستثمار في الموارد البشرية وتنشيط سلوكهم نحو الأهداف المرسومة مسبقا والمطلوبة تحقيقها، فلقد لقي هذا الموضوع نصيبه من الاهتمام في العلوم الإنسانية بصفة عامة وعلم الاجتماع والعمل الذي يمثل بعدا تنظيميا بصفة خاصة، فبرغم من اختلاف الخلفيات العلمية والعملية لكل باحث ، إلا أنهم أدلو بدلوهم فيما يخص هذا الموضوع، الذي اعتبر في نظر الكثيرين موضوعا مهما له وزنه داخل التنظيم باعتباره وحدة اجتماعية يخص الفرد بصفة أدق، باعتبارها مورد لا غنى للتنظيمي عنه.

وفيما يأتي سنحاول عرض بعض هذه النظريات ليس في سبيل القصر وإنما في سبيل الحصر أهم النظريات التي تناولت الولاء التنظيمي والفعالية التنظيمية.

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

ظهرت هذه النظريات في أوروبا و الو.م.أ مع أواخر القرن 19، وبداية القرن العشرين، وتحديدًا سنة 1889 إلى 1930، ويمكننا الإشارة إلى أن وصف المدرسة التقليدية والكلاسيكية ليس راجعًا لظهورها في حقبة زمنية أو تاريخية معينة مضت بالعكس فالمعنى الحقيقي والمقصود وراء تسميتها بالمدرسة الكلاسيكية يرجع إلى القلب الفكري والذي تقوم عليه نظرياتها وأفكارها، إذ تبلورت تحتها عدة نظريات اختلفت في فروضها لكنها حملت نفس المبدأ، نشأت وتأسست في جو تسوده عوامل وظروف ساهمت في تشكيلها وتكوينها، ولا بد أن من أهم هذه العوامل الاقتصاد الرأسمالي الذي تمخض من خلال سقوط الثنائية القطبية وهيمنة النظام الجديد والقائم على المشروع الحد والمناقسة هذا من جهة، أما من جهة أخرى الاتجاه إلى الترشيد والتفكير العلمي المنطقي، وتفسير السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي إلى مفاهيم العلوم الطبيعية والنامية في تلك الفترة من الزمن، ومع بروز الثورة الصناعية وظهور المصانع أُنذاك ظهرت إلى السطح العديد من المشكلات المتعلقة بالإنتاجية ومواجهة مشاكل في العمالة من حيث التحكم والتنسيق ضف إلى هذا العديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية والعمالية.

كضرورة حتمية استدعت البحث عن حلول لهذه العراقيل بهدف تنسيق جهود المجموعات البشرية الكبيرة داخل هذه المنظمات صناعية لضمان استمرارية في الإنتاج.

تميزت هذه النظريات بافتراضها الرشد والعقلانية في كافة أجزاء التنظيم، وهذا الأمر الذي دفع إلى الاعتبار بأن الجوانب المادية أهميته معتبرة والعامل هو ذلك المؤثر في تحقيق الأهداف وهكذا تزايدت الحاجة الماسة والضرورة الملحة إلى استخدام أساليب وطرق أكثر كفاءة وفعالية لتوظيف واستثمار الجهود البشرية واستخدام الأمثل الموارد المالية والمادية المتاحة والمتوفرة لتحقيق أهدافها وضمان استمراريته.

وفيما يلي سوف نخض بالذكر أهم النظريات الكلاسيكية.

1- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك وانسلو تايلور (1856، 1915)

إن فريدريك تايلور في منزله" أب للإدارة العلمية" هي العبارة التي كتبت على فترة في ولاية فيلادلفيا فاليوم الثاني لعيد ميلاده 59. (علي فلاح الزغيبي، 2013، ص 113).

لقد بدأ حياته كمراقب عمال في شركة لصناعة الصلب والحديد وتدرج إلى أن أصبح رئيسًا للمهندسين، وأثناء قيامه لعمله لاحظ تايلور تدني إنتاجية العامل وكان متأكدًا بأنه يمكن زيادة وتحسين

هذه الإنتاجية، مما دفعه إلى إيجاد الحلول الصحيحة للمشكلات الأداء والتعاون والكفاءة، استغرقت أبحاثه وتجاربه سنوات عديدة في مصانع الصلب، والفحم التي عمل فيها، بهدف تخفيض وقد العامل وجهده وتقليل التكاليف، مركزا على أساليب وطرق العمل وأدواته، حيث كانت لديه رغبة شديدة في إيجاد الطرق المثلى لأداء كل عمل (حسين حريم، 2010، ص 52).

ومن أهم التجارب التي قام بها تايلور:

أ- رفع الكتل المعدنية:

قام تايلور وللتحقق من صحة الإقتراض تدني معدل الإنتاجية للعاملين بأخذ ضواء الأخضر من إدارة المصنع للاستغناء عن العمال غير المناسبين وتعيين عمال أكثر تتناسب مع الأعمال بدلت منهم وبعد ذلك قام بقياس الإنتاجية ليكشف أنها تضاعفت عدة مراتب باستخدام نصف وقت العمل وبذلك أكد على ضرورة اهتمام الإدارة باختيار العاملين المناسبين للأعمال التي يقومون بها وعدم الاعتماد على معدات الإنتاج المتعارف عليها والتي لا تقوم على أسس علمية.

2- تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة بالإنتاج:

لاحظ تايلور أن الأدوات المستخدمة من قبل العمال في رفع الكتل المعدنية والخامات المختلفة في المصنع أدوات يجلبها العمال أنفسهم ويستعملونها لمختلف الأعمال سواء كانت الخامات التي يرفعونها ثقيلة أم خفيفة، ولذلك قرر أن يستبدل تلك الأدوات بأدوات تتناسب مع طبيعة الموارد التي يتعامل معها العمال مما أدى إلى حدوث تغيير هائل في حجم الإنتاجية وقد استخلص من هذه ضرورة تحمل الإدارة مسؤولية تحديد الأدوات المستخدمة في إنتاج والقيام بتدريب العمال على استعمالها.

ج- تجربة تغذية الآلات:

لاحظ تايلور أن تعامل العاملين مع الآلات وإدخال عناصر الإنتاج يتم بطرق عشوائية تختلف من عامل إلى عامل آخر، مما استوجب تصميم نظام موحد للتعامل مع الآلات وتدريب العمال على العمل وفقا لذلك وقد أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج بشكل ملحوظ (محمد قاسم، القيروتي، 2008، ص 76، 77).

د- تجربة الأجور المميزة:

ركز تايلور على الحوافز المادية في هذا المجال وذلك من خلال وضع نظام الأجور يقوم على أساس عدد القطع المنتجة خلال فترة زمنية محددة، وبأجر محدد لكل قطعة فإذا زاد عدد القطع التي

ينتجها العامل خلال الفترة نفسها يتم رفع أجرة القطع المنتجة جميعها وفي هذه التجربة أكد على أن الحافز المادي يلعب دورا جوهريا في تحسين أداء العمال لمهامهم وهذا يؤدي إلى تعزيز نوع من الفعالية داخل المؤسسة والتي تدفعها إلى الزيادة في الإنتاج (ماجد عبد الهادي مساعدة، 2013، ص 52).

أعطى تاييلور مجموعة من المبادئ التي تساعد على تحسين الإنتاجية للعاملين إذا أحسنوا استغلالها وتمسكوا بها والتي أطلق عليها اسم مبادئ الإدارة العلمية وهي:

- الاستعانة بالأسلوب العلمي بدلا من التراث المعرفي التقليدي المتوارث في تحليل العمل وتقسيمه وتحديد خطواته وأفضل طرق لأداء وأيضا التدريب ورفع الكفاءة

- فصل عمليات التخطيط وإعطاء مسؤوليتها كاملة للإدارة في حين يعطى التنفيذ للعمال مع وجود إشراف ومتابعة من جانب الإدارة.

- ضرورة التوزيع المسؤوليات على ما يخص العمل بين الإدارة والعاملين.

- يتضح لنا من خلال ما تم عرضه لأفكار رائد الإدارة العلمية فريدريك تاييلور أن تطبيق الأسلوب العلمي وإضفاء الصفة العلمية في المصنع مع تزويده بالإمكانيات المادية من آلات حديثة ساهم بشكل كبير في زيادة فعالية العمل، فمن خلال تحسين ظروف العمل الداخلية للمؤسسة بمنح العامل درجة عالية من الالتزام بالقواعد والقوانين الصادرة وتطبيقها بأريحية بدون أية ضغوط، وهذا كله قصد الضبط والتحكم في الأداء والإنتاج، كما أن تقسيمه للعملية الإنتاجية وتقنياتها إجراء أولية وتحديد طبيعة المهام والأعمال المناطة بالعامل الأمر الذي ولد لديه شعورا بالراحة والأمان، كما أن منح الحوافز المادية للعمال يدفعهم للاستمرار في العمل وبدل المزيد من الجهد وهذا من شأنه أن يساهم في زيادة انضباط العمال، وولائهم والتزامهم بالعمل وتحقيق الفعالية المرجوة.

2- نظرية التقسيمات الإدارية لهنري فايول (1841، 1925).

يعد المفكر الفرنسي هنري فايول أول من جاء بها والمتفحص بعمق لهذه النظريات التقليدية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل (محمود حسين الوادي، 2012، ص31).

فلقد كانت الأفكار أثر مميز في الفكر الإداري سواء في فرنسا أو غيرها.

وتقوم أفكار فايول على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ستة مجموعات وهي:

1- وظائف فنية: أو المتعلقة بالإنتاج.

- 2- وظائف تجارية الخاصة بالبيع والشراء والمبادلة.
 - 3- وظائف مالية المتعلقة بالبحث عن رأس المال والاستقلال الأمثل للأموال.
 - 4- وظائف صيانة (المتعلقة بحماية الممتلكات والأشخاص).
 - 5- وظائف محاسبية (المتعلقة بالميزانيات وحساب تكاليف والأرباح).
 - 6- وظائف إدارية التنظيم والتخطيط والتنسيق (نواف كنعان، 2002، ص61).
- يرى فايول أن كافة الوظائف السالفة الذكر كلها واضحة ومفهومة لدى الجميع، إلا أن الوظائف الإدارية يعترضها الغموض والإبهام حيث صاغ 14 مبدأ إداري وأكد على أهمية توافرها وتطورها وفق المتطلبات الإدارية والفنية وتجنب اعتبارها ثابتة لا تتغير وهي:
- أولاً: تقسيم العمل.
 - ثانياً: الصلاحية والمسؤولية.
 - ثالثاً: التدريب على النظام.
 - رابعاً: وحدة إصدار الأوامر.
 - خامساً: وحدة التوجيه.
 - سادساً: خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
 - سابعاً: مكافأة الأفراد
 - ثامناً: المركزية
 - تاسعاً: التسلسل الهرمي.
 - عاشراً: التركيب والنظام (تركيب وتنسيق الأشخاص والأشياء).
 - أحداً عشر: الإنصاف والمساواة.
 - اثناً عشر: تباين الأفراد في العمل.
 - ثلاثة عشر: المبادرة.

أربعة عشر: روح التعاون (جليل محمد حسن الشماع، 2007، ص53).

تعد المبادئ الإدارية التي أكد عليها فايول المتمركز الأساسي لو جزء مهم في قدرة الإدارة على الإنجاز، فمن خلال هذه المبادئ استطاع أن يزاوج بين أسس وقواعد إدارية وجوانب تضمنت أو ركزت على السلوك الإنساني وبهذا اهتم بالعملية الإنتاجية والعمل واهتم أيضا بالعاملين وبالعلاقات باعتبار العامل جزء لا يتجزأ من العملية الإنتاجية.

ويعتبر هنري فايول الممثل الثاني للنظرية الكلاسيكية صاحب نظرية التكوين الإداري من المنظرين الذين قدموا إسهاما في مجال الإدارة، فمن خلال قيامه بتقسيم المشروع الصناعي إلى 06 وظائف منفصلة مع تركيز على النشاط الإداري أمر لا غنى له لنجاح المشروع الصناعي، فسواء كانت المنظمة معقدة أو بسيطة، كبيرة أو صغيرة فإن توفر هذه الأنشطة شيء ضروري من أجل تحقيقه الأهداف المسيطرة مسبقا وبالتالي زيادة الفعالية التنظيم أما فيما يخص المبادئ التي صاغها في 14 مبدأ فإن اهتمامه بالبيئة الداخلية والالتزام التنظيمية يتجسد في تقسيمه للعمل وتخص حتى يكون هناك تعاون وتكافؤ في أداء المهام واتقانها وتطبيقه التعليمات والأوامر التي تقدم للعمال من طرف الإدارة العليا مما يؤدي إلى تعزيز ولاءهم واستقرارهم في بيئة العمل.

3- النظرية البيروقراطية:

يعتبر ماكس قيبير الألماني الجنسية رائدا للنظرية البيروقراطية في الإدارة، وكان معاصر الرواد الإدارة العلمية ومبادئها حيث اعتبر تلك النظريات صالحة للمشاريع الصغيرة وغير صالحة للمشاريع الكبيرة.

وقد اعتبر نظريته نظرية المثلى التي تضمن الإدارة أحكام السيطرة والرقابة وتحقيق فاعلية وكفاءة عالية وقد عرف ماكس قيبير البيروقراطية على النحو التالي:

" عبارة عن مجموعة من الأسس الإدارية التي تخرج السياسة العامة للمنظمة إلى حيز الواقع وتضعها موضع التنقيح الصحيح لتحقيق الأهداف ". (محمد رسلان الجبوسي وآخرون، 2000، ص 42).

ولقد قدم قيبير مبادئ وقواعد معيارية يؤدي الالتزام بها من وجهة نظرية إلى زيادة كفاءة التنظيم، ومن أهم المبادئ التي قدمها قيبير ما يلي:

أ- **تدرج السلطة:** ويقصد به ضرورة الالتزام بالخط الرسمي للسلطة حيث أن تتساب السلطة من أعلى إلى أسفل ويكون كل فرد مسؤولاً أمام رئيسه الأعلى عن تصرفات وقرارات مرؤوسة وبالتالي تكون الرقابة مركزة في قمة السلطة.

ب- **وجود معايير رشيدة للتوظيف:** أي أن اختيار الأفراد للعمل في المنظمة يجب أن يكون على أساس ما يتمتع به كل منهم من المهارات مهنية ويتم التحقق من ذلك باستخدام اختبارات موضوعية وبالاعتماد على خبراء متخصصين.

ج- **ارتفاع درجة الرسمية:** ويشير هذا المبدأ إلى وجود قواعد محدودة وثابتة مكتوبة توجه العمل وتحكم عملية اتخاذ القرارات في المنظمة مما يساعد على زيادة درجة الموضوعية في العلاقات بين العاملين في المنظمة.

د- **وجود سجلات رسمية:** ونظام معلومات يساعد في زيادة درجة توثيق البيانات والمستندات مما يعطي صورة محددة ودقيقة عن المنظمة مم يرفع من درجة مصداقية المنظمة أمام المتعلمين معها (محمد إسماعيل بلال، 2008، ص 25، 26).

كما عالج عالم الاجتماع الألماني ماكس قيبير النظرية البيروقراطية كنظام عقلائي يتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي، فقد أثبت قيبير بعض الخصائص الأساسية للنظام البيروقراطي في المنظمات المدنية والعسكرية والدينية والصناعية التي يحتويها المجتمع الغربي والتي لا عنى لأي منظمة عنها، وهذه الخصائص هي:

- 1- التخصص وتقسيم العمل أساس الأداء الناجح الأعمال الوظائف.
- 2- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيههم.
- 3- سيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم.
- 4- وجود نظام الإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- 5- الصلة بين الأفراد رسمية وغير شخصية وتعتمد على ما تحدده القوانين واللوائح لضمان الموضوعية في التعامل.
- 6- اختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل (محمود سليمان العميان، 2004، ص 43، 44).

من خلال ما قدمته ماكس فيبر في النموذج المثالي البيروقراطي بمثابة قوانين وأوامر تتجلى في المجموعة من المبادئ والأسس تنمي لدى الفرد العامل الالتزام تجاه المؤسسة واتجاه عمله هذا يؤدي بدون شك وبدرجة كبيرة إلى زيادة فعالية التنظيم وهذا من شأنه أن يزيد في مستوى الأداء التنظيمي وبالتالي تحقيق هدفين أساسيين: فمن جهة ضمان فعالية التنظيم ومن جهة أخرى خلق ولاء العاملين للمؤسسة.

ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية:

لقد ظهرت النظريات النيوكلاسيكية كرد فعل للنظريات الكلاسيكية وما قدم لها من انتقادات كثيرة الأمر الذي دفع بالمنظرين في هذه الاتجاه إلى إعادة تصحيح بعض المفاهيم والأفكار المرسخة في المدرسة الكلاسيكية والعمل على تطويرها وجعلها نقطة انطلاق أساسية ومحور اهتمام وخاصة العنصر البشري الذي يعد جوهر هاته النظريات.

ومن بين النظريات النيوكلاسيكية نجد ما يلي:

1- مدرسة العلاقات الإنسانية: انتشر استخدام اصطلاح " العلاقات الإنسانية" في الآونة الأخيرة انتشارا واسعا وكان من نتيجة ذلك أن أصبح المصطلح يستخدم الإشارة إلى أكثر من معنى واحد بل وإلى معاني متناقضة ومتضاربة في أحوال كثيرة من ذلك مثلا أنه استخدم كمرادف للمصطلحات التالية: " العلاقات المتبادلة بين الأفراد" و" التفاعل الجماعي"

وعلى أي حال فإن العلاقات الإنسانية يقصد بها ذلك الاتجاه الذي لا يعالج قضايا الموظفين والعمال في مجال عملهم من منظور العقل والرشد، بل يؤكد على الجوانب السلوكية والاجتماعية، فينظر إلى الفرد بوصفه عضوا في تنظيم عقلي رشيد فحسب بل باعتبار ينتمي على جماعات اجتماعية ظهرت في العمل تلقائي لها قيمتها ومعاييرها الخاصة فضلا عن ارتباطه المتعددة بجماعات أخرى... (أسامة، كامل، 2006، ص ص 124، 125).

ولقد نما اتجاه العلاقات الإنسانية وتطور كرد فعل الأسلوب الكلاسيكي في النظر إلى التنظيم، ولذلك نجد أن حركة العلاقات الإنسانية كانت بمثابة دعوة إلى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الأذهان وأثرت على تطبيق نتيجة الانتشار النظرية الكلاسيكية، حيث ركزت حركة العلاقات الإنسانية على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق إلا اهتماما جانبيا من النظريات الكلاسيكية.

ويعتبر إلتون مايو الممثل لهذا الإتجاه في التفكير التنظيمي حيث أسهمت الدراسات التي قام في مصانع شركة ويسترن إلكترىك (مصانع هوتورن)، على لفت الأنظار إلى دور العلاقات الانسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي... (علي السلمي، ص ص 97، 98)

فكان إلتون مايو زملاؤه يجرون بعض التحارب لدراسة أثر ظروف العمل على إنتاجية العاملين، وقد لاحظوا أثناء دراساتهم أن بعض جماعات العمل التي تشابهه في تشكيل في ظروف عملها التي وضعت فيها وقد اختلفت وتفاوتت في معدلات إنتاجيتها أدى ذلك إلى بروز علامات استفهام لديهم عن أسباب التفاوت في الإنتاجية رغم تماثل ظروف العمل.

اكتشف بالبحث أن ذلك يعود إلى طبيعة وأنماط العلاقات التي سادت بين أفراد المجموعات ورؤسائها فالمجموعات التي تسود علاقاتها روح التعاون وتتم في مناخ إيجابي، كانت أكثر إنتاجية من الأخرى التي كانت علاقاتها تفقد لديك. (عبد المعطي، مجد عساف، 1994، ص 67).

كما اكتشف إلتون مايو وزملاؤه أن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسي في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا (علي السلمي، ص 98).

تقوم مدرسة العلاقات الانسانية على جملة من المبادئ تتجزها فيها يلي:

1- الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لعلاقات مع غيره.

2- من سماته التعاون وليس التنافس.

3- إن شباع حاجات الإنسان الاجتماعية مهما كأهمية إشباع حاجاته المادية.

4- زيادة الاهتمام بمشاعر العاملين.

5- زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية

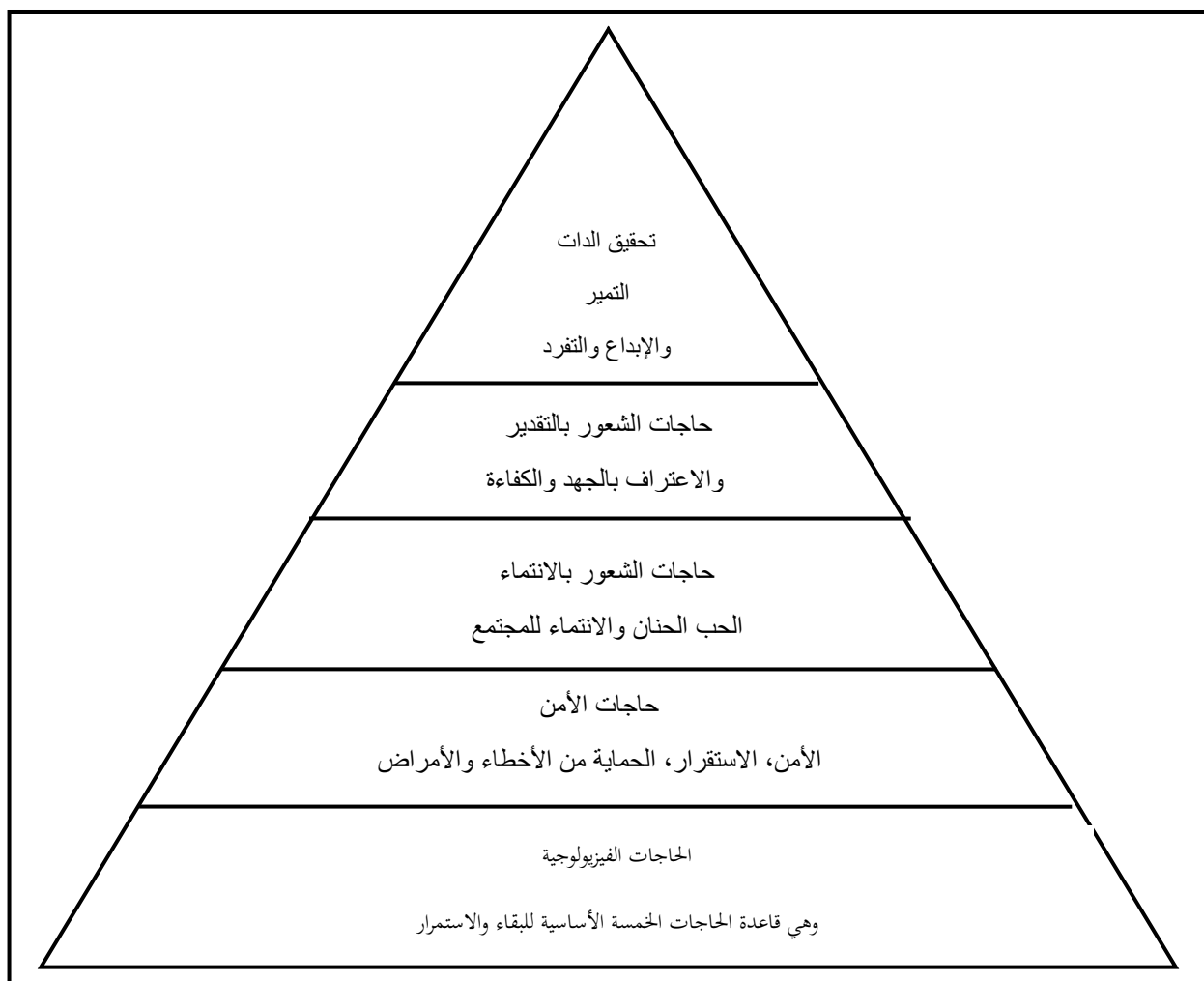
7- تشجيع تفويض بعض السلطة للعاملين. (أسامة خيرى، 2013، ص 58).

يعد إلتون مايو من المنظرين الذين قدموا اهتماما بالعلاقات الانسانية والعامل على عكس المدرسة الكلاسيكية، وهذا من خلال التجارب التي قام بإجرائها، وقادته للقول أن هناك تنظيم غير رسمي ينشأ داخل التنظيم الرسمي وهو يؤثر بطريقة أو بأخرى على مستوى الإنتاجية فمن خلال تشكيله جماعته وتقديم الحوافز المعنوية هذا الحد ذاته عامل قوي وضروري لتحقيق الولاء للمؤسسة وهذا يخلق

حب العامل لوظيفته وينمي إخلاصه لها والعمل أو مساعدة على تحقيق أهدافها وبالتالي فإن الجوانب المعنوية أثر كبير في زيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

أضف إلى هذا العمال يكونون أكثر ولاء وانشراحا لحظة العمل وتحقيق الفعالية كلما تم إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية بالإضافة إلى المادية كما أن الدراسة الميدانية والتجارب أثبتت أن العامل الذي ينتمي إلى فريق العمل متجانس أكثر كفاءة وارتباطا بالعمال والمؤسسة وهذا وبدون أدنى شك زيادة فعالية الفرد تجاه عمله.

2- نظريات الحاجات لإبراهام ماسلو (1908، 1970): طور ماسلو نظريته في سلم الحاجات في بداية 1935 إذ وضح بأن هناك خمس مجموعات لدى الأفراد تتدرج كن الحاجات الدنيا (الأساسية) والتي سماها بالحاجات الفيزيولوجية وأخيرا حاجات تأكيد الذات (للتطور والنمو) والشكل التالي يوضح سلم ماسو الحاجات (سهيلة محمد عباس، 2006، ص 168).



المصدر: خالد عبد الرحيم، 2005، ص 261.

حيث انطلقت أبحاثه من خلفية أشمل وأعم حيث أولى عنايته لدراسة العلاقات بين عوامل الوراثة والتعليم المهني الأمر الذي ساعده في إلقاء الضوء على الدوافع لدى الفرد غير أن ذلك لم يحل دون أن تتأثر نظريات الحوافز في العمل بأفكار ماسلو الذي يرى أن إشباع الحاجات هو الذي يتحكم في تصرفات الأفراد باعتقادها فإن حاجات الأفراد، تنظم في سلسلة هرمية بحيث أن الدوافع لديه تبعت في بداية الأمر عند إشباع الحاجات الدنيا ولا ينتقلون إلى إشباع حاجات أعلى، إلا عبر إشباع الحاجات الأولى (عبد اللطيف قطيش، 2013، ص96).

لقد أسهم بشكل ملحوظ من خلال ما قدمه من الحاجات الانسانية إذ تعد نقل نوعية في علم الإدارة والمقصود بالحاجة هي عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه.

إن هذه النظرية قائمة على أساس مبدئين أساسين: الأول مبدأ الحرمان من الإشباع حيث أن الحاجات المشبعة لا أثر لها في دفع الفرد لسلوك معين في حين أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها أما الثاني فهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات أي أن الحاجات في مستوى أعلى لا تفعل إلا بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى معه قد أسبعت، فلا يفكر أي عامل في الحاجات الاجتماعية أو غيرها مالم تكن الحاجات الفسيولوجية أو حاجات الأمان قد أشبعت بحدود معقولة في إطار الفكر السلوكي الإنساني فإن نظرية ماسلو تحت المدراء على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة من خلال العمل لكي ينعكس إيجابيا على الأداء والإنتاجية (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2012، ص 68).

من خلال مقدمته نظرية الحاجات لرائدها أبراهام ماسلو فإن قيام التنظيم بتلبيه الحاجات تحقيق الإشباع لها كما رتبها ماسلو حسب أهميتها بالنسبة للفرد العامل، فهذا من شأنه تحقيق أهداف العامل وأهداف مع التنظيم بكفاءة وفعالية وبالتالي ضمان استمراريته تلك المؤسسة هذا من جهة أما من جهة أخرى فإن الالتزام التنظيمي يزيد من خلال تحقيق إشباع وتوفير حاجة الانتماء وهذا ما يولد لدى الفرد الولاء التنظيمي.

3- الفلسفة الإدارية لماك عزيزغور دوغلاس (y, x)

يستند دوغلاس ماك عزيزغور إلى افتراض يقول بأن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يركز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة ويرى أن العاملين في المنظمة يتأثرون جزئياً بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير، ومن هنا يظهر بأن السلوك التنظيمية بشكل عام يتأثر بطبيعة الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير في المستوى الأعلى وقد تناول لماك عزيزغور الفكر الإداري والتنظيم

الكلاسيكي في نظرية X والتصورات الفلكية للمدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظرية لوالتي يؤمن بها. (خليل محمد حسن الشماع، 2002، ص 234).

اقترح ماك عزيزغور وجود فلسفتين وجهتي نظر مختلفتين بشأن الإنسان الأول نظرية X وهي سلبية والثانية نظرية لوهي إيجابية واستنتج ماك عزيزغور أن افتراضات المدير بشأن الآخرين لها تأثير كبير على الطريقة التي يعاملهم بها وتنظيم نظرية X أربعت افتراضات.

- العامل يحت العمل ويحاول كلما أمكن ذلك تجنب العمل.

- بما أن العامل يكره العمل يجب إرغامه أو السيطرة عليه أو تهديده بالعقاب من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.

- العامل يبتعد عن المسؤولية ويرغب لتوجيه الرسمي كلما أمكن ذلك.

- معظم العاملين يضعون الاستقرار والأمان فوق كل اعتبار فهناك عامل يرتبط بالعمل ولا يظهرون إلا طموحا ضئيلا (محمد لسعيد، 2003، ص ص 77، 78).

استمد ماك عزيزغور من التجارب التي سبقته بأن الإنسان كائن اجتماعي يتعامل مع غيره من أبناءجنسه وفق معطيات هادفة وإيجابية في تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل بها ولذا فقد استندت نظرية لعلى الافتراضات التالية:

- أن متوسط الأفراد يحبون العمل.

- لا تشكل الرقابة ووسائل التهديد وقساوة العقاب دورا فاعلا في تحقيق الإنجاز الهادف للعمل بل العكس أي قيام الفرد للمراقبة ذاته أكثر عطاء للمنظمة وقد أشار الله سبحانه وتعالى لذلك في قوله فَذَكِّرْ إِنَّمَا

أَنْتَ مُذَكِّرٌ ﴿١١﴾ لَسْتَ عَلَيْهِمْ بِمُصَيِّرٍ ﴿١٢﴾ (الغاشية 12، 13).

- أن متوسط الأفراد لا يكرهون تحمل المسؤولية.

ومن هنا يتضح بأن هذه النظرية تنطلق من الأفاق الفكرية التي تستمد من الفكر الإنساني والسلوكي أثر في إنجاز الفرد وتحقيق أهداف المنظمة (خضير كاظم محمود، 2008، ص ص 82، 83).

يعد الاطلاع على ما قدمته الفلسفة الإدارية لرائدها ماك عزيزغور دوغلاس يتضح أنه بالرغم من تركيز نظرية X على العمل بصفة خاصة وأن ما تضمنته هي مبادئ المدرسة الكلاسيكية فجوهر

اهتمامها كان منصبا على زيادة الإنتاجية بغض النظر عن الوسائل إلا أنها أُنذاك أحدثت ثورة علمية في مجال الإدارة ومن خلالها حقق التنظيم أهدافه بشكل كبير وفعالية عالية، وبالنظر للظروف التي كانت يعيشها العامل أُنذاك كان انتماءهم للمنظمة ضرورة حتمية أما نظرية لاوما تتضمنه من مبادئ أضفت الصفة الإنسانية وإعطاء للعامل جانب من الاهتمام بتوفير جملة من الحوافز وتليه جزء من احتياجاته الشيء الذي أدى إلى إخفاء جوانب الضعف والنقص في مبادئ النظرية X وهذا الشيء الذي يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال العنصر البشري كوسيلة مهمة لضمان الاستمرار والبقاء.

ثالثا: النظريات الحديثة (المعاصرة)

ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم الإداري في الثلاثينات من هذا القرن وسارت حتى الخمسينيات وحاولت بما قدمته من أفكار تلافي العيوب والانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية، وركزت اهتمامها على دراسة العنصر البشري الذي يعتبر عماد العملية الإدارية ونقطة انطلاقها والمحور الأساسي للسلوك التنظيمية والنظر للتنظيم الإداري باعتباره نظاما مفتوحا حيث ينشأ بينه وبين البيئة المحيطة به علاقات متبادلة ينعكس أثرها على السلوك التنظيمي (جابر عوض سيد وآخرون، 2003، ص 37، 38).

ومن هذه النظريات الحديثة ما يلي:

1- النظام التعاون لشستر برنارد

هو من رواد المدرسة العلاقات الإنسانية إذ قام بوضع النظام التعاوني وأسماه نظرية التعاون وهذه الأخيرة قائمة على أساس أن أي فرد مهما اختلفت صفاته يكون له هدف يسعى إلى تحقيقه من خلال النجاحات في عمله ومن خلال تفاهمه وتعاونه مع الآخرين وهو ما يسعى دائما إلى إيجاد نوع من التواصل بينه وبين الأفراد الآخرين لتحقيق هدف مشترك يتمثل في إشباع احتياجاتهم سواء الجسمانية منها أو الاجتماعية (حسن التهامي، 2013، ص 191).

المنظمة في نظر تشستر برنارد هي نظام تعاوني يعتمد على فعالية التعاون بين أعضائه كما يتوقف استمراره على سبل الكفيلة لتحقيق أهدافه فالمنظمة في تصوره عبارة عن نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المنشقة بوعي وشعور والمنظمة تبع لهذا المنطق هي بمثابة وحدة فرعية كن نظام أكبر يضم وحدات أصغر منه ويتمثل علاقة مفاعلة بين أجزاءه، ويتمثل العنصر الإنساني أهمية حيوية في بناء العلاقات التعاونية السائدة في المنظمة، وقد نادى بشكل صريح في إعطاء التنظيم غير الرسمي الأهمية المتميزة على الرغم من تجاهله من قبل المدرسة التقليدية وقد أشار إلى أن التنظيم الغير رسمي،

تم إن التنظيم الغير رسمي لا يتسم بشكل واضح أو محدد أو واضح المعالم، كما أنه ليس مقسما إلى أقسام واضحة أو محددة ويتسم بالتفاعل المستمر أو بعدم الاستقرار ويتأثر بصفة خاصة بحجم التنظيم الرسمي وبطبيعة العلاقات السائدة فيه (خليل محمد حسن الشماع، 2014، ص 96).

ويتفحصه للتنظيم إلى سمي في المنظمة وجد أن التعاون ضمن هذا التنظيم سوف يحقق ما يلي:

أ- تأمين استمرارية المنظمة بالمحافظة على التوازن متعدد الجوانب في بيئة دائمة التآرجح فيزيولوجيا وبيولوجيا واجتماعيا وفي عناصر أخرى ضمن المنظمة.

ب- تحفظ القوى الخارجية التي يجب أن يتم التأقلم معها.

ج- تحليل وظائف المدراء التنفيذية على كافة المستويات في مجال إدارة ومراقبة المنظمات الرسمية.

إذن ركز على ضرورة التوازن الداخلي والتكيف الخارجي وتعاون الأفراد ضمن المجموعة يستطيعون تحقيق مالم يستطيعوا تحقيقه بمفردهم (صباحي جبر العتبي، 2005، ص 41).

يمكن القول أن نظرية النظام التعاوني أولت أهمية كبيرة لعنصر التعاون من خلال دفع القادة الإداريين إلى تنمية التعاون لدى العمال وهذا عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات وإعطاء لأرائهم وبالتالي ضمان فعالية التنظيم من جهة وتحقيق انتماءهم من جهة أخرى.

2- نظرية الإدارة اليابانية لوليام أوشي:

بدأ الاهتمام بالإدارة اليابانية حديثا خاصة منذ بداية الثمانيات من هذا القرن، ويرجع الاهتمام إلى النجاح الهائل الذي حققته منظمات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وحتى الآن من حيث جودة المنتجات وحجمها وإنتاجية الأفراد فيها، الأمر الذي أدى إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية. (أنس عبد الباسط عباس، 2010، ص 84).

يعتبر وليام أوشي رائد نظرية Z اليابانية ويقول أوشي: "أنه لاحظ أن الإنتاجية وخاصة في الشركات الصناعية في اليابان تزيد أربعة أضعاف عن مثيلاتها في الو.م.أ، ووجد أن هذه الزيادة لا تعود أسبابها إلى السياسات النقدية أو الاستثمارية وحسب، وإنما إلى الطريقة التي بموجبها معاملة وتوجيه العنصر البشري في الإنتاج، ولمعالجة تدني الإنتاجية للشركات اليابانية العاملة خارج اليابان قام أوشي بوضع نظرية Z في الإدارة وكان ذلك عام 1981، حيث افترض أن الشركات اليابانية الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة a في حين تطبق الشركات اليابانية داخل اليابان أسلوب الإدارة z وهذه النظرية طبقت مضامين نظرية مكريغور ودمج بينهما بما سميت بنظرية Z المعدلة. (حسين أحمد الطروانة، 2012، ص 59).

وفي ضوء هذا حدد أوشي الملامح الرئيسية لنظرية Z والتي تتمثل في:

- 1- تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين لفترة زمنية طويلة.
- 2- زيادة دور العاملين في اتخاذ القرارات من خلال المشاركة.
- 3- جعل المرؤوسين يشعرون بتحمل المسؤولية الشخصية عن المهام والأنشطة التي يقومون بها.
- 4- استخدام وسائل وأساليب الرقابة الغير الرسمية والضمنية بجانب وسائل وأساليب الرقابة الرسمية والصريحة.
- 5- تحقيق النمو الوظيفي القائم إلى حد ما على التخصص.
- 6- التركيز على تحقيق التكامل بين أدوار العاملين الرسمية وأدوارهم ومسؤولياتهم الشخصية بعيدا عن مكان العمل (الأدوار الشخصية والعائلية).
- 7- أن يتم التقييم والترقيم في معدلات بطيئة.

من خلال أوشي إن تبني هذه النظرية من جانب الإدارة فإن العاملين سوف يشعرون بدرجة أكبر من الانتماء إلى المنظمة كما أن كلا الإنتاجية وجودة الإنتاج سوف يحققان مستويات أعلى من قبل بين شعور كل موظف أو عامل في المنظمة بالفخر في عمله. (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2003، ص294).

نلاحظ مما سبق ذكره أن هذه المبادئ والأسس التي قامت عليها نظرية Z متجذرة في المجتمع الياباني بشكل كبير ومن خلال تبني هذه المبادئ وتطبيقها في مجال الإدارة فإنها حققت الأهداف المسطرة مسبقا بشكل كبير مع ضمان ولاء العاملين من خلال القيم التي تجعلهم وحدة لا تتجزأ بعضها عن بعض.

فلقد تأثر بهذه النظرية الكثير من علماء الاقتصاد والباحثين في مجال الإدارة والأعمال، عن طرق وأساليب لتحقيق الفعالية التنظيمية من أجل ضمان سيرورة المنظمات والمشاريع الصناعية، باعتبارها تخص المورد البشري فتبني ما تقوم عليه النظرية اليابانية من جانب الإدارة، فإنها وبدون شك سوف تحسن الاستثمار في الفرد العامل وتحقق له شعور بالانتماء لها مع ضمان زيادة الإنتاجية بكل كفاءة وفعالية، مع ضمان جودة المنتجات بالرغم من النجاح الكبير الذي حققته نظرية وليام أوشي في الإدارة والتسيير إلا أنها لم تثبت نجاحها إلا في المجتمع الياباني أو داخل مؤسسة يعمل بها عمال يابانيون وهذا راجع بشكل كبير للخلفية الثقافية والبنية الاجتماعية للمجتمع الياباني.

3- الإدارة بالأهداف:

إن الإدارة بالأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها مستغلة في ذلك الموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن، ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل والنهيات، وتعمل في أدنى مستوى إداري حتى تصل إلى أعلى مستوى.

كما أنها " العملية التي يتم من خلالها تحويل أهداف المنظمة إلى أهداف فردية للعاملين". (زيد منير عبوي، 2006، ص 88).

هذه النظرية تنسب إلى بيتر دراكر peter drucker النمساوي الأصل في مطلع الخمسينيات، وهي عبارة عن أسلوب للتخطيط من خلال لقاء يتم بين الرؤساء والمرؤوسين حيث يشارك المرؤوسين في وضع الأهداف وفي اتخاذ القرارات الإدارية.

في هذا اللقاء يتم وضع الأهداف وهذه الأهداف التي تم وضعها وصياغتها من قبل الطرفين تساعد في الآتي:

1- تحفيز المرؤوسين على العمل، وذلك من خلال المشاركة في وضع الأهداف المراد إنجازها خلال فترة محددة ويليها عملية تقييم.

2- تنمية قدرات المرؤوسين، عن طريق الاستفادة من خبرات الرئيس وبالرجوع إليه بمشاورته.

3- مراقبة أعمالهم وأدائهم، وذلك عن طريق تقييم أداء المرؤوسين لعدم تكرار الأخطاء مستقبلاً.

4- تقييم أعمالهم من خلال الرئيس المباشر.

إن هذا الأسلوب للتنظيم يعطي للتنظيم القدرة على مواجهة التحديات وذلك من خلال التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين.

هناك شروط يجب توفيرها لضمان نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف:

1- يجب على الرئيس إعطاء التفويض الكافي للمرؤوسين لإنجاز الأهداف المطلوبة.

2- أن يشجع الرئيس المرؤوسين على الابتكار وتحمل المسؤوليات.

3- أن يكون الرئيس ديمقراطي في تبادل الآراء مع المرؤوسين.

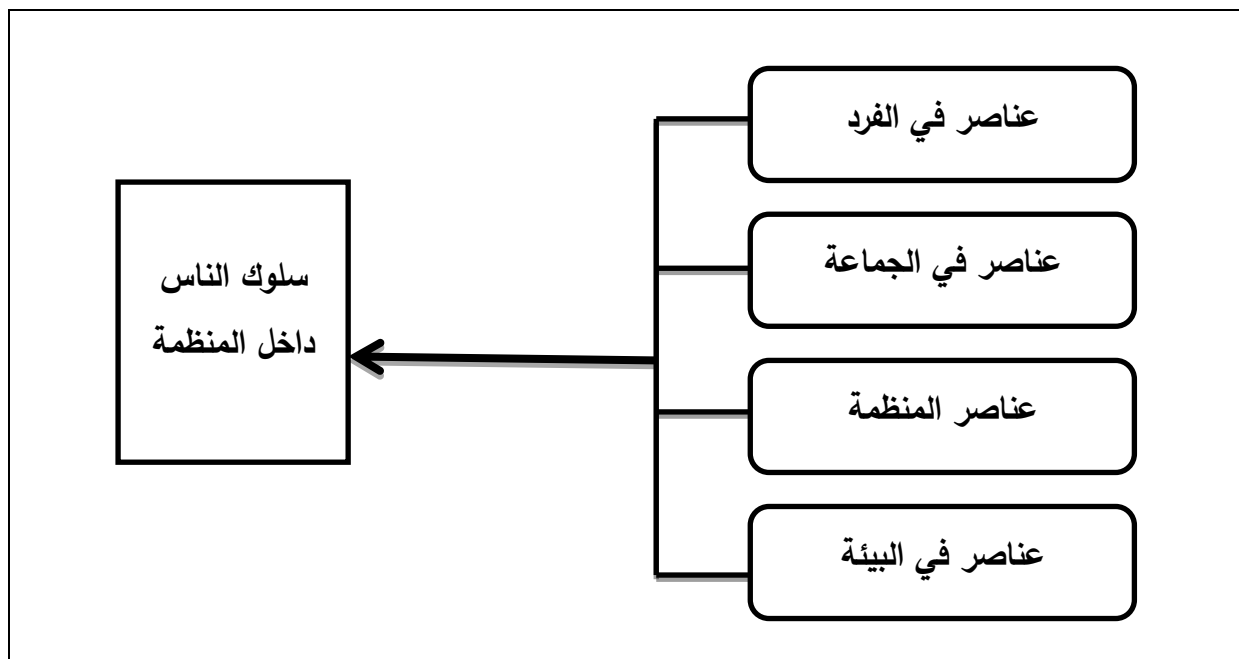
4- تقييم أعمال المرؤوسين. (موسى قاسم القريوتي وآخرون، 2006، ص 64،65).

من خلال ما تقدم وما تم عرضه من أفكار بيتر داراكر يمكن القول أن الإدارة بالأهداف أسلوب فعال في تحقيق الأهداف إذا ما أخذت الشروط بعين الاعتبار لضمان النجاح فيم يخص زيادة تفويض السلطة للمرؤوسين وفتح المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الحوافز الأمر الذي يضمن الولاء والفعالية التنظيمية كعنصرين جوهريان للمنظمة.

4- المدرسة الموقفية:

هي مجموعة من علماء الإدارة يفترضون بأن الخصائص المناسبة لمنظمة ما تتحدد في ضوء طبيعة الموقف الذي تعمل فيه المنظمة، لذلك فهم يهتمون بتحديد متى وكيف يجب أن تختلف عملية إدارة منظمة الأعمال؟ وما هو التصميم المناسب؟ وبهذا تكون الإدارة علمية عندما تراعي خصائص الموقف. (سعاد نايف برنوطي، 2001، ص168).

ترى النظرية الموقفية أن السلوك الإنساني يتأثر بالعديد من العناصر الموجودة في الموقف الخاص بهذا السلوك، ويوضح الشكل التالي العناصر الخاصة والموجودة في الموقف الخاص بهذا السلوك الإنساني داخل المنظمات.



(أحمد ماهر، 2003، ص ص 36، 37).

فمن خلال هذا الشكل يوضح وجود عناصر في الفرد مثل إدراكه وعمره وجنسه وتعليمه ...، كما أن هناك عناصر في الجماعة مثل التماسك و التعاون والصراع، وأيضا تلعب عناصر في المنظمة مثل شكل الهيكل التنظيمي والتنسيق والسلطة ودرجة المركزية وأنظمة الإدارة المستخدمة في التأثير على

سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة، ويضاف إلى هذا كله أن هناك عناصر في البيئة تؤثر أيضا في سلوك الفرد والجماعة مثل العادات والتقاليد والدخل القومي والظروف الاقتصادية والسياسية.

ومنه وما سبق نستخلص أن قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية إذ تعد متغيرة وغير مستقرة بمرونة كافية تخولها أو تعطيها توجيهها دقيقا لكافة عناصر الموقف المتمثلة في الأفراد والجماعة والمنظمة والبيئة، يساعدها على التأقلم مع أي مشكل يواجهها ويمكنها التصدي له بفعالية عالية، وهذا ما يضمن لها البقاء والاستمرارية مع تحقيقها لفعالية كبيرة.

خلاصة الفصل:

إن ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل أنه تم من خلاله عرض أو استعراض أهم النظريات التي درست وتناولت موضوع الولاء التنظيمي والفعالية التنظيمية، ابتداء من النظريات والمآخذ الفكرية الكلاسيكية والتي ركزت في محتواها على الجزء الرسمي من التنظيم كوسيلة لبلوغ وتحقيق الأهداف، كالزيادة في الإنتاجية بصورة كبيرة بغض النظر عن الوسيلة لكنها أهملت العنصر البشري، ولم يثمن وجوده في الحلقة الإنتاجية، وأعقبها في الظهور المدرسة النيوكلاسيكية بتعدد نظرياتها، حيث أخذت بالدراسة الجوانب التي لم تعطها أهمية المدرسة الكلاسيكية، واهتمت هذه الأخيرة بدرجة كبيرة بالفرد كأهم طرف في العملية الإنتاجية، ووجوب توفر الاحتياجات الأساسية وهذا من أجل تحقيق الأهداف مثل الزيادة في الفعالية التنظيمية وتبعثهم في البروز والظهور النظريات الحديثة حيث تركت تراثا علميا مختلفا، أسهم في توجيه الدراسات والبحوث العلمية، من خلال تسليط الضوء على مختلف القضايا كالولاء التنظيمي والفعالية التنظيمية، وهذا ما فتح المجال في إثراء الفكر واختلاف الرؤى بمجال التنظيم.

قائمة المراجع للفصل الثاني:

- 1- أحمد، ماهر. (2003). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. (د.ط)، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- 2- برنوطي، سعاد نايف. (2001). الإدارة أساسيات إدارة الأعمال. (ط.1)، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- 3- التهامي، حسين. (2013). السلوك التنظيمي في الإدارة. (التفكير الابتكاري في السلوك التدريبي في العملية الإدارية). (ط.1)، القاهرة: دار الكاتب الحديث.
- 4- تابت، عبد الرحمان إدريسي. (2003). المدخل الحديث في الإدارة العامة. (د.ط) الدار الجامعية.
- 5- الجيوسي، محمد رسلان، جميلة جاد الله. (2000). الإدارة علم وتطبيق. (ط.1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 6- حريم، حسين. (2010). مبادئ الإدارة العلمية الحديثة. (النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة). (ط.2)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 7- حضير كاظم محمود، اللوزي، موسى سلامة. (2008). مبادئ إدارة الأعمال. (د.ط)، إثراء للنشر والطباعة.
- 8- خيرى، أسامة. (2013). الإدارة العامة. (ط،1)، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- 9- الزغية، على ولاح عبد الوهاب، بن بريكة . (2013)، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية. (ط،1)، عمان: دار المناهج لنشر والتوزيع.
- 10- سهيلة، محمد عباس. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. (ط، 2)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 11- السلمي، علي. (د.س). تطور الفكر التنظيمي. (د.ط): دار غربي للطباعة والنشر والتوزيع.
- 12- السيد، جابر عوض، أبو الحسن، عبد الموجود. (2003). الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية. (د.ط)، الإسكندرية.
- 13- الشماع، خليل محمد حسن. (2002). مبادئ الإدارة. (ط.2)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- 14- الشماع، خليل محمد حسن. (2014). نظرية المنظمة. (ط.5) عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 15- الطراونة، حسين أحمد. (2012). نظرية المنظمة. (ط.1)، عمان: دار حامد لنشر والتوزيع.
- 16- عبد الرحيم، خالد. (2005). إدارة الموارد البشرية. (ط.2)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 17- عبد المعكي، محمد عساف. (1994). المفاهيم والاتجاهات الحديثة. (د.ط)، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 18- عبد المهدي، ماجد مساعدة. (2013). إدارة المنظمات منظور كلي. (ط.1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 19- عبوي، زيد منير. (2007). الإدارة بالأهداف. (ط.1)، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- 20- عبوي، زيد منير. (2006). التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته. (ط.1)، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 21- العميان، محمود سليمان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (د.ط)، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- 22- عمر، سعيد وآخرون. (2003). مبادئ الإدارة الحديثة. (ط.1)، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 23- القريوتي، موسى قاسم. (2006). أساسيات الإدارة الحديثة. (ط.3)، عمان: دار تسنيم للنشر والتوزيع والطباعة.
- 24- القريوتي، محمد قاسم. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم. (ط.3)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 25- قطيشي، عبد اللطيف. (2013). الإدارة العامة. (من النظرية إلى التطبيق)، (ط.1)، بيروت، منشورات الحلبة الدوقية.
- 26- كامل، أسامة. (2006). مقدمة في الإدارة. (د.ط)، البحرين: دار الوفاء لدين الطباعة.
- 27- كنعان، نواف. (2002). القيادة الإدارية. (ط.1)، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

28- محمد، إسماعيل بلال.(2008). السلوك التنظيمي. (د.ط)، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والطباعة.

29- الوادي، محمود حسني. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث. (ط.1)، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

تمهيد

أولاً: أهمية الولاء التنظيمي.

ثانياً: خصائص الولاء التنظيمي.

ثالثاً: أنواع الولاء التنظيمي.

رابعاً: مراحل الولاء التنظيمي.

خامساً: أشكال الولاء التنظيمي وأنماطه.

سادساً: أبعاد الولاء التنظيمي.

سابعاً: العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي.

ثامناً: قياس الولاء التنظيمي.

تاسعاً: أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي.

عاشراً: أسباب و مظاهر ضعف الولاء التنظيمي.

حادي عشر: النماذج المفسرة الولاء التنظيمي.

ثاني عشر: استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الولاء التنظيمي موضوعا من المواضيع المسطرة في علم الإدارة، والتي نالت بالدراسة من قبل العديد من الباحثين والدارسين وعلماء الاجتماع لما له من أهمية كبيرة في حياة المنظمات الحديثة بصفة خاصة. حيث تعمل وتسعى المنظمات الحديثة بشتى الطرق إلى استخدام مجموعة من الاستراتيجيات والآليات والتي تتمثل في الاعتناء بالموارد البشري وتلبية حاجياته، وذلك من أجل ضمان انتمائه للمنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ولقد حاولنا في هذا الفصل تقديم وعرض بعض الجوانب المتعلقة الولاء التنظيمي والتي ننجزها فيما يلي.

أولاً: أهمية الولاء التنظيمي

للولاء التنظيمي أهمية كبيرة لدى المؤسسات نظراً لكونه مرتبطاً بالموارد البشري، حيث تسعى لتحفيزه من أجل زيادة درجة ولائه بأهدافها وقيمها، ويساعد الولاء التنظيمي على منح العاملين الاستقرار النفسي مما يساعد على تحقيق مستويات عالية من الأداء، كما يمنحه الثقة بنفسه و الرضا مما يساعده في تحقيق ذاته وزيادة دافعيته للعمل، كما أن للولاء التنظيمي أهمية تتجلى في تأثيره الواضح على سير الأعمال ومساهمته في تحقيق أهدافها نظراً لأن ذلك يتوقف على مدى استعداد العاملين لبذل أقصى جهدهم لتحقيق هذه الأهداف، كما أن له دوراً مهماً في توجيه العاملين للسلوكيات الإيجابية في المؤسسة. (مختار حديد، 2019، ص137).

- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها. (موسي اللوزي 1999، ص119).

- أن الولاء التنظيمي بالنسبة للعامل يمنحه استقرار نفسي ويساعد على تحقيق أفضل أداء وظيفي ليس للمهنة فقط بل وللشخص أيضاً، كما يرفع من روحه المعنوية ومن ثقته بنفسه ومن شعوره بتحقيق ذاته وحصوله على مكانة يرضى عنها، ويساعده على امتلاك دافعية وحماس للعمل يشعره بالسعادة عند كل نجاح أو تميز في الأداء وهو مرحلة أولى للنمو المهني لدى الفرد.

أما بالنسبة للمنظمة فإن الولاء التنظيمي يخلق الإبداع لدى العاملين والتعاون وحسن المبادرة، فيسهم ذلك في تحقيق الأداء المتميز في العمل ويقلل من التكاليف والخسائر الناجمة عن الهدر الناشئ من سوء استغلال القدرات أو سرعة استهلاك الأداة البشرية ويولد الرغبة في الاستمرار في المؤسسة، ويترتب على ذلك قلة الدوران في العمل. (دانا لطفي حمدان، 2008، ص35).

- يمثل الولاء التنظيمي نمطاً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى. (فريدة بن إبراهيم، 2015، ص118).

- يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة .

- الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يساهمون في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي لبلدانهم إضافة لما يحصل عليه الفرد من مميزات وظيفية أكثر. (خلف سليمان الرواشدة، 2007، ص93).

وعليه يستخلص من هاته النقاط السالفة الذكر أن الولاء التنظيمي له أهمية للفرد والمنظمة فمن جهة يمنح للعامل استقرار وراحة كبيرة في بيئة العمل دون نسيان ما يحصل عليه من مكافآت داخل التنظيم جراء جهوده الثمينة، ومن جهة أخرى فهو يقلص حجم المشاكل والضغوط التي تعيشها المنظمة خاصة مع سعيها الدائم لإبقاء المورد البشري فيها كعنصر فعال و جوهري، وبالتالي فولاء الموارد البشرية للمنظمة يساهم في زيادة الإنتاجية وكذا فعالية الأفراد.

ثانياً: خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص هي:

- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

- يساهم الولاء التنظيمي في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على الإحساس بالمنظمة. (خالد زحراح، 2018، ص84).

- اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل. (موسي اللوزي، 1999، ص119).

- الولاء التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمؤسسة وتؤثر على قرار الموظف فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمؤسسة، ويتصف الأفراد الذين لديهم التزام وظيفي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المؤسسة الأساسية والإيمان بها وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، ووجود مستوى عال من الانخراط بالمؤسسة ووجود الرغبة القوية في البقاء في المؤسسة لفترة طويلة. (أحمد محمد الشباب، 2014، ص310).

- إن الولاء التنظيمي يتأثر بعدة عوامل شخصية وتنظيمية بشكل متداخل ومعقد كالنظم والسياسات والإجراءات المعتمدة وغيرها من العوامل. (أبو العلا، 2009، ص39).

- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم. (منال البارودي، 2015، ص77).

- الولاء التنظيمي للأفراد لا يتسم بالثبات وإنما يتغير نحو الأفضل أو للأسوء، نتيجة تأثيرات إستراتيجية ضاغطة. (نجم، 2013، ص426).

وعليه فهاته النقاط تبرز مميزات الولاء التنظيمي ومدى ارتباطه بالموارد البشري فهو يغرس مشاعر الحب والوفاء والإخلاص لدى الفرد والرغبة الشديدة في البقاء في المنظمة لمدة أطول لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة الأمر الذي يدفعه إلى كسب ثقة التنظيم وتحقيق الفعالية التنظيمية.

ثالثاً: أنواع الولاء التنظيمي:

هناك عدة أنواع من الولاءات لدى الفرد يمكن رصد أبرزها التالي:

- الولاء الشخصي: (personal loyalty)

وهو ولاء الفرد لنفسه ولفكرته وفلسفته في الحياة وثقافته التي ينتمي إليها. (موفق عدنان عبد الجبار الحميري، 2011، ص256).

- الولاء الديني: (religious loyalty)

هو ولاءك للدين الذي تعتقه وتؤمن به، ويزداد ولاءك الديني كلما التزمت وطبقت قواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح.

- الولاء الوطني: (national loyalty)

وهو ولاءك للوطن الذي تنتمي إليه، فكل مواطن في بلد ما، وله جنسية هذا البلد، ويزداد ولاءك الوطني كلما كنت مخلصاً لهذا الوطن وكنت مواطن صالحاً تخدم الوطني وتضحى من أجله إذا تطلب الأمر ذلك.

- الولاء المهني: (Professional loyalty)

وهو ولاءك للمهنة التي أصبحت عضو فيها، ويزداد ولاءك المهني كلما التزمت بمبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة، وكلما مارست المهنة بالشكل الصحيح والذي يساهم في تحقيق أهداف هذه المهنة.

5- الولاء المؤسسي أوالتنظيمي: organisation loyalty

وهو ولاءك للمنظمة التي تعمل بها.

الولاء للعملاء: client or customer loyalty

وهو ولاءك لجمهور المنظمة التي تعمل بها، هؤلاء العملاء الذين تقدم لهم السلع أو الخدمات. (مدحت محمد أبو النصر، 2005، ص40).

يمكن القول أن للولاء التنظيمي أنواع كثيرة وكل نوع يحدد مدى انتماء الفرد لذلك الشيء سواء كان ولاء الفرد فكرته أو فلسفته أو لوطنه أو لدينه أو لمنظمتة، إذ كلما كان الفرد مخلص ووفيا اتجاه شيء ما كان عنصرا فعالا وجوهري لا يمكن الاستغناء عنه، خصوصا في المجال التنظيمي وهو الإخلاص للمنظمة التي يعمل بها الأمر الذي يؤدي نجاح المنظمة وزيادة إنتاجها وصولا إلى الفعالية التنظيمية.

ربعا: مراحل تطور الولاء التنظيمي:

إن عملية تكوين ونمو وتطور الولاء التنظيمي، هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد، وقد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث والدراسة للتعرف على مفهومه وتطوره ومراحله، وفيما يلي عرض لتطور الولاء في مراحله المتعددة:

المرحلة الأولى: تمثل مراحل تجربة العمل، وتمتد هذه المرحلة لعالم واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة، لأن الأفراد قبل التحاقهم بالعمل يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة. (موسي اللوزي، 1999، ص123).

المرحلة الثانية: تمثل مرحلة العمل والبدء به، وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين لأربعة وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي.

المرحلة الثالثة: مرحلة الثقة في التنظيم: وتمثل من تاريخ بدء العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء لتصل إلى مرحلة النضوج ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهود والإغراءات المعطاة للأفراد. (مجد محمود مصطفى، 2012، ص119).

بعد عرض هاته المراحل الثلاثة التي تمثل تطور الولاء التنظيمي يلاحظ بأن مراحل متكاملة وكل مرحلة تتطلب مجموعة من الشروط كالخبرة أي عند التحاق الفرد بالعمل يكون مزودا بمجموعة من المهارات والمعارف ثم ينطلق البدء في العمل، وهنا تبدأ قيم الولاء في الظهور وصولاً إلى مرحلة الثقة في التنظيم والتي يزداد فيها ويتطور الولاء التنظيمي.

خامسا: أشكال الولاء التنظيمي وأنماطه

لقد فرق بعض الباحثين اتجاهين من الولاء التنظيمي الأول؛ وقصد به الولاء التنظيمي الاتجاهي ويشير إلى التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.

أما الاتجاه الثاني فقصد به الولاء التنظيمي السلوكي ويشير إلى الاستثمار المستغرق من جانب الفرد في المؤسسة الذي يجعل سلوكه مرتبطا بها، فعند رفض الفرد تغيير وظيفته بأخرى أكثر إغراء من ناحية الأجر وظروف العمل، فمعنى هذا أن هناك منافع تعود عليه من ارتباطه بالمؤسسة تجعل من الصعب إتخاذ قرار التعبير أو الانتقال إلى مؤسسة أخرى وقد أشار aleleott, white and charles إلى أن الولاء التنظيمي يأخذ شكلين هما الولاء قيمته في حد ذاته، إذ تتجسد القيمة عندما تصبح أهداف المؤسسة وقيمتها أهداف وقيم لأعضائها بغض النظر عن مصالحهم الذاتية، أما الشكل الآخر فهو الولاء أمثالا لما يتوقعه الآخرون؛ هذا الالتزام هو نتيجة الضغط الاجتماعي الذي يمارس على أعضاء مؤسسة معينة خوفا من العقوبات، أو تقيدا بالعادات والتقاليد الاجتماعية. (أحمد محمد سعيد الشيباب، 2014، ص311).

أنماط الولاء التنظيمي: فقد نصت الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاثة أنماط تشكل في مجموعها الولاء التنظيمي، وقد اتفق الباحثون بأن هذه الأنماط كالتالي:

الولاء العاطفي أو الوجداني أو الانفعالي:

والذي يشير لارتباط الموظف العاطفي وانغماسه مع المؤسسة والموظفين الذين يتمتعون بالتزام عاطفي قوي يستمرون بالعمل في المؤسسة لأن وجودهم نابع من رغبتهم في البقاء. (أحمد محمد سعيد الشيباب، 2014، ص312). خاصة مع ارتفاع نسبة البطالة في سوق العمل .

2-الولاء المستمر: أو الاستمراري: (مزوار منوية، 2013، ص64). والذي يشير إلى حالة الوعي للتكاليف المرتبطة بمغادرة المؤسسة، إذ يبقى الموظفون في أعمالهم لأنهم بحاجة إليه.

3-الولاء المعياري: والذي يعكس شعور الموظف بالحاجة للاستمرار في الوظيفة، وأن سر وجوده بدافع ومنطلق أخلاقي لالتزامه بمبادئ المؤسسة. (أحمد محمد سعيد الشيباب، 2014، ص312).

يلاحظ أن للولاء التنظيمي أشكالاً مختلفة ولكل وجهة نظر، وقد اقتصر هذا التقسيم على شكلين لا ثالث لهما وجوهر هذه الأشكال دوماً هو المورد البشري وعلاقته مع المنظمة، وفي هذا الصدد كذلك تم تناول أنماط الولاء التنظيمي والتي تتمثل في الولاء العاطفي أي حب العامل للمؤسسة التي يعمل بها بالإضافة إلى الولاء المستمر والذي يعد ضروري وأخيراً الولاء المعياري.

سادساً: أبعاد الولاء التنظيمي:

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير الدراسات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد والتي تتلخص فيما يلي:

الولاء الاتجاه: ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها.

الولاء السلوكي: ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة، نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وبعضويتها.

الولاء الأدبي: ويقصد بها تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه.

الولاء المحسوب: ويقصد به رغبة الموظف في الاستمرار في العمل بالمنظمة برغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى وبمزايا أفضل. (محمد أحمد سليمان، 2011، ص155).

وعليه يمكن القول أن هاته الأبعاد التي تحمل في طياتها بعض أنواع الولاء التنظيمي تحدد مدى التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة، هذا ما يولد لدى الفرد الرغبة في البقاء والاستمرار فيها.

سابعاً: العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي

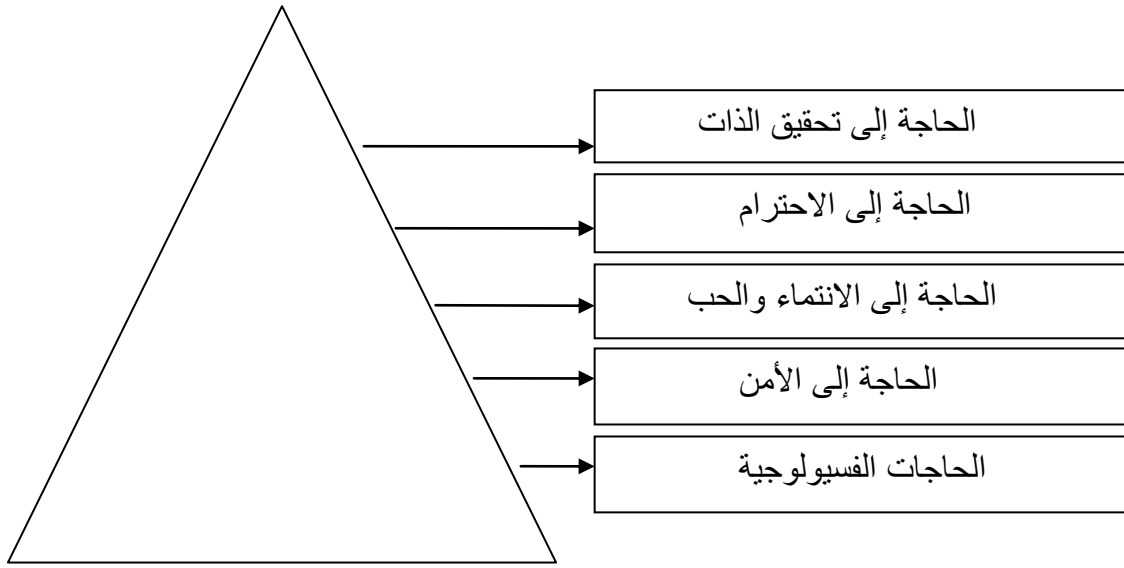
يعتبر البحث في مفهوم الولاء التنظيمي من حيث التكوين و التطور، عملية ذات أبعاد متشابهة ومتداخلة، فقد تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول مفهوم العوامل التي تساعد على تكوين الولاء التنظيمي داخل التنظيم، وقد ساهم في الكتابة بهذا الموضوع الكثير من الكتاب، إلا أن دراسات روبرت مارش وماري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشار فيها إلى العوامل المساعدة على التكوين وتشكيل الولاء التنظيمي وهي:

أولاً: السياسات

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فكما هو متعارف عليه يوجد عند أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد.

ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى السلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج على مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الولاء التنظيمي، وقد تتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار إليها أبراهام ماسلو في سلم نظرية الحاجات، كذلك نظرية الحاجات، كذلك نظرية بورتر ونظرية ألدرفر واللاتي بحثتا في قضايا الانتماء والنمو والولاء، في محاولة هذه النظريات الإنسانية وفقاً لأهميتها وقوتها في إشباع الحاجات. لقد رتب ماسلو حاجات الأفراد على الشكل التالي:

الشكل رقم 01 يمثل هرم ماسلو للحاجات



المصدر: (موسى اللوزي، 1999، ص 129).

كلما كانت الأهداف واضحة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء والمنظمة أكبر، فكلما كانت السياسات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم. (محمد محمود مصطفى، 2012، ص120).

ثالثاً: نظام الحوافز

للحوافز (incentives) دور فاعل في ما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعية بغية تحقيق أهداف التنظيم، وهذه الحوافز تكون مادية أو معنوية فردية أو جماعية، يتوقف تأثيرها على قدرتها في إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له، كما يتوقف تأثيرها عند نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا وتحقيق الذات.

ويعرف الحافز بأنه الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان التي تنتهي له وتؤدي إلى تقوية دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاط أو أنشطة معينة بالأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقق أهدافه.

ومن ذلك نجد أن الحوافز تسهم في تحقيق مصلحتين هما:

1- حث الأفراد على إتمام العمل المطلوب بكفاءة.

2- إشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغباتهم ضمن الإمكانيات المتاحة.

إن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالتنظيم وإشباع حاجاتهم، ويعزز من استمرارهم في العمل ويثير المنافسة فيهم، وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي ويشعرهم بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولاءهم للتنظيم ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية. (زيد منير عبيوي، 2006، ص213).

رابعا: العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى بيئة العمل الداخلية بكل تفاعلاتها وخصائصها، إذ يلعب المناخ التنظيمي دور كبيرا في تشكيل السلوك الوظيفي والأخلاقي لدى الأفراد العاملين، من حيث تشكيل وتغيير وتعديل القيم والاتجاهات والسلوك، وتختلف طبيعة ومفهوم المناخ التنظيمي من بيئة إلى أخرى، وريتشارد سياترز يعرفه بأنه "البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم ومن خلال أثرها في سلوكهم"، فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن الطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناء على ذلك يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار بالأفراد وللتنظيم، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات.

والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة....إلخ. لأن تمتع العاملين بمناخ تنظمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية، يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالولاء والانتماء التنظيمي.

خامسا: العمل على بناء ثقافة مؤسسة:

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة وبين الأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، كل ذلك سيترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة، وزيادة الولاء لها. (موسى اللوزي، 1999، ص ص 130، 131).

- بعد استعراض العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي، تبدو من أول نظرة كأنها خطوات يمرّ بها أي تنظيم كبرنامج تطويري تنموي في إشباع الحاجات كأول خطوة جيدة لكسب انتماء العاملين وفق سلم الحاجات ضف لذلك كلما كانت الأهداف المسطرة للتنظيم واضحة زاد ذلك في الولاء التنظيمي والأمر نفسه ينطبق على الحوافز وتحسين البيئة الداخلية، وكأن ذلك يمثل مهام التنظيم كحقوق العاملين وواجبات العاملين اتجاه التنظيم والتي منها الانتماء المهني.

ثامنا: قياس الولاء التنظيمي:

- إن عملية قياس الولاء التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة ومن هذه الفوائد:

1- يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء التنظيمي وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياساً إلى فترة سابقة من الوقت، وأنها تستخدم أسلوب المقارنة أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها.

2- تدخل في تركيبه أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء، لذلك يترتب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذا المنظمة.

3- إن قياس الولاء التنظيمي هو بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة مشكلات المعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.

4- إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الولاء التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد كون الفرد يتولد عنده الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس بأثر إيجابي على المنظمة وعلى الأفراد، وهذه الآثار الإيجابية تتراوح بين الرغبة في العمل وزيادة الثقة والمصادقية، كما تلعب هذه البحوث أهمية في تنمية ودعم أنماط الاتصال الإداري الجيد، وتشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ونقلها للإدارة.

5- تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغيرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعتبر قياس الولاء أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين للتنظيم. (هاشم حمدي رضا، 2012، ص169).

يلاحظ من هذه الركائز الخمسة لقياس الولاء التنظيمي أن هذه الأخيرة عملية جد مهمة وواعية وهادفة والسبب في ذلك يرجع بالأساس إلى المشاكل التنظيمية المعاشة في واقع الإدارة أو التنظيم، مهما كان نوعه خاصة مع الوقت الحاضر كتسرب العاملين، فمن خلال قياس الولاء التنظيمي يمكن للمنظمة تحديد مشكلات العاملين والمنظمة هذا من جهة ومن جهة أخرى التعرف على الجوانب الإيجابية كالتمييز في الأداء وسرعة الإنجاز وغيرها من الأمور وهذا يضمن للمنظمة المرور في مسار النجاح والتقدم نحو الأفضل.

تاسعا: أسباب ومظاهر ضعف الولاء في المنظمة:

يعود ضعف الولاء في المنظمات الأعمال المختلفة لجملة من الأسباب ندون في أدناه أهمها:

- 1- تقصير الإدارة في فهم مدى إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع.
 - 2- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في مكان المناسب، حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه.
 - 3- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.
 - 4- فرض الترقى والتقدم وقوف إدارة المنظمة أمام فرص التقدم والترقية وعدم إتاحتها بصور عادلة أمام العاملين من شأنها إحداث حالة الإحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم.
- وفي آخره، فإن مظاهر عدم الانتماء والشعور بضعف الولاء في عموم المنظمة يأخذ أشكالا مختلفة من فرد لآخر أو من جماعة لأخرى، ولكن الجوهر لضعف الولاء واحد لا يتغير ويمكن تثبيت بعض تلك المظاهر للإفادة:

- ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل وضعف الشعور بالاستقرار الاطمئنان.

- زيادة ظاهرة الغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل وكثرة حوادثه، وضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وظهور حالات الاستياء والتذمر وكثرة الشكاوي.

تعالى القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين والانخفاض الروح المعنوية بينهم. (شوقي ناجي جواد، 2009، صص 283، 282).

- من النقاط المعروضة أعلاه حول أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي، نجد أن السبب الرئيسي لضعف الولاء غالبا ما يتمثل في الإدارة لأنها وبدون شك المسؤولة والمكلفة بمهام التدبير والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، والأهم في ذلك الإشراف على العاملين ومعرفة جل المشاكل التي يتعرض لها أغلب العاملين ضعف إلي ذلك الاعتراف بقدراتهم والعناية اللازمة بهم وعيه فالإدارة عليها أن تسهر على أداء مهامها كلما شهدت المنظمة التزام العاملين بالعمل الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز الولاء التنظيمي.

عاشرا: النماذج المفسرة للانتماء التنظيمي:

أكدت العديد من الدراسات التي حاولت بحث ظاهرة الولاء التنظيمي بعدم وجود نموذج واحد يفسر ظاهرة الولاء التنظيمي، وبالتالي توجد العديد من النماذج المفسرة له، ومن هنا تأتي أهمية إيضاح النماذج المختلفة لظاهرة الولاء التنظيمي، حسب تطورها تاريخيا على النحو التالي:

أولا: نموذج إيتزيوني:

وجد هذا البرنامج علي يد إيتزيوني في أوائل الستينيات، وتحديدا في عام (1961)، إذ يعد من النماذج الرائدة حول موضوع الولاء التنظيمي، حيث يرى أن السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة اندماج الفرد في المنظمة، وهذا الاندماج الذي يسميه أي الولاء يمكن أن يتخذ أشكالا ثلاثة وهي :

أولا: الولاء المعنوي: ويمثل الإندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها.

ثانيا: الولاء القائم على حساب المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة من حيث اندماج الفرد مع منظّمته وهو يتحدّد بمقدار ما تستطيع المنظمة أن تلبّيه من حاجات الفرد.

ثالثا: الولاء الإغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، فاندماج الفرد مع المنظمة غالبا ما يكون خارجا عن إرادته، وذلك نظر لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد. (أحمد محمد سعيد الشياح، 2014، ص318).

ثانيا: نموذج ستيرز:

يفسر هذا النموذج الولاء التنظيمي على أساس أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظّمته ومشاركته لها، واعتقادها القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والعمل على تحقيقها.

وقد بيّن ستيرز في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وهي: الخصائص الشخصية، والحاجة لإنجاز، والتعلم، والعمر، وتحديد الدور، خصائص العمل، والرضا عن العمل، والتحدي في العمل، وفرصة التفاعلات الاجتماعية والتغذية الراجعة، وخبرات العمل، وطبيعة ونوعية خبرات المنظمة، وأهميته الشخص بالنسبة للمنظمة، والولاء التنظيمي، والرغبة والميل للبقاء في المنظمة، وانخفاض نسبة دوران العمل، والميل للتبرع بالعمل طواعية لتحقيق أهداف المنظمة، والميل لبذل الجهد لتحقيق إنجاز أكبر. (أحمد محمد الشيايب، 2014، ص319).

ثالثا: نموذج ستاو وسلانك:

يفسر هذا النموذج الولاء التنظيمي من خلال التفريق بين نوعية الولاء (الولاء الموقفي أو الولاء السلوكي)، لكن هذه التفرقة بين النوعين لا تعني تميّز أي منهما على الآخر في تفسير الولاء فكل منهما يؤثر على الآخر، ويمثل النوع الأول (الولاء الموقفي): وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي ويتضمّن هذا الولاء العوامل التنظيمية والشخصية، مثل: السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل، وبالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة، من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل، ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم، أما النوع الآخر فهو (الولاء السلوكي): وهو ما يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي، وتقوم فكرة هذا الولاء على نظرية الأخذ والعطاء لبيتر والتي تقوم على حقيقة مفادها أن السلوك الفردي بالذات الخبرات الماضية تحدد السلوك الحالي داخل المنظمات، فحصلهم على بعض المزايا والمكافآت في الماضي يترتب عليه السلوك الحالي. (أحمد محمد سعيد الشيايب، 2014، ص320).

رابعا: نموذج سينفندر وزملائه:

قسم سينفندر وزملاؤه الولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين أساسيين وهما: **الاتجاه التبادلي**: يفسر هذا الاتجاه الولاء التنظيمي من خلال العلاقة التبادلية بين الموظف والمنظمة، وهو يركز على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات مساهمة متبادلة بين المنظمة والعاملين، ومع الأخذ بعين الاعتبار لعضوية الفرد كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من المزايا و المنافع من خلال العملية التبادلية بين الأفراد والمنظمة ويسير هذا النموذج جنبا إلى جنب مع نظرية التوازن التنظيمية ل"هربرت سايمون" التي تقوم على افتراض أن إسهامات الفرد في نشاطات المنظمة تكون بقدر توقعاته للعوائد المترتبة له ودرجة إشباعها لحاجاته فدوافعه العاملين للأنضمام للمنظمة وقبولهم لسلطة فيها وانتمائهم لها، ناجم عن اقتناع الفرد بأن هذا الإنضمام والمساهمة في إنجاز أهدافها سيسهم في تحقيق أهدافه الفردية.

2- الاتجاه النفسي: يغطي هذا الاتجاه أبعاد أكثر شمولية للانتماء من الاتجاه التبادلي إذ يفسر هذا الاتجاه الولاء التنظيمي على أنه نشاط زائد وتوجه إيجابي للفرد اتجاه المنظمة وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافه، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضوا فيها ومن منظور النموذج النفسي يعتبر الولاء التنظيمي هو التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وعليه فإن العاملين الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بالولاء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها وإيمان كبير في قيم المنظمة وأهدافها. (أحمد محمد الشياح ، ص ص 321،322).

خامسا : نموذج كانتر:

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاث ولاءات (الولاء المستديم والولاء التلاحمي، الولاء الرقابي) وهذه الأنواع الثلاثة مترابطة فيما بينها، بمعنى أنها قد توجد في منظمة واحدة في وقت واحد، وترى أن هذه الأنواع من الولاء نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أعضائها وهي:

1- الولاء المستديم: ويشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقتهم مقابل بقاء المنظمة التي يعملون بها لذا، فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزء من منظماتهم وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

2- الولاء التلاحمي: ويتمثل في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظّمته والتي يتم ترميمها وتعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات.

3- الولاء الرقابي: وينشأ هذا الولاء عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليلا لتوجيه سلوك الأفراد في المنظمة. (محمد صلاح أبو العلا، 2009، ص ص 41،42).

سادسا: نموذج ألين وماير:

يعرف بالنموذج الثلاثي العناصر للولاء حيث يميز بين ثلاثة عناصر على النحو التالي:

1- الولاء العاطفي: يحدد هذا المكون درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الاجتماعية والذي يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراكه للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية وتنوع في المهارات، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية إتخاذ القرارات سواء ما يتعلق بالعمل أو بالعامل.

2- **الولاء المستمر:** ويعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح و الخسارة لاستمرار في المنظمة استنادا إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة بين الفرد والمنظمة أكثر من كونه عملية عاطفية التزام أخلاقي ويلاحظ أن تقييم الموظف لاستمرار في المنظمة تتأثر بالخبر الوظيفية والتقدم في العمر.

3- **الولاء المعياري:** ويعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي والبقاء في المنظمة وغالب ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس تابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالتنظيم. (خلف سليمان الرواشدة، 2007، ص ص89،90)

بعد استعراض النماذج المفسرة للولاء التنظيمي يتبين أن لكل باحث وجهة نظره للولاء التنظيمي ويظهر ذلك في تحليله وظهور أشكال الولاء التنظيمي. ويبقى كل نموذج يفسر العلاقة بين العامل و المنظمة في سبيل الوصول إلى تقديم رؤية عن تعزيز الولاء التنظيمي وكيفية ضمان انتماء العاملين. حادي عشر: استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي:

حدد والتون استراتيجيات مختلفة لتعزيز الولاء التنظيمي وهما إستراتيجيتي الولاء، وإستراتيجية الضبط وقد قارن بينما من خلال مجموعة من المعايير وهي:

جدول رقم 01: يوضح استراتيجيات الولاء والضبط:

مصدر المقارنة	إستراتيجية الضبط	إستراتيجية الولاء
الدافعية	تقوم على افتراضات نظرية (x) والتي تتخلص في أن: أهداف الفرد تتعارض مع أهداف المنظمة. الفرد يتجنب المسؤولية. طموح محدود. كسول بطبيعته.	تقوم على افتراضات نظرية (y) والتي تتخلص في أن: أهداف الفرد تتفق مع أهداف المنظمة. العمل شيء محبة للفرد . يتجنبه المسؤولية. لديه طاقة وقدرة على ممارسة العمل بابتكار والإبداع
توقعات الأداء	وضع حد أدنى لمعايير الأداء المتوقع.	تحديد النمو في الأداء و توقعات الأداء بصورة موضوعية.
جودة بيئة العمل	تري فقط أنها الإنتاجية	ينظر أليها على أنها هامة لتحقيق

أهداف التنظيم.		
المتطلبات	تحديد مستوى الأجر والمرتبات (العائد المادي)	تحديد مستوى النمو والترقي في الوظيفة.
التدريب والتنمية البشرية	التدريب على المهارات لمقابلة الحد الأدنى من متطلبات الوظيفي والمهارات الأساسية.	التدريب يصمم لمساعدة العاملين لمواجهة الاحتياجات الخاصة بإتخاذ القرار وحل المشكلة والمهارات الشخصية والأعداد للوظيفة التي يشغلها الفرد.
تقويم الأداء	السلوك القائم على اختلاف الأجر.	الهدف كأساس للتنمية وتحسين الأداء
إتخاذ القرار	- أوتوقراطي	- المشاركة، التمكين
نظام الضبط	قائم على القوة، التواب السلطة المركزية الرسمية	- قائم على التوقع، المشاركة، القيم.
علاقات العمل	التقبل - التوحد - ضبط السلوك عن طريق التعاقد - ثقة اقل - العلاقات محددة و قائمة على أجزاء النسق التنظيمي.	التعاون - التخطيط - حل المشكلات - الثقة - المتبادلة - الاحترام المتبادل - صدق الذات.
الصراع الإداري	- استخدام السلطة والقوة	- حل المشكلة من خلال المناقشة والبحث عن الحلول المتبادلة.
نظام الاتصال	نظام الاتصال مغلق - الاتصال بعد أوامر - يحتاج الاتصال (المعلومات) إلى تفسير و فهم	- نظام الاتصال مفتوح مشجع لحل المشكلات المتشاركة

المصدر: جرد بواسطة الباحث (إيهاب أحمد عويضة، 2008، ص34).

يوضح الجدول أعلاه استراتيجيات أو ميكانيزمات التي تساعد على تعزيز وزيادة الولاء التنظيمي والمتمثلة في إستراتيجية الضبط وإستراتيجية الولاء حيث تم مقارنة بينهما وفق مجموعة من المعايير،

ويبدو من الوهلة الأولى أنها استراتيجيات قد تكون ناجحة وقد تكون صالحة في مجال العمل الآن إستراتيجية الضبط غالب ما تكون متبعة في مجال العمل هدفها تنميط السلوك على العكس من إستراتيجية الولاء التي تهدف إلى كسب الأفراد العاملين من خلال التمكين المشاركة.

وعليه فكلتا الإستراتيجيتان متكاملتان وهدفان فمن جهة ضمان سيرورة العمل ومن جهة أخرى ضمان ولاء العاملين.

هذا من شأنه يعمل على زيادة فعالية التنظيم.

خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما سبق وما تم تقديمه سلف في هذا الفصل الذي خصصناه للولاء التنظيمي الذي يعد من المواضيع المهمة والمسطرة في الحقول الإدارية والتنظيمية، فهو الذي يقود المنظمة إلى التقدم لأنها تطمح إلى النجاح المستمر هذا يتوفر ووجود المورد البشري كعنصر إلى النجاح المستمر هذا يتوفر ووجود البشري كعنصر فعال تسعى إلى ضمان ولاء العاملين لمدة أطول عن طريق تقديم الاهتمام والرعاية للموارد البشري والأهم في ذلك توفير بيئة عمل مناسبة الأمر الذي يجعل العامل محب ومتفاني في عمله وتتولد لديه الرغبة والبقاء في المنظمة من أجل تحقيق أداء عال وفعال وهو ما يضمن للمنظمة نجاحها وزيادة فعاليتها وإنتاجيتها.

قائمة مراجع الفصل الثالث:

- 01: أبو العلاء، محمد صلاح الدين. (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 02: أبو النصر، مدحت محمد. (2005). بناء وتدعيم الولاء المؤسسي: تنمية المهارات لدى العاملين داخل المنظمة. (ط1، القاهرة: ايترك للنشر والتوزيع.
- 03: البارودي، منال. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. (ط1): المجموعة العربية للتعريب والنشر.
- 04: جواد، ناجي شوقي. (2009). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 05: حديد، مختار، مسعود هريكش، جهيد بوطالب. (2019). أثر الدعم التنظيمي في الولاء في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل. مجلة نماء لاقتصاد والتجارة، (03). 1.
- 06: حمدان، دان لطفي. (2008). العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- 07: حمدي هاشم أسامة خيرى. (2012). التدريب الإداري المفاهيم والأساليب. (ط1): دار اليا للناشر والتوزيع.
- 08: الحميري، موفق عدنان عبد الجبار، أمين محبوب المومني. (2011). هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة مستقبلية. (ط1) الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- 09- الرواشدة، خلف سليمان. (2007). صناعة القرار المدرسي الشعور بالأمن والولاء التنظيمي. (ط1)، الأردن: دار و مكتب الحامد.
- 10- زحراح، خالد. (2018). تأثير بيئة العمل الداخلية في الولاء التنظيمي لأفراد العاملين. مجلة دراسات في عالم الاجتماع المنظمات، 1، 11.

- 11- سليمان، محمد أحمد، سوسن عبد الفتاح وهب.(2011).الرضا والولاء الوظيفي.(ط.1) عمان: زمزم ناشرون وموزعون.
- 12- الشياب، أحمد سعيد، عنان محمد احمد أبو حمور.(2014).مفاهيم إدارية معاصرة.(ط.1)، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- 13- عبوي، زيد منير.(2006).التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته.(ط.1)، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 14- العزاوي، نجم عبد الله عباس حسين جواد.(2006).الوظائف الإستراتيجية في إدارة المورد البشرية.(د.ط)، عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 15- عويضة، ايهاب أحمد.(2008).أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 16: فريدة، بن إبراهيم.(2015).علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي.رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 17: اللوزي، موسي. (1999).التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة.(ط.1) عمان: دار وائل للنشر.
- 18- مزوار، منوبة.(2013).اثر الحوافز على الولاء التنظيمي.رسالة ماجستير في علوم التسيير.جامعة محمد بوقرة، بومرداس.
- 19- مصطفي ، محمد محمود.(2012).الإدارة العامة.(ط.1)، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.

الفصل الرابع: الفعالية التنظيمية

تمهيد

أولاً: نبذة تاريخية عن الفعالية التنظيمية.

ثانياً: مؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية.

ثالثاً: طرق تعزيز الفعالية التنظيمية.

رابعاً: إيجابيات تعزيز الفعالية التنظيمية.

خامساً: خصائص المنظمة الفعالة.

سادساً: خصائص الفعالية التنظيمية.

سابعاً: دور المورد البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية.

ثامناً: أهداف الفعالية التنظيمية.

تاسعاً: المبادئ الأساسية للفعالية التنظيمية.

عاشراً: صور الفعالية التنظيمية.

إحدى عشر: عناصر الفعالية التنظيمية.

إثنا عشر: محددات الفعالية التنظيمية.

ثلاثة عشر: مقومات الفعالية التنظيمية.

أربعة عشر: العوامل المؤثرة في تحقيق الفعالية.

خمسة عشر: قياس الفعالية التنظيمية.

ستة عشر: معايير الفعالية التنظيمية.

سبعة عشر: مداخل الفعالية التنظيمية.

خلاصة الفصل.

قائمة المراجع (الهوامش)

تمهيد:

تتميز أي منظمة باعتبارها كيان إنساني واجتماعي يعمل في ظل أنظمة وقواعد وقوانين، من خلالها يسعى إلى تحقيق أهداف محددة، وهذه الأهداف غالبا ما تكون مقسمة فمنها ما هو فرعي ومنها ما هو أساسي، فلبوغ هذه الغاية تشترك أغلب المنظمات مهما تعددت واختلفت في نشاطها في عناصر العملية الإنتاجية والتي تعدّ حلقات في نفس السلسلة ولا تكتمل من دون بعضها البعض، وتتمثل في الموارد البشرية والمادية والمنظمة كهيكل مع أهداف مخطط لها.

فالغرض الأساسي لرسم تصميم للتنظيم بصفة عامة والمنظمة بصفة خاصة هو تحقيق الفعالية التنظيمية وأهداف التنظيم، ففي إطار الوقت الراهن تعتبر المنظمة الفعالة هي القادرة على تحقيق أهدافها، وعليه يقدم هذا الفصل الحالي شرح لبعض عناصر ومقومات الفعالية وكيف تعددت معاييرها؟ كما نتطرق إلى مداخل الفعالية.

أولاً: نبذة تاريخية عن الفعالية التنظيمية:

1- الفعالية التنظيمية في عصر النهضة الصناعية:

أ- عصر النهضة:

في هذه الفترة تحسنت الأنظمة التقنية ونظام الأرباح وزاد حجم الأسواق، كما بدأ أكثر في هذه المرحلة نجاح جهود النقابات العمالية نتيجة تضحياتها وطوال نضالها والنمو المستمر لوعيها العمالي والنضالي واستمرار مطالباتها بالتحسين المستمر لأوضاعها تبعاً لتغير النظام الذي تنتمي إليه. وهذه تعدّ نقطة انطلاق لتشكيل النظام الرأسمالي الذي توسع شيئاً فشيئاً حتى وصل إلى العالمية.

ب- عصر الإصلاح:

في هذه المرحلة الأخيرة من الثورة الصناعية تشكلت هياكل إدارية بمستويات شجعت نظم الحوافز على دعم التعاون في التنظيم، وفي نفس الوقت تنوعت اهتمامات العاملين وراحوا يبحثون في كل مرة عن اشباعات أخرى ضمن سلسلة الاشباعات اللامتناهية منها الاستقرار والأمن العاطفي وتقدير الذات والاشراك في التسيير واتخاذ القرار مما زاد قيمة التعاون التنظيمي. ففعالية التنظيم الإنتاجي هي حلقة وصل بين تحقيق الربحية مع الوصول إلى الأهداف المرسومة بأقل التكاليف وبأقل جهد ووقت ممكن بكفاءة أعلى، فالتسيير الفعال يعني كيفية تحديد الأهداف ثم تحقيقها حتى تتجاوز الرضا ومنه فبلوغ الهدف الأكبر في التنظيم يكون من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية المترابطة في سلسلة الوظائف والأدوار في الأجهزة المختلفة في السلم التنظيمي. (ناصر قاسمي، 2013، ص61).

يمكننا الجزم مما سبق أن الفعالية التنظيمية موجودة منذ القدم، وحتى قبل تشكل المنظمات والمؤسسات المختلفة والمتنوعة، فخلال العصور الوسطى تم التأكيد على قيمة التعاون وهذا تحقيقاً لغاية أسمى وهي التقرب إلى الله وإلى المجتمع مقابل جزاء روعي نفسي، ومع قلّة التكنولوجيا كان في الغالب الاعتماد على الجهد العضلي والأعمال وقتها تسيير كما تنظم العائلات بحيث يؤخذ التشاور بعين الاعتبار وهذا مبدأ الإشراف في اتخاذ القرارات، أما بالنسبة للأسواق والتي تعدّ أماكن معينة من أجل التبادل السلعي فكانت صغيرة ومحدودة وتتحكم فيها نظام الأديان والطوائف المختلفة، أمام خلال عصر النهضة فلقد عرفت هذه الأخيرة تغييراً في الحجم بحيث زاد حجم الأسواق وتغير مفهوم طبيعة العمل التعاوني والعائلي وحل محل التعاون الصراع والمنافسة وظهر ما يسمى بقيمة المكسب والخسارة وظهرت فكرة الفردية والاستغلال

الفردى لوسائل الإنتاج، كما انبثقت فى هذه الحقبة الزمنية ومع تغير حجم التنظيم نجاح جهود النقابات العمالية والذى زاد نضالها من أجل تحسين الوضعية المعيشية وهذا بدوره ساعد فى تمخض النظام الرأسمالى وتشكلت بوادره شيئاً فشيئاً حتى بلغ كافة أقطار العالم، وتبلورت ثقافته وتحددت مفاهيمه التى منها التعاون والصراع والمنافسة.

فمع انبلاج عصر النهضة وفى المرحلة التى عرفت عصر الإصلاح الذى يعدّ فترة الثورة الصناعية والفرنسية والتى تبعتها العديد من المشاكل التنظيمية المتعلقة بالعملية الإنتاجية، وبدأ الاهتمام بالتجارب والبحوث التى تحقق الربحية والإنتاجية المطلوبة من خلال الحوافز واتخاذ القرارات والأمن العاطفى وتقدير الذات مما زاد فى أهمية التعاون التنظيمى.

فالفعالية التنظيمية لم يتحدد مفهومها ويضع تعريف محدد لها إلا حديثاً، إذ كانت تحمل تسمية التعاون التنظيمى الذى سعى إلى بلوغه الفرد منذ العصور الوسطى إلى غاية الوقت الراهن، فمع تغير أساليب العمل وتطور الآلات تطور مفهومها إلى الفعالية التنظيمية ووضع لها مفهوماً فبالرغم من اعتباره مفهوم فصنف ضمن إطار واسع فهى تحقيق للأهداف المرسومة بأقل جهد ووقت مع كفاءة وجودة عالية.

ثانياً: مؤشرات الحكم على فعالية التنظيم:

بالرغم من أبعاد الفعالية ووجودها فهناك علاقات متداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية حتى الآن إلا أنه تم الاتفاق على بعد واحد وهو الوقت حيث أن الاختبار النهائى للفعالية التنظيمية يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة فى البيئة، حيث يرى أحد الباحثين أن المقياس الأخير للفعالية التنظيمية هو عامل الوقت، ومن بين المؤشرات التى من خلالها يستطيع الحكم على مدى فعالية هذا التنظيم فى المدى القصير ما يأتى:

1- الإنتاج: يعكس قدرة المنظمة على الإنتاج (مهما كان ذلك) بالكمية والنوعية التى تتطلبها البيئة.

2- الكفاءة: يمكن تعريفها كنسبة للمخرجات والمدخلات، وتستخدم فيها عدّة مقاييس، مثل تكلفة الوحدة المنتجة والعائد على رأس المال ومعدل الضياع من الموارد والخامات وكذلك الوقت الضائع وما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.

3- الرضا: يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعى الاهتمام بالمنافع التى يحصل عليها عضو المنظمة والمنافع التى يمكن أن تعود على عملاءها، وسمى هذا المعيار الرضا لأن مقاييسه تتضمن معدلات الغياب والتأخر والشكاوى.

يحصل العامل داخل المؤسسة باعتبارها نظام اجتماعي على إشباع لحاجاته، وبالتالي فإن الروح المعنوية المرتفعة وانضباط العاملين للمنظمة كلها مؤشرات نجاح المنظمة، أما في المدى المتوسط فمؤشرات الفعالية تتمثل في:

1- التكيف: يشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع المتغيرات التي تنشأ في داخل أو خارج المنظمة.

2- النمو: يجب على المنظمة أن تستثمر في مواردها في النشاطات التي تقوم بها والهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد، ويمكن أن يشمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي. (أسامة خيري، 2014، ص 196-197).

من خلال ما سبق نلاحظ أن كل منظمة تسعى إلى وضع مؤشرات من أجل إعطاء تقييم عن مدى فعاليتها وتقدمها الفعلي، فكما ذكر سابقا أن عامل الوقت يلعب دورا جوهريا ومحوريا في تقديم حوصلة حول أعمالها وأنشطتها ورؤية مدى سيرورتها بحيث تعطي تقييم مفصل ودقيق لتصف تقدم أو تراجع المنظمة، أما على المدى القريب أو المدى المتوسط، فمن خلال المدى القريب وضعت ثلاثة مؤشرات لمعرفة مدى تحقيقها لأهدافها بفعالية، فزيادة الإنتاج بكفاءة عالية مع ضمان رضا العمال فهذا يحقق لها فعالية عالية، أما بالنسبة للمدى المتوسط فتكيفها وتأقلمها مع البيئة الخارجية بمختلف متغيراتها هذا كفيل بأن يضمن لها النمو والتوسع، وبالتالي الاستقرار والاستمرارية على المدى البعيد وهذا وبدون أدنى شك سوف يحقق للمنظمة فعالية كبيرة.

ثالثا: طرق تعزيز الفعالية التنظيمية:

تعد من الآليات والميكانيزمات التي تستعملها المنظمات من أجل تدعيم الفعالية وصولا إلى الأهداف والغايات المرجوة وتكمن الفعالية في تطوير جملة من القدرات منها ما تعلق الأمر بالفرد منها ما تعلق الأمر بالإدارة في سبيل بناء الفعالية ويمكن حصرها في:

1- القدرة الإنسانية: هذه المقدره لها صفة الفردية بمعنى تلبية وتوفير كافة الاحتياجات كل موظف مع مراعاة تحقيق أهداف كل موظف أو فرد على حدة.

2- القدرة الفنية: بمعنى تعامل الإدارة مع كل فرد باعتباره طاقة متجددة مع حسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم وتقديم الدعم والتحفيز على بذل المزيد من الجهد.

3- القدرة المعرفية: تهدف إلى تطوير أداء الفرد عن طريق توفير كل ما يحتاجه كل موظف من تكوين علمي والقيام ببنودات تدريبية من أجل الترقى والتمكن من أداء مهامه في وقت قياسي. (موسى يونس، 1999، ص 249_250).

ومما سبق يتضح لنا بأن من أجل بلوغ درجة أعلى وبلوغ هدف معين لابد من وسائل وطرق للوصول إليه وتحقيقه، فالفعالية التنظيمية لا تقل شأنًا عن هدف تسعى إليه كافة المنظمات ومهما تعددت أنشطتها واختلفت أنواعها إلى تحقيقها، فتعزيز الفعالية التنظيمية يقتضي بصفة عامة البدء من الخطوة الأولى مع كل موظف وفرد لتحديد التفاصيل حول الكيفية الأنسب والأمثل التي يجب أن يدار به أداؤه ويصقل في هذا السياق، فالإدارة باعتبارها جزء لا يتجزأ من العملية الإنتاجية لا تملّي الشروط ولا تحدد النظام، وإنما يكون المدير والموظف وجهان لعملة واحدة يعملان معا ويندمجان بصفة كاملة، وهذا كله من شأنه تطوير نظام خاص بذلك الموظف، وهذا بإمكانه تنمية فيه قيم تنظيمية كالانضباط والولاء لدى هذا الفرد ويفجر ما فيه من إمكانيات وقدرات والتي يستفيد منها التنظيم بفعالية من خلال تحقيق الأهداف المرسومة أو المحددة سابقا سواء كانت بعيدة الأمد أم قصيرة الأمد، والذي بدوره المساهمة في استقرار هذه المنظمة وضمان استمراريتها.

رابعاً: إيجابيات تعزيز الفعالية التنظيمية:

إن تعزيز الفعالية التنظيمية يساهم في توفير طريقة مرنة لتطوير الأداء، فإن قيام هذا النظام على أساس حاجات الفرد بمعنى يعامل الأفراد كأشخاص لهم حاجات ومتطلبات مختلفة بغض النظر عن وظائفهم وتخصصهم وهذا ينسجم جيدا مع فكرة تحويل الأفراد بالصلاحيات اللازمة كما أنه يتيح لنا أن نضع في الاعتبار حاجات الإدارة أو حاجات الأوساط الأخرى ذات التأثير أو حاجات العملاء لهذه العملية الإنتاجية، فعندما تنفذ هذه الخطوات بالشكل الملائم والمناسب فإن مشاركة الأفراد في التوصل لقرار حول كيفية تحسين الأداء، وهذا من شأنه زيادة مدى تقبلهم لما يتمخض عنها، إذ أنهم شاركوا بأنفسهم في تلك القرارات، فإشراك العمال أو الموظفين في عملية اتخاذ القرار وفي تصميم النظام أو خطة العمل، وجعله خاصا بهم أمر يزيد من الفعالية التنظيمية وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.

تعتبر مراعاة المتطلبات والحاجيات المتنوعة لدى الفرد العامل باعتباره رب عائلة قبل كل شيء يعطي أو يخلق مرونة في أداء مهامه المتعلقة بوظيفته مع تمكنه من أدائه.

فالإدارة باعتبارها محور العملية الإنتاجية تحاول دائما الوصول إلى طرق ووسائل فعالة من أجل زيادة ربحيتها وتنمية كفاءتها وتحقيق أهدافها، فالإشباع اللازم للفرد مع مراعاة أو أخذ أهدافه بعين الاعتبار هذا كفيل بضمان سير نظامها بشكل سلس ومع إشراكهم في اتخاذ القرارات

المتعلقة بتقرير مصيرهم داخل المنظمة وتفعيل دورهم كأفراد فاعلين فيها سوف يؤدي إلى تنامي أنواع مختلفة من القيم التنظيمية من ولاء وانضباط.

إن تطبيق أية منظمة لطرق تعزيز الفعالية التنظيمية فبدون أدنى شك سوف يعود عليها بالفائدة والإيجاب.

خامسا: خصائص المنظمة الفعالة:

إن الدراسات والبحوث الميدانية التي أجريت في مجال الفعالية أثبتت أن هناك ممارسات عديدة وطرق مختلفة لتحقيق الفعالية، ومن الخصائص والسمات التي تتميز بها المنظمات الفعالة ما يلي:

- وجود هدف محدد ومتفق عليه يعرفه الأفراد والمديرون توفر التوجيهات اللازمة للوصول لهذا الهدف.
- تتحدد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز القرار بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الأشخاص.
- توحد مراكز اتخاذ القرارات حيث توجد المعلومات الملائمة ولا ترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.
- هناك عائد لقاء العمل المنجز مع وجود توازن في المكافآت المادية والمعنوية، خاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات.
- النظرة الإيجابية للأفراد وحسب توجيه طاقاتهم، والتعرف على دوافعهم وتأكيد مفهوم الوظيفة والالتزام.
- تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة والتصدي للنزاع والتطاحن واتخاذ العلاج السريع.
- القياس الدقيق للإنجازات والتعرف على نواحي القوة والضعف وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراء المناسب.
- التطلع إلى فرض التحسين والبحث عن الجديد وتشجيع المبادرة والابتكار وانتشار روح الاكتشاف والمغامرة المحسوبة والمخطط لها وتطبيق الحلول العلمية في التصدي للمشكلات. (صالح بن نوار، 2006، ص128).

من خلال ما سبق نستنتج أن جل هذه الخصائص المتعلقة بالمنظمة الفعالة تتحدد حسب طريقة التسيير الإداري الفعال، فمن خلال وضع خطة استراتيجية لسير أداء المنظمة مع وضع أو تسطير أهداف واضحة المعالم وموضوعية في تناول الجميع، مع تفاعل الأفراد العاملين

مع الإدارة في مشاركة أدائهم في اتخاذ القرارات والتزويد الفعال بالمعلومات الملائمة، فهذا يخلق نوعا من المرونة والليونة في أداء المهام المتعلقة بكل وظيفة، إذ عند وجود الحوافز المادية والحوافز المعنوية من تقدير واحترام وثناء على الجهد المبذول فهذا سوف يشكل لدى الأفراد نظرة ملؤها الإيجابية لمنظمتهم وحسبها ستوجه طاقاتهم ودوافعهم نحو الالتزام والانضباط فمع زيادة تشجيع القيم التنظيمية من تعاون ومنافسة بناءة سوف يحقق أهداف هذه المنظمة بشكل كبير.

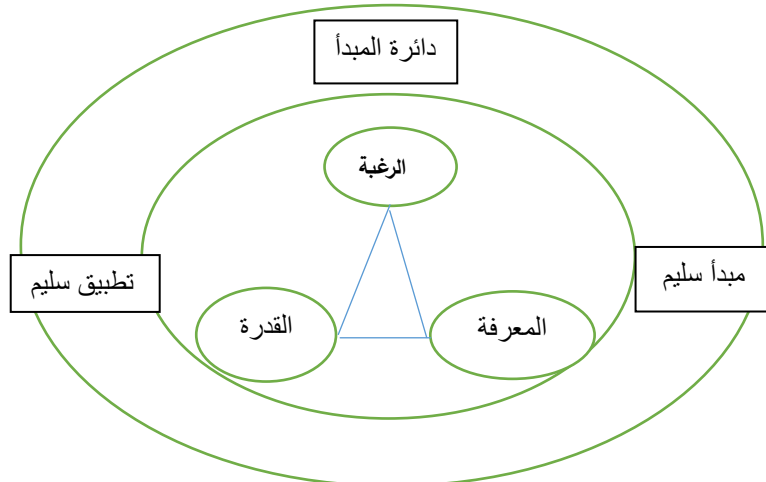
سادسا: خصائص الفعالية التنظيمية:

تعاني الإدارة عموما في العالم الثالث والعالم العربي خصوصا من حالة حرجة إذ لم تستطع اللحاق بركب الدول المتقدمة، وتطبق النظريات والأساليب الإدارية والتنظيمية المعاصرة، فنجاح هذه المنظمات أولا وأخيرا يعتمد على مدى فعالية العنصر البشري والذي يعد أعلى الموارد لذا فتوفر الفعالية حتى في الفرد نفسه سوف يؤدي إلى نتيجة، وبالتالي نجاح فعالية الإدارة بشكل خاص، ومن بين خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي:

- 1- المعرفة: وهي الإلمام بالمعارف والنظريات الإدارية القديمة والحديثة وإدراك أهميتها للفرد العامل في حياته الشخصية والعملية وفي رأي الباحث تنقسم المعرفة إلى معرفة فنية ومعرفة تفاعلية ثم القدرة على المزج بينهما.
- 2- الرغبة: وهي الشعور الداخلي المتحمس والمندفع للقيام بالأعمال والنشاطات التي يتوجب على الفرد القيام بها حاضرا ومستقبلا ويحركها دوافع ورغبات الإنسان اتجاه أمر ما.
- 3- القدرة: وهي قدرة استخدام الملكات العقلية والبدنية من خلال تنسيق دقيق للقيام بالأعمال المختلفة بكفاءة وفعالية.

ولقد مثلت خصائص الفعالية التنظيمية بثلاثة دوائر تقع كل دائرة في رأس مثلث، ثم إن هذه الخصائص لا يمكن أن تقوم بدورها الإيجابي الفعال ما لم يتقنها ويمارسها الإداري عمليا في حياته العملية والخاصة، ويمكن تمثيل هذه الخصائص في الشكل التالي:

خصائص الفعالية التنظيمية (محمد بن يوسف النمران العطيّات، 2006، ص183_184).



إن مما سبق نلاحظ أن خصائص الفعالية التنظيمية هي المزوجة بين المعرفة والرصيد المعلوماتي وبين مدى قدرة المؤسسة على تحقيق التكيف والاستمرار وتحقيق لأهدافها، وهذا كله مرهون في المقام الأول بمدى رغبة الفرد في عمله وأدائه على أكمل وجه، فلكل فرد احتياجات ومتطلبات من خلال تحقيق اشباع هذه الحاجات من قبل التنظيم فسوف يحقق لا ينمي رغبة الفرد في العمل وبالتالي تحقق المنظمة أهدافها.

سابعاً: دور المورد البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية:

تتطلب الفعالية التنظيمية في إدارة المنظمات للمحافظة على معدل عال من النمو، وجود علاقات طيبة بين الأفراد داخل التنظيم ولم لا خارجه أيضاً، وذلك خلال كل المراحل والعمليات الإنتاجية.

فقد لا نغالي إذ قلنا إن نسبة عالية من العمل الذي يتم أدائه في المنظمات يتم من خلال الجماعة وليس من خلال التكنولوجيا المتطورة كما قد يتبادر إلى الأذهان، فمقدار الفعالية والكفاءة في أداء الجماعة لعملها ومختلف وظائفها، وكذا قدرتها على حل مشاكلها بالطرق المعقولة والمقبولة يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية، "إذ اتضح من خلال دراسة ميدانية للشركات اليابانية أن السبب في نجاح تلك الشركات لا يرجع إلى التكنولوجيا بقدر ما يرجع إلى أسلوب العمل الجماعي." (أحمد عرفة، 2002، ص213).

إن هذا ليس غريباً على الإطلاق لم يعرف أن الفرد الياباني لا يساوم أبداً على عاداته وقيمه وحبه للعمل والاعتراف إلى حد التقديس بالإنسان المتفاني في عمله، لذلك وعلى سبيل التأكيد فقط أقول: "أن تدمير الياباني من محيط عمله لا يعبران عنه بالإضراب السلبي الذي يعني التوقف عن العمل وشل الإنتاج، وإنما كثيراً ما يتجه إلى إغراق السوق بالسلع الزائدة عن الطلب مما يسبب لصاحب العمل تضخم يصعب تخفيضه. (صالح بن نوار، 2006، ص217).

من خلال ما سبق تناوله نستخلص أن التنظيم الغير رسمي والذي ينشأ داخل المنظمة بمعنى داخل التنظيم الرسمي له علاقة قوية في تكوين روابط اجتماعية داخل التنظيم، وهذا مرورا بكل المحطات التي تمر بها العملية الإنتاجية، فأغلبية البحوث والدراسات وخصوصاً التي اندرجت تحت المدرسة النيوكلاسيكية ركزت على مدى أهمية الجانب المعنوي والنفسي لدى الفرد باعتباره عنصر فعال، فمن خلال وضعه داخل جماعة تزيد نسبة التعاون والتضامن بين الأفراد وينجز معظم العمل في اتحاد العمال، فالفرد له دور كبير في تحقيق فعالية المنظمات إذا ما

حققت رغباته وأشبعته حاجاته ووفرت له الشروط والظروف التي من خلالها يقدم أكثر لمنظمتها، وهذا بدوره سيحقق الفعالية التنظيمية.

ثامنا: أهداف الفعالية التنظيمية:

إن المنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج الفعالة لذا فهي تثبت قيمة عمل الأشياء الصحيحة، إن الفعالية تتحدد من خلال إجراء مقارنة بين المنظار المشابه فقد عرفت المنظمات الفعالة بأنها تلك القادرة على إنتاج أكبر وبنوعية أجود وتتكيف بفاعلية أكثر مع المشكلات البيئية إذ قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة ...

فالمنظمة القادرة على توفير الموارد المختلفة (أفراد، مواد، معدات) مع المزوجة فيما بين هذه الموارد والاستغلال الأمثل لها والاستثمار الجيد فيها، مع استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة وتوظيفها، فهذا وبدون شك سوف تكون فعالية وبدرجة كبيرة.

فمن خلال ما سبق إن الهدف الذي تسعى له كل منظمة لتحقيق الفعالية التنظيمية من أجل ضمان تحقيق الأهداف سواء طويلة الأمد أو قصيرة الأمد، والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم وبالتالي ضمان الاستمرار والتطور. (أسامة خيري، 2014، ص193).

مما سبق نستخلص أن الفعالية التنظيمية هي تحقيق أو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعد كغاية جميع المنظمات والمؤسسات لبلوغها، فالتفاعل الإيجابي بين الموارد مع التسيير الحسن من جانب الإداريين سوف يؤدي إلى الفعالية التنظيمية، فالشروع في أية مشروع صناعي يبدأ بخطة لأجل تحقيق أهداف معينة وتحقيق هذه الأهداف تعد غاية من أجلها تستغل المنظمات كل الوسائل والطرق والإمكانيات من أجل تحقيق وبلوغ الفعالية المطلوبة.

تاسعا: المبادئ الأساسية للفعالية التنظيمية:

إن من أجل قيام أسس تنظيمية سليمة لدى أية منظمة مهما اختلف نوعها وعملها فلا بد من أن تتبلور على جملة من المبادئ الرئيسية من أجل إثبات أو كسب صفة الفعالية التنظيمية وبلوغ الهدف المنشود ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها الفعالية التنظيمية ما يلي:

1- وجهي النجاح: هناك خرافة قديمة لمزارع فقير وجد بيضة ذهبية في عش الإوزة التي يملكها فاعتقد أن أحدهم يحاول السخرية منه، ولكنه اكتشف أنها من الذهب الخالص، وهكذا أصبح يحصل على بيضة ذهبية كل صباح من عش الإوزة مما جعله في صفوف الأغنياء، ولكنه بعد

أن زاد ثرائه زاد طمعه وأصبح لا يصبر على بيضة واحدة فقط في اليوم، فقرر أن يذبح الإوزة لكي يحصل على البيض دفعة واحدة، وفعلا قام بذبح الإوزة، لكنه لم يجد شيئا وفقد الإوزة.

العبرة من القصة لها أبعاد شخصية وأخرى مهنية، كما حصل مع المزارع الغبي فنحن غالبا ما ندفع الإنتاج (البيضة الذهبية) على حساب ما يجعلنا قادرين على أن تنتج الإوزة، حيث نشغل أنفسنا بأن نكون فاعلين بدلا من أن نكون فعالين، وفي محاولتنا لأن نكون فاعلين لا نلقي بالا للفعالية فيما نقوم به مما يحطم قدراتنا للوصول إلى النتائج، المبدأ هنا أن يكون لدينا توازن ما بين الإنتاج (البيضة الذهبية) والقدرة على الإنتاج (الإوزة).

2- الحساب البنكي للمشاعر: تعبير عن كمية الثقة في علاقتنا، وهو يقترح أن كل تفاعل مع أي إنسان من الممكن وصفه كإيداع أو سحب الثقة (الحساب البنكي) لذلك الشخص، مثلا تستطيع إظهار الثقة من خلال اللطف والوفاء بالوعد وتحقيق التوقعات واثبات الولاء وكذلك تقديم الاعتذارات، بمعنى آخر فأنت تدخل شيئا في العلاقات وتبني في الأشياء الصغيرة يمكن أن تنمي من خلالها الثقة.

3- تجهيز العادات: تعرف العادة على أنها نقطة الالتقاء ما بين المعرفة والمهارة والرغبة والدافع لإدارة العمل، ولكي نجعل من أمر ما عادة في حياتنا، علينا أن نجتمع العناصر الثلاثة معا، ولأن هذه العناصر تعد عادات فعالة يمكن تعلمها وممارستها بمعنى فعلى الفرد أن يكون فاعلا مع نفسه أولا ثم فعالا مع محيطه ومع الآخرين. (أسامة خيري، 2013، ص213-214).

من خلال كل ما سبق ذكره نستنتج، أن المبادئ التي تقوم على أساسها الفعالية هي قدرة المنظمة على الموازنة بين كفتي الميزان بين ما تنتجه وبين قدرتها على الإنتاج، بمعنى تفعيل قدراتها المادية والبشرية على قدر الإمكانيات الموجودة والمتوفرة، وهذا كله يقوم في المقام الأول على عنصر ثقة الأفراد ببعضهم البعض وهذه الأخيرة تساعد في خلق الرغبة والدافع لإدارة العمل مع تشكل المعرفة تراكميا وتكوين المهارة من خلال التدريب والتأهيل وهذا يؤدي إلى فعالية تنظيمية.

عاشرا: صور الفعالية التنظيمية:

من أهم الصور التي ترتسم من خلالها فعالية التنظيم ومدى تحقيقه لأهدافه المرسومة ما يلي:
أولا: صور اقتصادية: تشمل مدى درجة تحقيق الأهداف ومكانة المؤسسة ومدى تطورها ونوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها وتعرضها على المجتمع.

ثانيا: صور اجتماعية: يقصد بها المناخ الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية والنشاطات الاجتماعية المتعلقة والخاصة بالمؤسسة.

ثالثا: صور تنظيمية: بمعنى العلاقات بين مختلف المصالح والأقسام ونوعية انتقال المعلومات أفقي أو عمودي. (أسامة خيري، 2013، ص216).

مما سبق نلاحظ أن الأشكال التي تتجلى من خلالها الفعالية التنظيمية في المقام الأول في الشكل المادي والذي يبرز في المعدات والإمكانات والتكنولوجيا المستخدمة ومدى تطور الإنتاج وجودة المنتجات ونوعية الخدمات التي تقدمها، أما في المقام الثاني فتتمثل في الشكل الاجتماعي فبمعنى مدى تأثير المنظمة في محيطها والعلاقات الاجتماعية بالمؤسسات الأخرى، أما في المقام الثالث في أشكال تنظيمية تتجلى عموما في العلاقات الموجودة بين مختلف المصالح والأقسام ونوعية انتقال المعلومات والأوامر والتسيير الحسن للأنشطة والمهام.

إحدى عشر: عناصر الفعالية التنظيمية:

بعد الاتفاق على بعد واحد ألا وهو الوقت، حيث أن الاختبار النهائي للفعالية التنظيمية، يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة، ومن أهم عناصر الفعالية التنظيمية ما يلي:

1- الإنتاج: يعكس قدرة المنظمة على الإنتاج (مهما كان ذلك) بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة.

2- الكفاءة: يمكن تعريفها كنسبة المخرجات والمدخلات وتستخدم فيها عدة مقاييس، مثل تكلفة الوحدة المنتجة والعائد على رأس المال ومعدل الضياع من الموارد والخامات ولذلك الوقت الضائع وما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.

3- الرضا: يتطلب إدراك المنظمة لنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة، والمنافع التي يمكن أن تعود على عملائها، وسمي هذا المعيار الرضا، وتتضمن مقاييسه معدل الغياب والتأخر والشكاوي. (أسامة خيري، 2013، ص213).

من خلال ما سبق نلاحظ أن وجود العناصر الثلاثة المتمثلة في الإنتاج والكفاءة والرضا في أية منظمة مهما تعددت أنشطتها وزاد حجمها توفرت فيها الفعالية التنظيمية.

إثنا عشر: محددات الفعالية التنظيمية: لا شك أن التعرف على محددات الفعالية التنظيمية يعد مدخلا جيدا وطريقا مثاليا لتحقيقها على مستوى أي عمل من الأعمال، مهما كان نوعه ومن أهم المحددات التي من خلالها يضمن التنظيم أو المنظمة فعاليته ما يلي:

1- المحددات الاقتصادية: والمتمثلة في الآتي:

• تقسيم العمل.

• التخصص في التقسيم الإداري.

• النظام المستمر للإنتاج.

2- المحددات السياسية (الداخلية): والمتمثلة في الآتي:

• شرعية القرارات ووجود المنظمة.

• قبول الأفراد العاملين للقرارات.

• رشد منطقية القرارات وأساسها القانوني.

• مركزية القرارات الاستراتيجية.

3- المحددات السياسية (الخارجية): وتتمثل في:

• درجة استقلال المنظمة.

• ايدولوجية المنظمة والعضوية المؤثرة فيها.

• عضوية المنظمة في منظمة أخرى والتمثيل الاجتماعي للمنطقة.

4- المحددات الرقابية: والمتمثلة في الآتي:

• نظام الجزاءات، العلاقات الموضوعية بين الرئيس والمرؤوسين.

• الاتصال الرئيسي والأفقي وتعدد وسائله.

5- المحددات البيئية: والمتمثلة في الآتي:

• حجم المنظمة.

• الحركة السكانية.

• الحركة السكانية الهادفة (بمعنى التأثير الإيجابي في البيئة). (عبد السلام أبو قحف، 1987، ص101).

من خلال ما سبق نلاحظ أن محددات الفعالية التنظيمية منها ما هو اقتصادي خاص بالعمل

والإنتاج ومنها ما هو سياسي في شقيه الداخلي المرتبط بشرعية القرارات ورشدها ومدى تقبلها من

الأفراد، ومنها ما تعلق بشقها الخارجي والمرتبط باستقلالية المنظمة وايدولوجية المنظمة وتأثيرها

في منظمات أخرى، ومنها ما هو رقابي وبيئي، ومعا تتشكل محددات للفعالية التنظيمية.

ثلاثة عشر: مقومات الفعالية التنظيمية:

من أهم مقومات الفعالية التنظيمية ما يلي:

1- استقرار المنظمة: هذا يعني قبول المجتمع لها وإقراره لسياستها ورغبته في منتجاتها.

- 2- التكيف: هو استجابة المنظمة للتغير والسياسات التي تضعها لمواجهة خاصة منها تلك الجوانب المتغيرة في علاقات المنظمة ببيئتها ومحيطها الخارجي.
- 3- الإنتاجية: وتعني نسبة المخرجات إلى المدخلات.
- 4- اتساق السلوك: هي قبول العاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المنظمة وطاعتهم لها.
- 5- الروح المعنوية: هذا يعكس مدى إشباع دوافع العاملين. (أسامة خيري، 2014، ص199).
- من خلال ما سبق يمكننا اعتبار هذه المقومات التي ذكرناها أعلاه مقومات جادة للفعالية حسب آراء الباحثين والكتّاب، إذ من خلال هذه العناصر الخمسة يمكن للمنظمة وبنسبة كبيرة أن تحقق فعالية تنظيمية منبثقة من أسس وقواعد سليمة.

أربعة عشر: العوامل المؤثرة في فاعلية التنظيم:

إن من العوامل التي تزيد من فعالية هذه المنظمة لكي تستطيع القيام بدورها على أكمل وجه، والتعرف على العوامل التي تساعد على الاقتراب أو الابتعاد عن الغايات النهائية التي أنشئت هذه المنظمة من أجلها وتتمثل في:

1- النظام الاقتصادي: تتضح العوامل المؤثرة في فعالية المنظمة وفق هذا القسم من خلال السمات والخصائص التالية:

إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل وتوفرها على مختصين في التقسيم الإداري مع توفر درجة كبيرة من الآلية فهذه المنظمات تكون أكثر فعالية وبنسب كبيرة جدا.

2- النظام السياسي: وفي ضوء هذا القسم نجد أن العوامل التي لها تأثير في الفعالية التنظيمية هي كالاتي:

إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العمال، شرط أن تكون هذه القرارات منطقية ومضبوطة، وتتمتع بمجال كبير من الاستقلالية، مع خضوعها لإيدولوجية واضحة ومحددة مع وجود أعضاء مؤثرين أن تكون فعاليتها كبيرة.

3- النظام الرقابي: يمكن تحديد المؤثرات في الفعالية التنظيمية انطلاقا من هذا القسم على النحو الآتي:

- تعتبر المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات صارمة وحازمة وتتصف بجزاءات متدرجة تكون أكثر فعالية عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات رديعة.
- إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين علاقة محددة وموضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيها لو كانت هذه العلاقات خاضعة لأهواء ومزاج الرئيس.

• وجود مرونة في الاتصالات بين أعضائها تزيد فعاليتها.

4- النظام البيئي: يمكن أن تكون العوامل المؤثرة في فعالية المنظمة وفق هذا القسم على النحو التالي:

- تعتبر المنظمات الكبيرة أكثر فعالية من تلك المنظمات صغيرة الحجم.
 - تزيد فعالية المنظمات كلما كانت لديها القدرة على التأثير الإيجابي في المحيط التي توجد به.
- (صالح بن نوار، 2006، ص200).

من خلال ما سبق نلاحظ أن العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية تعد بحد ذاتها من الأهداف التي تود المنظمة تحقيقها في الآجال القريبة والبعيدة، ويمكن تحقيق هذا الشرط إذا ما توفرت هذه العوامل في الهيكل التنظيمي وداخل التسيير الإداري بين كل موظف وكل عامل في المنظمة وتضافرت هذه الجهود سوف تكون المنظمة قادرة على البقاء والنمو والاستقرار وضمان استمراريتها.

خمسـة عشر: قياس الفعالية التنظيمية:

تعتمد بعض المنظمات على قياس فعالية المنظمة كوسيلة لتقييم أدائها، وتقاس الفعالية بطرق مختلفة مثل مؤشرات الأهداف أو مؤشرات النظام ككل. (فريد النجار، 1999، ص422).

تجد غالبية المنظمات الفعالية باعتبارها أداة لقياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وتكيفها البيئي ونموها وتطورها، فإنه لا بد من اعتماد مجموعة مؤشرات، والتي من أهمها:

1- تحديد نوع الأهداف وقياس تحققها: هناك نوعان من الأهداف في مجال قياس فعالية المنظمة أولهما الأهداف الرسمية التي يمكن معرفتها والاطلاع عليها من خلال الوثائق الرسمية للمنظمة مثل شهادة (عقد)، تأسيسها ونظامها الداخلي والمستندات التي تعتمدها إدارتها العليا في هذا الخصوص، أما الثاني فيمثل الأهداف العملية (أو الفعلية) التي تتمثل بمؤشرات الإنتاجية وكمية النوعية وحجم المخرجات السلعية أو الخدماتية التي تقدمها، وذلك خلال مدة زمنية معينة...، لذلك فإن درجة الفعالية المتحققة للمنظمة تكمن في قدرتها على استثمار الطاقات المتاحة لديها.

2- قياس القدرة على التكيف: إن التكيف مؤشر مهم في قياس الفعالية بمعنى درجة قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل، وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان، إذن فالتكيف يعد شرط أساسي يلزم المنظمة في تحقيقها لأهدافها، ومدى قدرتها على تحقيق رضا الأفراد وتوفير الروح العالية لهم. (خليل محمد حسن الشماع، 2014، ص301).

من خلال ما تقدم نستخلص أن من أجل قياس الفعالية التنظيمية تلجأ المنظمات باختلاف نشاطها إلى أسلوبين الأول من خلال تحديد نوع الأهداف ورؤية ما إذا كانت أهداف يمكن تحقيقها على أرض الواقع ويمكن تقسيمها إلى اثنتين أولهما أهداف رسمية وأخرى عملية. أما بالنسبة للأسلوب الثاني والمتمثل في قياس القدرة على التكيف ومدى تأقلمها مع بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية ومدى قدرتها على تحقيق الاستقرار وضمان استمراريتها.

سته عشر: معايير قياس الفعالية التنظيمية:

للمعايير أهميتها في إعطاء تقييم ناجح وتتبع مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف من مختلف النواحي سواء الكمية أو النوعية، والمعايير باعتبارها مجموعة من القواعد والقوانين وتتجلى في أنماط السلوك المنفق عليه عادة من قبل أطراف العملية التنظيمية أو الجماعة بصفة خاصة أو على الأقل من طرف أغلبية أفراد هذه المنظمة حتى يتسنى مراعاتها ومراقبة احترامها من قبل الجميع، ومن أهم معايير الفعالية التنظيمية ما يلي:

- 1- الفعالية الكلية: وتعني قدرة التنظيم في تحقيق الأهداف والنتائج المتميزة ضمن الإمكانيات والمعطيات والظروف المتاحة.
- 2- الإنتاجية: وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع أو خدمات) وقيمة الإنتاج لمقياس نقدي أو مادي محدد.
- 3- الكفاءة: وهي علاقة نسبية بين المدخلات ومخرجات معينة للوصول إلى أكبر مخرجات بأقل مدخلات ممكنة.
- 4- الربحية: وهي نسبة العائد المالي المتحقق من جراء استثمار أموال أو عناصر إنتاجية محددة.
- 5- النوعية: وتتمثل بمستوى الجودة وخصائص السلعة أو الخدمة المقدمة وفق لمعايير محددة.
- 6- الحوادث: وترتبط بمعدل الإصابات في مجال العمل.
- 7- الغياب: وهي ظاهرة الانقطاع أو الابتعاد المؤقت للعاملين عن مكان عملهم لأسباب عديدة.
- 8- النمو: وتتمثل في قدرة التنظيم على الازدهار والانتشار والتقدم.
- 9- دوران العمل: ويعني عدم استقرار العاملين في وظائفهم أي تنقلهم طوعيا من وظيفة لأخرى أو من مؤسسة لأخرى.

- 10- الرضا الوظيفي: ويعني مستوى قناعة العاملين بجملة الحوافز والظروف والمعطيات المحيطة، وهو تعبير عن الاتجاه المعنوي والمادي.
- 11- الحوافز والدوافع: وهي مجموعة المؤثرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية التي تواجه سلوك العاملين وتؤثر في معنوياتهم.
- 12- المعنويات أو الروح الجماعية: وهي الإحساس والشعور العام والتوجه النفسي الذي ينعكس معنويا على سلوك العاملين.
- 13- الرقابة. 22- استقلال نسبي.
- 14- الصراع والتماسك. 23- تقسيم الوحدات والأشياء الخارجية.
- 15- المرونة والتكيف. 24- الاستقرار.
- 16- التخطيط. 25- قيمة العنصر الإنساني.
- 17- الاجماع على الأهداف. 26- المشاركة والتأثير المشترك.
- 18- وحدة وتماسك الأدوار والأعراف. 27- التدريب على التطوير.
- 19- المهارات الإدارية المتعلقة بالمهمة. 28- التركيز على الإنجاز.
- 20- الاتصال وإدارة المعلومات. 29- استيعاب أولوية الأهداف التنظيمية.
- 21- الجاهزية. (زيد منير عبوي، 2006، ص37-39).

من خلال ما سبق يتضح، أن تعدد المعايير التي من خلالها تقاس الفعالية التنظيمية داخل المنظمة راجع إلى تعدد وتنوع البحوث والدراسات، إذ من خلال وجود وتوفير هذه المؤشرات على مستوى التنظيم فبدون شك سوف يسهل عملية قياس فعاليته ومدى قدرته على تحقيق أهدافه.

سبعة عشر: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية:

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية، وحالة عدم اتفاق الباحثين على تعريف واحد جامع ومانع للفعالية التنظيمية أدى إلى ظهور أربعة مداخل رئيسية لدراساتها وهي كالتالي:

1- مدخل تحقيق الهدف: لما كانت المنظمات تتأسس من أجل تحقيق أهداف محددة في بيئة معينة ولأن المنظمات لا تسير بشكل سليم دون وجود أهداف لها، لذلك نجد أن المدخل يرى أن فعالية المنظمات يجب أن تقوم من خلال مدى تحقيقها لأهدافها من خلال وسائلها، وهذا المعيار شائع بين الناس والإداريين، ولا شك أن هذا المدخل يؤكد على أن تكون الأهداف شرعية وقابلة

للتحقق...، ويتجسد هذا المدخل بشكل واضح في أسلوب الإدارة لتحديد الأهداف على أن تكون هذه الأخيرة واضحة وفعالة.

2- مدخل النظم: إن هذا المدخل لا يلغي أهمية الأهداف، لكنه يؤكد على أنها مجرد عنصر واحد في مجموعة معقدة من معايير الفعالية، فهذا المدخل يؤكد على المعايير التي تستعمل أو تعمل على زيادة فرص البقاء على المدى الطويل مثل المعايير الخاصة بقدرة المنظمة على الحصول على الموارد، والمعايير الخاصة بالمحافظة على الموارد الاجتماعية والبشرية وكذلك الاهتمام بالموارد التي تعكس قدرة المنظمة على التفاعل بنجاح مع بيئتها الخارجية وعليه فإن هذا المدخل يركز على الوسائل والغايات عن الحكم على الفعالية التنظيمية، يفترض هذا المدخل أن المنظمات تتكون من أنظمة فرعية متفاعلة مع بعضها، وإذا ما عمل أي منها بصورة غير جيدة فسوف يؤثر على أداء المنظمة ككل، كما أن الفعالية تتطلب التفاعل الإيجابي بين المنظمة وبيئتها، وأنه لا بد للمنظمة من إحلال الموارد التي تستهلكها في عملياتها الإنتاجية من أجل المحافظة على البقاء. (مؤيد سعيد سالم، 2000، ص43-44).

3- مدخل العناصر الاستراتيجية: يطلق على هذا المدخل أيضا بمدخل تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، والفعالية التنظيمية تساوي قدرة المنظمة في تحقيق رضا الأطراف المختلفة التي ترتبط بمصلحة وتتعامل مع المنظمة، ويلاحظ أن هذه الأطراف لها رغبات مختلفة يمكن للمنظمة تحقيقها ولكن عند تحقيقها يتبين أنها متعارضة، فأصحاب رأس المال قد يطلبون أرباحا عالية مما قد يتعارض مع أهداف المنظمة مثل أهداف أسعار منخفضة للمستهلكين وأهداف أجور ورواتب عالية للعاملين والمديرين، ويوضح الشكل التالي أمثلة من الأطراف المختلفة للتنظيم ورغباتها:

الرغبات	أطراف التنظيم
الربح، ومعدل عائد عالي على الاستثمار.	المساهمون والملوك
أجور ومرتبات عالية والرضا عن العمل.	المديرون والعمال
سعر منخفض، وجودة عالية.	العملاء
علاقة بيع وشراء مستمرة ودفع للمستحقات.	الموردون
دفع الديون في مواعيدها.	الدائنون
الالتزام بقوانين الدولة وتجنب المخالفات.	الحكومة

وقد تواجه المنظمة مشكلة تحديد أهمية الأطراف ذات المصلحة، فهل هم جميعا بنفس الأهمية؟ أم هناك أطراف أهم من أخرى؟ وهل حينما تتغير الأطراف ستتغير الأهمية النسبية لهذه الأطراف؟ (أحمد ماهر، 2005، ص36).

4- نموذج القيم المتنافسة: يجمع هذا النموذج بين مؤشرات الأداء المستعملة من قبل الباحثين والمدراء، وبالتالي فهذا الأخير يتعامل مع مشاكل ومحددات الفاعلية بشكل مختلف عن النماذج الأخرى وتدور الفكرة الرئيسية لهذا النموذج بأنه لا يوجد مقياس فردي واحد للفاعلية يكون مرضيا وحده، ولذلك فهو يرى بأن النموذج الذي يصلح لمنظمة ما (أو يستخدمه مديرها) يعتمد على عاملين رئيسيين يمثلان مؤشرات هذا النموذج هما: **البيئة الأكثر إحصا** وتأثيرا على المنظمة، وهل هي البيئة الداخلية أو الخارجية. **وقيم الإدارة** ومدى اهتمامها بالتحكم والرقابة أو تحقيق المرونة. (وصفي الكساسبة، 2011، ص103).

مما سبق نلاحظ أن لكل مدخل خصائصه ومميزاته، فعلى المدير أو المسؤول الذي يقبع في رأس التنظيم أن يستخدم المدخل الملائم لقياس الفعالية التنظيمية، وذلك استنادا على ما هو متاح من ظروف مناسبة لكل مدخل وتوافر أنظمة إدارية راقية ورغبة الإدارة العليا وقدرتها على استخدام أساليب كمية وعلى الظروف البيئية وهذه الأخيرة إما متغيرة أو مستقرة، فهذه المداخل تبين أساليب مختلفة لتقييم فعالية التنظيم وتعد كلها ذات فائدة، ولكل منها مرحلة مناسبة للاستخدام.

خلاصة الفصل:

ومما سبق اذن تعتبر الفعالية التنظيمية من المواضيع التي تتقاطع حولها أوجه النظر وتختلف بشأنها الرؤى، فهي تعد من الغايات التي تسعى جاهدة إليها كل المنظمات إذ تعد من المحاور الحساسة التي اعتنى بها الفكر التنظيمي من بداياته الأولى ونعومة أظافره، وبعد هذا العرض المفصل لموضوع الفعالية التنظيمية يمكن استنتاج أو التأكيد إن صح القول على أنه موضوع على درجة عالية من الأهمية مما يجعله جديدا بالدراسة والبحث المعمق إذا ما أردنا تطوير وإنماء المؤسسات الإنتاجية. لكن، وللأسف يبقى المشكل الذي يطرح نفسه والعائق الموجود، هو صعوبة إيجاد مقاييس ثابتة ودقيقة باعتبار العلوم الاجتماعية علوم ليست مطلقة بل نسبية، وأيضا عدم تحديد معيار معين أو النموذج الأنسب الذي من خلاله يمكننا إعطاء تقييم مدى فعالية التنظيم وإلى أي حد حقق أهدافه، وعلى اعتبار أن لكل منظمة واقعها الخاص بها، وهذا ما يجعل من تعميم النتائج على بقية المنظمات الأخرى فعل يستحيل تنفيذه. ومن خلال دراستنا الحالية سوف نحاول قدر الإمكان الوصول إلى نتائج منطقية وموضوعية.

قائمة المراجع:

- 1- خيرى، أسامة. (2014). التميز التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان.
- 2- خيرى، أسامة. (2013). تجديد في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان.
- 3- عرفة، أحمد وشلبى، سمىة. (2002). فعاليات التنظيم وتوحيد السلوك الإنساني، د.ط، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 4- ماهر، أحمد. (2011). تصميم المنظمات (مدخل في التحليل التنظيمي)، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 5- ماهر، أحمد. (2005). التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، د.ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 6- الشماع، خليل محمد حسن وحمودة، خضير كاظم. (2014). نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 7- وليم، روث. (2001). تطور نظرية المنظمة، ترجمة الخزامى أحمد عبد الحميد، د.ط، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 8- بـكال، روبرت. (1999). كيف تقيس وتطور الأداء الوظيفي (تقييم الأداء)، ترجمة موسى يونس، د.ط، بيت الأفكار الدولية للنشر والطباعة، عمان.
- 9- عبوي، زيد منير. (2006). الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- 10- بن نوار، صالح. (2006). فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، د.ط، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة.
- 11- أبو قحف، عبد السلام. والصحـن، محمد فريد. (1987). اقتصاديات الأعمال، د.ط، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
- 12- النجار، فريد. (1999). إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية (مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة)، د.ط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- 13- العطيات، محمد بن يوسف النمران. (2006). إدارة التغيير (والتحديات العصرية للمدير)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

- 14- سالم، مؤيد سعيد. (2000). نظرية المنظمة (الهيكل التنظيمي)، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، 2000.
- 15- قاسمي، ناصر. (2013). الصراع داخل المنظمة (وفعاليات التسيير الإداري)، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
- 16- الكساسبة، وصيفي. (2011). تحسين فاعلية الأداء المؤسسي (من خلال تكنولوجيا المعلومات)، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس: الاجراءات المنهجية للدراسة:

تمهيد.

أولاً: منهج الدراسة.

ثانياً: مجالات الدراسة.

أ- المجال المكاني

ب- المجال البشري.

ج- العينة.

د- خصائص العينة.

هـ- المجال الزمني.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

أ- الملاحظة.

ب- المقابلة.

ج- الاستمارة.

د- الوثائق والسجلات.

رابعاً: أساليب المعالجة.

أ- الأسلوب الكمي.

ب- الأسلوب الكيفي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد الجانب الميداني المحطة الثانية التي ينتقل إليها الباحث بعد أن ينتهي من الجانب النظري، سنحاول في هذا الفصل دراسة متغيري الدراسة (الولاء التنظيمي والفعالية التنظيمية) ميدانيا وذلك من خلال التطرق إلى الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والتي تتمثل في تحديد مجالات الدراسة من المجال الذي سنجري فيه الدراسة والمجال البشري المتمثل في مجتمع الدراسة والمجال الزمني المتمثل في مدة اجراء الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة لجمع البيانات والعينة وكذا منهج الدراسة ضف لذلك أهم الأساليب الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها.

أولاً: منهج الدراسة:

يعرف المنهج الوصفي بأنه ذلك المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة الموجودة في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً عن طريق وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً، مع بيان خصائصها أو تعبيراً كمياً فيعطينا وصفاً رقمياً يبين مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع غيرها من الظواهر الأخرى. (الدعيج، 2014، ص.76).

← ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي بحيث تم استخدامه من خلال تطبيق العديد من أدواته البحثية من ملاحظة، استمارة، مقابلة، المجالات والوثائق، والتي ستساعدنا في جمع البيانات بغية الإجابة عن التساؤلات الرئيسية للدراسة، كما يسمح بوصف وتحليل الظاهرة من خلال تحويل البيانات الكيفية إلى بيانات كمية وعرضها في جداول من أجل الوصول إلى نتائج يمكن تحقيقها بموضوعية.

ثانياً: مجالات الدراسة:

يعد تحديد مجال الدراسة واحداً من أهم الخطوات الأساسية والإجرائية التي ينتهجها الباحث في رحلته البحثية لما له من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، إذ عادة ما يسهم في غنارة طريق الباحث ويساعده على تنظيم معلوماته المستوحاة من ميدان الدراسة. وسوف نتطرق في هذا الجزء إلى المجال الجغرافي والمجال البشري والمجال الزمني.

أ- المجال المكاني:

يقصد به الحيز أو النطاق الجغرافي لدراسة الميدانية وقد تم تحديده في بلدية الطاهير:

- نبذة تاريخية عن المؤسسة (بلدية الطاهير):

أ- خلال العهد العثماني:

كانت الطاهير عبارة عن قرية صغيرة إبان العهد العثماني ومركزها الجهة الغربية للمدينة.

ب- خلال حرب التحرير:

خلال حقبة الإستعمار الفرنسي للجزائر، اصبح مركز الطاهير هو المركز الحالي والمدينة هي المدينة القديمة بوسط المدينة الحالية، ولا تزال البيانات القديمة شواهد على العدد الكبير للأوروبيين الذين أمضوا حياتهم بالطاهير كالكنيسة المسيحية بوسط المدينة.

أنشأ الجيش الفرنسي مراكز للتحقيق SAS بالجزائر والتي عرفت فيما بعد بالتعذيب الذي أنتهج ضد الجزائريين بغرض الحصول على المعلومات، أحد هذه المراكز تواجد بوسط مدينة الطاهير (قرب الملعب البلدي) تم تهديمه مباشرة بعد استقلال الجزائر سنة 1962 . وأنشأ مكانه نصب تذكاري تخليدا للمضاي الذين سقطوا عن طريق التعذيب بهذا المركز.

من أشهر شهداء هذه البلدية إبان حرب التحرير الشهيد " دخلي مختار " المدعو " البركة" حيث حمل اسمه اكبر شوارع مدينة الطاهير.

ت- مرحلة ما بعد الاستقلال:

تعتبر فترة الاستقلال المرحلة الذهبية في تاريخ هذه البلدية حيث تم ترقيةها إلى دائرة إدارية سنة 1974 وتم إنشاء عدة أحياء جديدة بالمدينة.

تعريف المؤسسة:(بلدية الطاهير):

تعتبر بلدية الطاهير إحدى أهم بلديات ولاية جيجل، تعد ثاني بلدية من حيث الأهمية نظرا لموقعها الإستراتيجي المميز، وثالث بلدية من حيث الكثافة السكانية، تقع شرق مقر الولاية وتبعد بثمانية عشر كيلومتر وتتربع على مساحة تقدر ب 64.88 كم² يحدها من:

الشمال: البحر الأبيض المتوسط.

الجنوب: بلدية وجانة، وبلدية الشحنة.

الشرق: بلدية الشقفة وبلدية القنار.

الغرب: بلدية الأمير عبد القادر.

تقع الطاهير على هضبة على بعد ثلاثة كلم تقريبا من البحر، كما أن أكثر من 75 % من أراضيها صالحة للفلاحة على مدار السنة.

- مجموع السكان لبلدية الطاهير :

تعد بلدية الطاهير ثاني بلدية من حيث الكثافة السكانية بعد بلدية جيجل، حيث يبلغ عدد سكانها أكثر من 78000 نسمة، حسب الإحصائيات الرسمية الأخيرة لسنة 2008، وهو في حالة تزايد مستمر.

- كما تحتوي بلدية الطاهير على تجمعات حضرية أهمها الزكارة، أولاد سويسي، العجاردة، حي وسط المدينة، بوشركة، الرجل، بازول، التلاتة، تاسيفت، حي 200 مسكن، حي 300 مسكن، حي 800 مسكن، الخرابشية، أولاد صالح، بني متران... إلخ.

- أما بالنسبة للهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو موضح بالملاحق، وسوف نقوم بشرح مختصر لهذا الهيكل:

تشتمل إدارة البلدية على ما يلي:

- الأمانة العامة.

- المديريات.

- المصالح.

- المكاتب.

الأمانة العامة: تنفرع إلى مكنتين:

- مكتبة أمانة الأمين العام.

- مكتبة الأرشيف والوثائق والإحصائيات.

تطلع الأمانة العامة تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي بالمهام التالية:

- جميع المسائل الإدارية العامة.

- القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.

- القيام بتنفيذ المداولات.

- القيام بتبليغ محاضر مداوالات المجلس الشعبي البلدي والقرارات لسلطة الوصاية، أما على سبيل الأخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة.
- تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها ورقابتها.
- ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية.
- صيانة محفوظات البلدية.
- الإشراف على اعداد ميزانية البلدية وتتبعها.
- وشكل الأمانة العامة من 4 مديريات:
- مديرية التنظيم والشؤون القانونية: يندرج ضمنها 3 مكاتب:
- مكتب التنظيم.
- مكتب المنازعات والشؤون القانونية.
- مكتب النظافة والوقاية.
- مصلحة الشؤون العامة: يندرج ضمنها مكتبين:
- مكتب الحالة المدنية.
- مكتب الانتخابات والسكان.
- مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية: ويندرج ضمنها مكتبين:
- مكتب الشؤون الاجتماعية.
- مكتب الثقافة والرياضة والجمعيات.
- وتتكلف مديرية التنظيم والشؤون العامة بالمهام التالية:
- التنظيم العام والمنازعات.

- الحالة المدنية.
- الخدمة الوطنية.
- الإحصاء العام للسكان.
- الإنتخابات.
- المصادقة على التوقيعات والنسخ المطابقة للأصل.
- تنظيم الأسواق وحركة المرور.
- رسم خريطة النقل الحضري داخل المدينة بالتنسيق مع المصلحة التقنية.
- نشر ومتابعة النصوص القانونية والتنظيمية.
- المؤسسات المصنفة (الجانب التنظيمي)، إجراء التحقيقات حول محاسن ومساوئ إقامة هذه المؤسسات.
- مديرية الوسائل العامة: تتكون من ثلاثة مصالح وهي:
 - مصلحة الميزانية والحسابات: وتحتوي على مكتبين:
 - مكتب الميزانية والحسابات.
 - مكتب إعداد الفاتورات وحوالات الدفع.
 - مصلحة الوسائل: تحتوي على مكتبين:
 - مكتب الممتلكات.
 - مكتب الوكالات.
 - مصلحة تسيير المستخدمين: تنفرع إلى مكتبين:
 - مكتب تسيير المستخدمين.
 - مكتب التوظيف والتكوين.

مديرية البناء والتعمير والأشغال: وتتكون من مصلحتين:

- مصلحة التعمير والبناء: تتفرع على مكاتبين:

- مكتب الدراسات والتعمير.

- مكتب متابعة ومراقبة التعمير.

- مصلحة الأشغال: تحتوي على مكاتبين:

- مكتب الصفقات.

- مكتب متابعة ومراقبة الأشغال.

- مديرية الصيانة والشبكات: تتكون من مصلحتين:

- مصلحة الصيانة والورشات: وتتكون من مكاتبين:

- مكتب الصيانة وتزيين المحيط.

- مكتب حظيرة العتاد والسيارات: ويشمل هذا المكتب على 03 فروع:

- فرع المخازن.

- فرع الورشات.

- فرع المحشر البلدي.

- مصلحة الشبكات والتطهير: تحتوي على ثلاثة مكاتب:

- مكتب المياه والتطهير.

- مكتب التنظيف.

- مكتب الطرق والإنارة العمومية: ويحتوي على فرعين:

- فرع الطرق وتنظيم المرور.

- فرع الإدارة العمومية.

- ب- المجال البشري: ويتضمن المجال البشري جمهور البحث الذي شملتهم الدراسة، (ماهر، 2003، ص 204). ويقصد بهم العدد الإجمالي والكلي لمجتمع الدراسة ويبلغ عدد الموظفين ببلدية الطاهير التي تم فيها إجراء دراستنا الميدانية عددهم 650 موظف موزعين بالشكل التالي:

← فئة الإطارات: 55

← فئة أعوان التحكم: 65

← فئة اعوان التنفيذ: 530

-ج- العينة: تحد مرحلة تحديد طريقة اختيار عينة البحث من مراحل البحث العلمي المهمة، يبدأ الباحث التفكير في تحديد عينة البحث وطريقة اختيارها منذ تحديد مشكلة البحث وأشكلته وأهدافه.

فإذا أراد الباحث الدراسة شيوع ظاهرة ما أو مشكلة ما في مجتمع معين، فإن عليه إختيار جزء من هذا المجتمع، يعكس خصائصه وتظهر جلية فيه بصورة مطابقة إلى حد كبير لما هو عليه الحال في المجتمع، وهو ما نسميه عينة البحث بدلا من دراسة الظاهرة أو المشكلة في المجتمع، وهو ما نسميه عينة البحث بدلا من دراسة الظاهرة أو المشكلة في المجتمع كله. (التل وائل، 2007، ص 40).

1- ويعرفها موريس أنجريس: "بأنها مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي" (أنجريس موريس، 2006، ص 29).

وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة واخترنا العينة العشوائية البسيطة والمتمثلة في بعض الموظفين في بلدية الطاهير والمقدر عددهم ب 50 موظف، حيث قررنا أخذ نسبة 7% وفق العملية التالية:

2- وعليه فالعينة العشوائية البسيطة هي جزء من المجتمع يتم اختيارها وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المسحوبة ممثلة قدر الإمكان لمجتمع الدراسة (النعيمي مجد، 2015، ص 78).

3- يمكن تعريفها كذلك: " أنها مجموعة من المفردات تشبه من خصائصها مجتمعا أكبر يحددها الباحث بطريقة علمية ليحصل من خلالها على انها مجموعة من المعلومات تتعلق بموضوع بحثه" (عبد السميع مصطفى، 2007، ص.102).

د- خصائص العينة: إن المقصود بخصائص العينة هو معرفة الخصائص الشخصية والاجتماعية والنفسية لأفراد العينة التي تساعدنا في فهم بعض العناصر والمؤشرات التي تساعدنا في معالجة التساؤلات وذلك لتحديد الصفات والخصائص الرسمية لأفراد العينة وربطها بمتغيرات الموضوع لتدعم تحليلنا وتفسيرنا لبعض التصرفات والمواقف وردود الأفعال التي تصدر عن الأفراد لتدعيم تفسيراتنا للمعطيات المتحصل عليها ويمكن تحديد هذه الخصائص فيما يلي:

الجدول رقم 01: جنس المبحوثين.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	17	34
أنثى	33	66
المجموع	50	100

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول رقم 01 نلاحظ أن أعلى نسبة فيه هي 66 % وهي تمثل فئة الإناث في مقابل ذلك نجد ان نسبة 34 % والتي تمثل فئة الذكور.

والملاحظ من هذه النتائج سيطرة فئة الإناث على فئة الذكور، أي تفوق العنصر النسوي على العنصر الذكوري.

ولعل الحضور القوي لفئة الإناث يرجع إلى طبيعة العمل الممارس في البلدية، فغالبية الإناث تميل إلى تفضيل العمل الإداري أكثر من العمل في مجالات أخرى لأنه يتلائم ويتناسب مع بنيتهم الجسمية فهم يتميزون بطابع الدقة والتركيز خاصة، وان العمل الإداري يحتاج إلى مثل هذه الأمور ومع تطور التكنولوجيا سهلت على النساء السرعة في إنجاز مهامهم ضف إلى ذلك الاستفادة من العطل مثل عطلة الأمومة فالمرأة تفضل العمل الإداري الذي يتيح لها هذه الفرص.

ثم تليها نسبة 34 % وهي فئة الذكور فعلى الرغم من وجود بعض الموظفين في قطاع الإدارة إلا أن عددهم قليل وما يفسر ذلك هو توجه غالبية الموظفين في البلدية إلى الميدان، لأن العنصر الرجالي

لديه القدرة على تحمل الأعباء أضف إلى ذلك قدرة الرجال تفوق قدرة النساء فهم يتميزون بالقوة والشجاعة على تحمل درجة الحرارة بدون تهوية على عكس النساء في العمل الإداري فالتهوية متوفرة.

وعليه يمكن القول ان نقص فئة الذكور يعود إلى طبيعة العمل التي تتطلب وجود عمال التنفيذ بشكل كبير التي تتكفل بالجانب الميداني وتسهر على ضمان نجاح المؤسسة.

الجدول رقم 02: سن المبحوثين.

السن	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 20 سنة	/	/
من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	06	12
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	34	68
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	10	20
المجموع	50	100

يوضح الجدول رقم 02 المتعلق بسن المبحوثين أن اعلى نسبة سجلت فيه قدرت ب68 % والتي تمثل الموظفين الذين تتراوح أعمارهم (30 إلى أقل من 40 سنة) وهي نسبة لا بأس بها تضم فئة الشباب تتمتع بقدرات جسمية كالطاقة والحيوية والنشاط، تمتلك طموحا يجعلها سلاح أو نقطة قوة يجب على المؤسسة أن تستغلها أحسن استغلال لأن لديها القدرة على النهوض بالمؤسسة وتطويرها وصولا إلى تحسين وزيادة فعالية المؤسسة، ثم تليها 20 % والتي تمثل المبحوثين الذين تتراوح اعمارهم (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) وهذا مؤشر إيجابي للمؤسسة يدل على الخبرة المهنية لهؤلاء الموظفين أي يعملون في البلدية منذ زمن طويل، والتي يمكن الإستفادة منها لأن مثل هؤلاء العمال يتمتعون بالصبر والقدرة على تحمل أعباء كثيرة، ثم نجد نسبة 12 % تمثل أفراد العينة الذين تتراوح اعمارهم (من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة) فغالبا هذه الشريحة تظم الموظفين الجدد أي بداية مزاوله عملهم في البلدية مؤخرا وما يعيب على هذه الفئة العمرية نقص الخبرة المهنية لأن اغلب شباب اليوم خاصة إذا كان حاملا للشهادة الجامعية يفضل العمل في مناصب مرموقة ولا تتطلب بدل جهد.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة تحتوي على عدد لا بأس به من الموظفين الشباب بالإضافة إلى إحتوائها على الموظفين ذوي الخبرة، أي أنها تمزج بين عنصر الحيوية والنشاط وعنصر الخبرة وهذا يعد أمرا مهما في مجال العمل إذا توافر ذلك.

الجدول رقم 03: الحالة المدنية للمبحوثين.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
66	33	أعزب
34	17	متزوج
/	/	أرمل
/	/	مطلق
100	50	المجموع

من الجدول أعلاه الذي يوضح الحالة المدنية للمبحوثين نلاحظ ان أغلب موظفي البلدية عزاب بنسبة 66 % وهي نسبة مرتفعة، لأن شغلهم الشاغل يقتصر ويرتكز على العمل أي على جعل العمل محور اهتمامهم فهو الوسيلة الجوهرية لتحقيق غاياتهم فهم الأكثر طموحا كالحصول على مكانة اجتماعية مرموقة أو أي شيء لذلك فهم الأكثر التزاما وتمسكا بالعمل وهذا يعود بالنفع والإيجاب على المؤسسة وهو ضمان ولاء موظفيها، ثم نجد نسبة 33 % والتي تمثل فئة المتزوجين ويعود ذلك إلى ان الحياة الزوجية تتطلب توفر الجانب المادي خاصة مع غلاء المعيشة أضف لذلك تدهور الأوضاع الاجتماعية التي تحتم وتجبر الموظف على العمل، الأمر الذي يدفعه إلى المحافظة عليه وضمان البقاء في المؤسسة.

الجدول رقم 04: المستوى التعليمي للمبحوثين.

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
/	/	ابتدائي
/	/	متوسط
28	14	ثانوي
72	36	جامعي
100	50	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم 04 الذي يخص المستوى التعليمي للمبحوثين ان أعلى نسبة فيه هي 72 % التي تمثل المبحوثين ذوي المستوى الجامعي ثم تليها نسبة 28 % وهم أفراد العينة ذوي المستوى الثانوي، وفي مقابل ذلك نجد انعدام وغياب المستوى التعليمي الابتدائي والمتوسط.

وما يفسر ذلك هو طبيعة العمل في البلدية التي تتطلب توفر موظفين حاملين للشهادة الجامعية من أجل تسيير شؤون المؤسسة خاصة وأن العمل الإداري يحتاج إلى جهد معرفي وفكري ولا يتأتى ذلك إلا من خلال أيادي ماهرة ومتحكمة و متمكنة في الوسائل التكنولوجية وهذا يعد أمراً إيجابياً ويعود بالنفع على الموظف والمؤسسة.

فمن جهة كلما كان الموظف متعلماً ومتفهماً لشروط ومتطلبات العمل كان كفاءً وفعالاً في إنجاز مهامه مما يدفع هاته الأخيرة أي المؤسسة على ترقية في السلم الإداري.

أما المستوى الثانوي فهو يضم الموظفين القداماء أكثر من الموظفين الجدد ويعود ذلك إلى ان التوظيف في ذلك الوقت لا يشترط الموظف حامل للشهادة الجامعية بل يمكن الاكتفاء بشهادة البكالوريا. وعليه يمكن القول أن المستوى التعليمي للمبجوثين ببلدية الطاهير مستوى لا بأس به يتناسب ويتلاءم مع طبيعة العمل.

الجدول رقم 05: سنوات العمل في المؤسسة.

سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	12	24 %
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	27	54 %
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	06	12 %
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	05	10 %
المجموع	50	100

يبين الجدول رقم 05 المتعلق بمتغير سنوات العمل في المؤسسة أن أكبر نسبة فيه قدرت ب 54 % وهي تمثل فئة المبجوثين الذين لديهم خبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات وهي خبرة لا بأس بها، والسبب الرئيسي في ذلك يرجع إلى هيمنة عنصر الشباب في البلدية لكلي الجنسين (ذكر - أنثى) الذين تتراوح اعمارهم ما بين 30- 40 سنة وهي فئة فتيّة شابة تمتاز بالفعالية والنشاط والحماس في العمل قادرة على العطاء إذا استغلتها المؤسسة أحسن استغلال بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة. ثم تليها نسبة 24 % وهي تمثل فئة الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات وهي نسبة متوسطة

بالمقارنة مع الأولى، ويرجع ذلك على نقص التوظيف في القطاع العام في السنوات الخمس الأخيرة وهذا ما يفسر نقص الخبرة في هذه الفئة وهي على الأغلب تضم الموظفين الجدد الذين انظموا حديثا إلى العمل في البلدية التي تحتاج إلى المزيد من التدريب والتكوين لاكتساب المهارة والخبرة. في حين نجد نسبة 12 % وهي تمثل أفراد العينة الذين لديهم خبرة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ثم تليها نسبة 10 % التي تمثل الموظفين ذوي الخبرة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة وهي نسبة يمكن القول عنها انها ضعيفة وغالبا ما يكون وراء ذلك هو توجه أغلبية الموظفين إلى التقاعد او التقاعد المسبق سواء كان ذلك بغرض الراحة أو الاستقرار أو اللجوء إلى مؤسسة أخرى.

فعلى الرغم من ذلك هذا لا ينفي وجود ولاء مؤسسي وما يفسر ذلك أقدمية عمل الموظفين في المؤسسة وهذا مؤشر إيجابي لأنه يساعد المؤسسة على النجاح فخبرة الموظفين في حد ذاتها نقطة قوة يجب استغلالها لزيادة فعالية البلدية.

الجدول رقم 06: وظيفة المبحوثين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
إطارات	03	06 %
عمال تحكم	08	16 %
عمال تنفيذ	39	78 %
المجموع	50	100 %

يتضح من الجدول أعلاه ان اعلى نسبة مسجلة هي 78 % والتي تمثل عمال التنفيذ وهي الفئة الأكثر وجودا وانتشارا في المؤسسة ولها دور فعال في تسيير شؤون المؤسسة، السبب في ذلك يعود إلى طبيعة وحجم الوظائف الموجودة على مستوى البلدية التي تسند إلى عمال التنفيذ بالدرجة الأولى فهي بصدد التنفيذ معنى ذلك انها مسؤولة على التنفيذ فجل الوظائف (مثلا: أشغال عمومية ... إلخ) أو المشاريع التنموية والتطويرية الخاصة بالمؤسسة تحتاج على خطة مدروسة وخبراء متخصصون بالتنسيق مع عمال التنفيذ لما لديهم من خبرة ومؤهلات في مجال العمل، ثم تليها نسبة 16 % التي تمثل عمال التحكم وهي نسبة متوسطة وهذا يعود إلى أن عمال التحكم هم المشرفين على عمال التنفيذ أي تتولى مسؤولية الإشراف بينما نجد 6% التي تمثل الإطارات وهي نسبة ضعيفة فعلى الرغم من ان الإطار

حامل للشهادة العلمية إلا أنه لا يفقه شيئاً في الميدان ولهذا نجد قلة الإطارات أضف إلى ذلك وظائف الإدارة العليا كالخطيط والتنسيق يقوم بها عدد قليل من الإطارات وأصحاب الكفاءات في حين المهن الاستشرافية والتنفيذية أكثر لذلك عدد موظفي التنفيذ اكبر في البلدية.

ج- المجال الزمني: ويقصد به المدة الزمنية التي قضيناها لإنجاز الدراسة التي تمتد من 25 جانفي 2020 إلى 07 سبتمبر 2020.

1- الجانب النظري تم فيه جمع المادة العلمية، والبيانات والحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة بهدف الإحاطة النظرية بموضوع البحث.

2- الجانب الميداني: وقد قسم بدوره إلى ثلاثة مراحل ننجزها في مايلي:

المرحلة الأولى وقد أجريت بتاريخ 2020/08/18 حيث تم الحصول على طلب الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية ببلدية الطاهير وتحصلنا على الموافقة كما تم تزويدنا ببعض الوثائق والمعلومات المتعلقة بالمؤسسة التي تبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتوزيع العمال وفي نفس اليوم كذلك قمنا بإجراء ملاحظة بسيطة حول مكان الدراسة وعينة الدراسة، هذا بالإضافة إلى توزيع الاستمارات على عينة البحث.

المرحلة الثانية: في يوم 2020/08/19 قمنا باسترجاع 46 استمارة من بينها 04 استمارات مفقودة و واحدة فارغة.

المرحلة الثالثة: في 2020/09/07 أجرينا فيها مقابلة مع موظفي بلدية الطاهير على الساعة 15:00 مساء حيث قمنا بإعداد بعض الأسئلة التي تخص موضوع الدراسة ولقد أفادتنا إجابته في تحليلنا وإعطاء نظرة حول سيران قانون العمل في البلدية كما اردنا إجراء مقابلة مع بعض الموظفين ومدير بلدية الطاهير لكن لم نستطع بسبب انشغالهم وضيق الوقت وما تعيشه البلاد حالياً.

3- أدوات جمع البيانات:

عند إنتهاء الباحث من الجانب النظري للدراسة ينتقل إلى مرحلة جمع البيانات من ميدان الدراسة عن طريق مجموعة من الأدوات التي تساعده في الحصول على أكبر قدر من المعلومات التي تخدم بحثه فلكل أداة ميزة أو خاصية مختلفة عن الأخرى ولقد اعتمدنا في دراستنا على الأدوات التالية:

أ- الملاحظة: تعرف الملاحظة بأنها: "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط هادف. بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته. بحيث تعد من أقدم وسائل جمع المعلومات حيث استخدمها الإنسان الأول في التعرف على الظواهر الطبيعية وغيرها من الظواهر (ربحي مصطفى عليان، 2009، ص.67).

ب- وتعرف أيضا أنها أسلوب علمي في البحث العلمي بأنها المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة أو تسجيل الملاحظات أول بأول، كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات (عامر قنديلجي، 2007- ص 219).

وقد لاحظنا على مستوى ميدان البحث والذي مقره بلدية الطاهير مجموعة من الملاحظات ومن أهمها

← وجود ضوضاء في المؤسسة.

← ملاحظة محافظة الموظفين على مواقيت العمل.

← اجتهادهم في العمل.

← الاستقبال الحسن.

← التهوية جيدة.

← التنسيق والتعاون متبادل بين الموظفين.

ب- المقابلة:

تعرف المقابلة على انها أسلوب في البحث العلمي عبارة عن حوار أو محادثة أو مناقشة موجّهة تكون بين الباحث عادة، من جهة شخص أو أشخاص آخرين من جهة اخرى وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق

آخرين من جهة أخرى وذلك بغرض التوصل على معلومات تعكس حقائق. (عامر قنديلجي، 2009، ص.301)
تتعدد أدوات البحث العلمي وتتعدد معها مميزاتا وعيوبها فما تمتاز به أداة قد يكون عيب في سواها وما يلائم موقف قد لا يكون مناسب لموقف آخر وهذا التعدد أمر طبيعي تحتّمه الظاهرة المدروسة قد تكون مناسبة لقياس استجابة اخرى ومن هذا المنطلق أصبحت المقابلة رغم ما يلاقي تصميمها وإجراءها من بعض الصعوبات، تعد إحدى أدوات البحث والتي بها يمكن قياس بعض الاتجاهات ومعرفة الأسباب الكامنة وراء سلوك انسانيا معين قد يتعذر قياسها ومعرفتها بواسطة أداة أخرى.

وفي دراستنا هذه قمنا بإجراء المقابلة مع موظف في بلدية الطاهير يوم 07 سبتمبر 2020 على الساعة 15:00 مساءً وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بموضوع الدراسة التي أفادتنا في التحليل، وأردنا اجراءات مقابلة مع بعض الموظفين ولكن بسبب انشغالهم وضيق الوقت والظروف التي تعيشها البلاد لم نتمكن من ذلك.

ج- الاستمارة:

تعرف الاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد. (رشيد زرواتي، 2008، ص 182).

كما تعرف أيضا على انها مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، أي اجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس، وهي وسيلة الاتصال النسبية بين الباحث والمبحوث وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث. (سلاطنية بلقاسم، 2007، ص 77).

• ولقد تم الاعتماد على الاستمارة كأداة رسمية في دراستنا هذه والتي طبقت على عينة مكونة من 50 فرد ببلدية الطاهير والتي تضمنت 3 محاور أساسية:

- المحور الأول: وتمحو حول البيانات الشخصية للمبحوثين.
- المحور الثاني: وتمحو حول الروح المعنوية وتحسين أداء العاملين.
- المحور الثالث: وتمحو حول الانضباط وتحقيق أهداف المنظمة.

وقد تم إعداد استمارة أولية وتم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين من أجل صدقها وتماشيها مع الموضوع. ومدى ملاءمتها للفروض والأهداف التي وضعت من طرفنا.

ولقد قمنا بتعديل بعض الأسئلة وذلك وفقا لآراء المحكمين وعليه كانت نتيجة التحكيم كما ياي:

←تعديل بعض الأسئلة.

←حذف مؤشر واحد.

العبارة قبل التصحيح	العبارة بعد التصحيح
في حالة الإجابة بنعم أنت تفضل: العمل الفردي / العمل الجماعي. هل العمل ضمن فريق يؤدي إلى: الدقة في العمل. ما علاقتك مع رئيسك في العمل؟ حسنة/ مقبولة/ سيئة	أيهما تفضل: *العمل الفردي؟ *العمل ضمن فريق؟ هل العمل ضمن فريق يؤدي إلى: الدقة والتحكم في العمل. كيف تصف علاقتك مع رئيسك في العمل؟ جيدة سيئة
ما علاقتك مع زملائك في العمل؟ إذا كانت إيجابية فهي تؤدي إلى: تقوية الثقة زيادة التضامن بين العمال تعزيز العلاقات 7،6- هل تحترم مواقيت العمل؟	كيف تصف علاقتك مع زملائك بالعمل؟ إذا كانت جيدة فهي تؤدي إلى: تقوية الثقة. زيادة الألفة والتضامن بين العمال. تعزيز العلاقات. 6- هل تحرص على احترام مواقيت الدخول؟ 7- هل تحرص على احترام مواقيت الخروج؟ 8- هل تطمح لتحقيق أهداف المنظمة؟
8- هل تجد لتحقيق أهداف المنظمة؟ 9- في المؤسسة هل تنفيذ العقوبات على العمال في حال التغيب عن العمل؟	9- هل تحرص المؤسسة على تنفيذ العقوبات على العمال في حالة التغيب عن العمل؟

وعليه بعد تعديل هاته العبارات تبين ان الأداة صالحة إلى حد ما للدراسة.

معامل صدق البنود

عدد البنود

صدق المحتوى:

عدد المحكمين الذين يرون أن البند يقيس - عدد المحكمين الذين يبدون لا يقيس

عدد المحكمين

صدق البنود:

قيمة الصدق	رأي المحكومين		البنود	قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود
	لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس	
1	0	3	18	0.33	1	2	1
1	0	3	19	1	0	3	2
1	0	3	20	1	0	3	3
1	0	3	21	1	0	3	4
1	0	3	22	1	0	3	5
1	0	3	23	1	0	3	6
0.33	1	2	24	1	0	3	7
1	0	3	25	1	0	3	8
1	0	3	26	1	0	3	9
1	0	3	27	1	0	3	10
1	0	3	28	1	0	3	11
1	0	3	29	1	0	3	12
1	0	3	30	0.33	1	2	13
1	0	3	31	1	0	3	14
1	0	3	32	1	0	3	15
1	0	3	33	1	0	3	16
				1	0	3	17

ثم نجمع كل القيم المتحصل عليها في البنود التي قدرت ب 30.99 ثم تقسيمها على عدد البنود.

والنتائج المتحصل عليها هي: قيمة صدق المحتوى الإجمالي للاستمارة.

مجموع صدق البنود هو 30.99

عدد البنود: 33

ولحساب قيمة الصدق نقوم بقسمة مجموع صدق البنود على عدد البنود.

وعلى اعتبار أن هذه القيمة أكبر من 0.60 يمكن اعتبار أن هذه الاستمارة صادقة.

د- الوثائق والسجلات: تعتبر السجلات والوثائق من أهم أدوات جمع البيانات وقد اعتمدنا على مجموعة منها في دراستنا ومن ثم تحصلنا من خلال زيارتنا للمؤسسة على أهم الوثائق التي تغيدنا في تحليل وتفسير البيانات نذكر منها:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المعلومات الخاصة بالمؤسسة: (تاريخ نشأة المؤسسة- موقعها الجغرافي- عدد الموظفين).

رابعاً: أساليب المعالجة:

أ- الأسلوب الكمي: هو أسلوب تكميم المعلومات او البيانات التي تم التوصل إليها في شكل أرقام وتكرارات ذات دلالة الموضحة في الجدول التي تتضمن إجابات المبحوثين وحساب النسبة المئوية.

ولقد ساعدنا هذا الأسلوب على استخدام النسبة المئوية - التكرارات بالإضافة إلى استخدام معامل فاي، معامل التوافق.

ب- الأسلوب الكيفي: اعتمدنا عليه في تحليل البيانات من الواقع وليس تكميمها وإعطائها قراءة سوسولوجية ذات دلالة ومعنى من خلال الرجوع أو ربطها بما تحتويه النظريات المدروسة والدراسات السابقة أو المشابهة بغرض التأكد ميدانيا من صدقها.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والتي قمنا بإجرائها في بلدية الطاهير حيث تناولنا مجالات الدراسة بدءا بمجالها الجغرافي أي موقع ومكان المؤسسة ثم مجالها البشري الذي يضم موظفي هذه المؤسسة وصولا إلى مجالها الزمني أي مدة إجراء الدراسة، إضافة إلى المنهج المستخدم في دراستنا وتحديد الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات وأخيرا عينة الدراسة وطريقة اختيارها دون أن ننسى أساليب التحليل المستخدمة والتي تفيدنا في الفصل الموالي الخاص بعرض وتحليل وتفسير البيانات والنتائج التي سنتوصل إليها.

قائمة مراجع الفصل الخامس:

- 1- أحمد، ماهر. (2003). السلوك التنظيمي. (د.ط)، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
- 2- أنجرس، موريس، (2006)، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، (ط.2) الجزائر، دار القصبه للطباعة والنشر.
- 3- بدوي عبد الرحمن، (1977)، مناهج البحث العلمي، (ط.3)، الكويت، وكالة المطبوعات.
- 4- التل، وائل، (2007)، البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية، (ط.2)، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 5- الدعيلىج، إبراهيم عبد العزيز، (2014)، مناهج وطرق البحث العلمي (ط.2)، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 6- رشيد، زرواتي، (2008)، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، (ط.3)، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 7- ربحي، مصطفى عليان، (2009)، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، (ط.1)، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 8- سلاطنية، بلقاسم وحسان الجيلاني، (2007)، أسس البحث العلمي، (الكتاب الأول)، الجزائر، المطبوعات الجامعية.
- 9- شحاتة، سلمان محمد سلمات، (2005)، مناهج البحث بين النظرية والتطبيق، (ط.1)، مصر، مركز الإسكندرية للكتاب.
- 10- عبد السميع، مصطفى محمد اسماعيل محمد، إبراهيم علام، (2007)، البحث الإجرائي بين النظرية والتطبيق، (ط.1)، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 11- عامر ابراهيم، قنديلجي ، (2012)، منهجية البحث العلمي، (د.ط)، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

-12- النعيمي. محمد عبد العال البياتي، عبد الجبار توثيق غازي، جمال خليفة،(2015)، طرق ومناهج البحث العلمي،(د.ط)، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

-13- نوفل، محمد بكر، فريد محمد أبو عواد، (2010)، التفكير والبحث العلمي، (ط.1)، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الفصل السادس: تحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية:

تمهيد:

أولاً: تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بصحة الفرضية الجزئية الأولى.

ثانياً: تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بصحة الفرضية الجزئية الثانية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعدها انتهينا من عملية تحديد الاجراءات المنهجية اللازمة للدراسة ننتقل إلى جملة عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية وهي مرحلة لا تقل أهمية عن المراحل السابقة، إذ تعد مرحلة التغذية المرتدة الناتجة عن توزيع الاستمارات على عينة البحث من عمال التنفيد واجراء المقابلة مع العديد من الموظفين حيث أنه وبعد إسترجاعنا للاستمارات نكون قد حصلنا على كم هائل من المعطيات الخام التي يجب القيام بتفريغها في جداول إحصائية توضح تكرار الإجابات والنسب المئوية، وهذا كله يهدف إلى إختبار صدق فرضيات الدراسة، وبطبيعة الحال الإجابة على تساؤلات الدراسة، وهذه الخطوة التالية تسمى بتحليل البيانات التي تعني استغلال المعلومات التي قام الباحث بجمعها بواسطة الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، من أجل الوصول إلى تحليل وتفسير هذه البيانات سوسيولوجيا.

أولاً: عرض وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بصحة الفرضية الجزئية الأولى:

الجدول رقم 07: تشجيع المؤسسة على العمل الجماعي:

النسبة المئوية %		التكرارات		الاحتمالات	
				العينة	
50	90	25	45	العمل الفردي	نعم
40		20		العمل ضمن فريق	
10		5		لا	
100		50		المجموع	

تشير الشواهد الكمية في الجدول 7 على تشجيع المؤسسة على العمل الجماعي بنسبة قدرت ب: 40% وهذا راجع إلى أن التشجيع سواء كان ماديا من خلال الحوافز والمكافآت أو معنويا من خلال نيل التقدير على بدل مجهود من الآليات التي تسعى كل المؤسسات مهما كان نوعها إلى تطبيقها بهدف زيادة فعالية الأفراد وخلق الشعور لديهم بالانتماء، في حين يقدر أفراد العينة الذين لا تشجيعهم المؤسسة على العمل الجماعي ب 10% وهذا راجع إلى طبيعة الوظيفة أو النشاطات الموكلة إلى هؤلاء الموظفين إذ هناك نشاطات لا تستحق ذلك القدر من التشجيع.

وتشجيع المؤسسة على العمل الفردي الذي قدرته نسبة ب 50% ، وهي تعتبر نسبة ليست قليلة إذ هذا ما ذهب إليه التون مايو من خلال العمل ضمن فريق يسرع وتيرة انجاز المهام والوظائف ويخلق الفعالية لدى الموظفين.

الجدول رقم 8: أهمية العمل ضمن فريق:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
الثقة في العمل	8	16
اتمام العمل المطلوب بكفاءة	7	14
السعة في انجاز العمل	35	70
معرفة الاخطاء المرتكبة	/	/
المجموع	50	100

تشير الشواهد الكمية في الجدول 8 الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب أهمية العمل ضمن فريق من خلال الدقة في العمل ب 16% وهذا يعود الى أن العمل ضمن جماعة ينفي وقوع الأخطاء وستكون الدقة في العمل في حين من خلال اتمام العمل المطلوب بكفاءة قدرت ب 14% فالعمل في اطار جماعة مؤهلة علميا وعمليا فبدون أدنى شك أن يتم العمل المطلوب بكفاءة ودقة واحترافية، في المقابل سجلت نسبة 70% وهي نسبة كبيرة في خانة السرعة في انجاز العمل بطبيعية الحال في ظرف قياسي وفي نصف المدة المحددة في حين انعدمت نسبة معرفة الأخطاء المكتبية نهائيا.

الجدول : رقم 9: تقديم يد العون للزملاء:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	40	80
لا	10	20
المجموع	50	100

تبين الشواهد الكمية في الجدول رقم 9 والمتمثل في توزيع أفراد العينة الذين يقدمون يد العون لزملائهم في العمل وقدرت بنسبة 80% وهذا ما يظهر تضافر جهود الموظفين في القيام بالانشطات المناطة إليهم مما يخلق جو من الانسانية في مكان العمل وهذا الأمر الذي يولد الارتياح لديهم والشعور بالانتماء لهذه المؤسسة وهذا ما يرفع معنوياتهم في سياق هذا

نجد ما ذهب إليه التون مايو أن جماعة العمل من العوامل المساهمة في تشريع وتيرة انجاز المهام والنشاطات وتزيد من مردودية الموظفين على السواء في حين رصدنا 20% من أفراد العينة الذين لا يقدمون يد العون لزملائهم في العمل وهذا راجع الى شخصية المبحوثين في حد ذاتهم أو إلى وجود مشاكل بينهم وبين زملائهم في العمل.

الجدول رقم 10: قيام المبحوثين بعملهم برغبة وحماس:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	30	60
لا	20	40
المجموع	50	100

يتبين الشواهد الكمية في الجدول رقم 10 والتمثل في توزيع افراد العينة حسب قيامهم بعملهم برغبة وحماس بنسبة 60% وهذا راجع الى التقدير المستمر سواء كان هذا من طرف المدير أو من طرف الزملاء في العمل، أو من طرف المحيط الانساني ككل هذا الامر يكون بمثابة جرعة قوية من الحوافز لاستخراج جل الطاقات المدفونه بداخل الموظف وهذا ما يؤدي الى قيامه بعمله وبكافة نشاطاته المناطة اليه بكل رغبة وحماسة، ونلاحظ من خلال هذه النسبة التي سجلت أن هؤلاء هم فئة الافراد الموظفين الذين يسعون الى تأدية المهام المكلفة بها أما نسبة الأفراد الذين أجابوا أنهم لا يقومون بعملهم برغبة وحماسة قدرت ب 40% وهذا راجع الى نظرتهم الى العمل من حيث عدم الحماس وانعدام الرغبة والتشاؤم في بدل مجهود اضافي أو عدم المخاطرة.

الجدول رقم 11: نجاح المؤسسة واعتبار هذا النجاح جزء من نجاح الموظف المهني:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	30	60
لا	20	40
المجموع	50	100

تشير الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه والمتمثلة في توزيع افراد العينة حسب نجاح المؤسسة واعتبار هذا النجاح جزء من نجاح الموظف المهني قدرت ب 78% هذه النسبة المعتبرة ترجع الى الجهد الذي يبذله ذلك الموظف فوصول المؤسسة الى النجاح ليس بالأمر الهين، بدون أدنى شك ان المؤسسة مرت بالعديد من الاوقات الصعبة الى جانب التحديات القاسية التي تواجهها وتكون عائقا دون بلوغ النجاح بتكاثف الجهود جنب الى جنب وقيام كل موظف بعمله على أكمل وجه فهذا وبطبيعة الحال سوف يعتبره نجاحه المهني وهذا الامر الذي يزيد من انتماءه اليها أما في المقابل نجد أن 22% من أفراد العينة لا يعتبرون أن نجاح المؤسسة نجاحهم المهني وهذه الفئة من افراد العينة يكون لديهم طموح شخصي في بلوغهم مناصب أعلى وأن هذا النجاح لا يعتبر المهني بل سيعون الى تحقيق أهداف شخصية ومهنية في مسيرتهم المهنية.

الجدول رقم 12: اهتمام الإدارة بالعاملين:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
موافق	37	74
محايد	13	26
غير موافق	/	/
المجموع	50	100

تبين الشواهد الكمية في الجدول رقم 12 الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب اهتمام الادارة بالعاملين وكيف يزيد هذا من جهودهم وعطائهم نحو المؤسسة أن نسبة 74% كانت

اجابتهم بموافق مما يدل على وجود علاقات جيدة في بيئة العمل سواء بين الموظفين أو بين مدير الادارة وهذا ما يخلق شعور بتقدير الانسان لنفسه وبالتالي احساسه بالمسؤولية والشعور بالانتماء حاجة يجب اشباعها كما جاء في نظرية ماسلو للحاجات فعندما ينتمي الموظف الى جماعات العمل فانه يسعى الى القيام بكافة الاعمال والنشاطات التي ترفع من قدر هذه الجماعة ويبقى على استعداد لتغيير أولوياته الشخصية وتأخيرها أمام متطلبات العمل الجماعي في حين نجد أن 26% كانت اجابتهم محايد اذ اخدوا الموقف الوسط حيث لم يبدو رأيهم في هذا السؤال كما هو بالإيجاب أو السلب وفي مقابل هذا لم تسجل أية نسبة غير موافق.

الجدول رقم 13 المبحوثين الذين يتحدثون باعتزاز من عملهم بالمؤسسة أمام اصدقائهم:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	43	86
لا	07	14
المجمع	50	100

تقر البيانات الاحصائية في الجدول اعلاه والمتمثل في توزيع أفراد العينة الذين يتحدثون باعتزاز عن عملهم بالمؤسسة أمام اصدقائهم قدرت بنسبة 86% وهذا راجع الى مدى حبهم واخلاصهم للمؤسسة التي يزاولون نشاطاتهم وعملهم فيها فتقدير المدير لموظفيه وتنمية الاحترام المتبادل يمثل حافز معنوي إيجابي ينمي الفعالية وهذا ما أكدت عليه نظرية التون مايو بأن العلاقات الاجتماعية والعوامل النفسية لها دور الريادة في زيادة المردودية من خلال تنمية الرغبة والاحساس بالانتماء الأمر الذي يدفع بالموظف الى التحدث باعتزاز عن عملهم بالمؤسسة أمام الأصدقاء في حين رصدنا 14 من أفراد العينة الذين يتحدثون باعتزاز عن عملهم بالمؤسسة أمام اصدقائهم وهذه تكون حالة استثنائية تعود لكون ذلك

الموظف له شخصية انطوائية لا يحب الاحتكاك والاختلاط مع الأصدقاء وتبادل أطراف الحديث.

الجدول رقم 14: دواعي بدل المزيد من الجهد في العمل الاضافي:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
تحقيق اهداف المؤسسة	30	60
البقاء في المؤسسة لفترة أطول	8	16
الوفاء للمؤسسة	12	24
المجموع	50	100

تبين الشواهد الكمية في الجدول 14 الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب دواعي بدل المزيد من الجهد في العمل الاضافي ب 60 كانت اجابتهم بتحقيق أهداف المؤسسة وهذا راجع إلى مدى فعالية هؤلاء الأفراد ومدى انصهارهم مع الكيان التنظيمي وذلك باعتبار أهداف المؤسسة أهداف شخصية يسعون في سبيل ذلك الى بدل المزيد من الجهد، في حين رصدنا 16% من افراد العينة الذين كانت اجابتهم من اجل البقاء في المؤسسة لفترة أطول وهذا راجع الى وجود مشاكل متعددة سواء شخصية عائلية اجتماعية والبقاء في المؤسسة من اجل الهرب من الواقع المعاش، أما في مقابل هذا سجلت 24% من أفراد العينة الذين كانت اجابتهم بالوفاء للمؤسسة وهذا يعود الى الاهتمام التي تبدله الادارة لموظفيها وذلك بتقديم الهدايا فهذا يولد الشعور بالوفاء لدى الموظفين.

الجدول رقم 15: حرص الرئيس على الرفع من مستوى الأداء لدى الموظفين:

النسبة المئوية%		التكرارات		الاحتمالات	
55.55	90	25	45	نعم	
33.33		15		التشجيع المستمر	
11.11		05		التدريب والتكوين	
10		5		لا	
100		50		المجموع	

تشير الشواهد الكمية في الجدول رقم 15 والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب حرص الرئيس على الرفع من مستوى الأداء لدى الموظفين وقد بلغت نسبة 45% وذلك راجع الى التشجيع المستمر والذي سجلت نسبته ب 55.5% إذ من خلاله تزيد معنويات الموظفين وبطبيعة الحال يرفع الأداء لديهم وأيضا من خلال التدريب والتكوين 33.33% وهذا يساعد على رفع المستوى العملي والعامي لدى الموظفين ومعلمهم أكثر مرونة وتكيف مع ظروف العمل المتغيرة المتسارعة ورصدنا أيضا التحفيزي بنسبة 11.11% لا يمكننا الجزم هنا بأن التحفيز يساعد على الرفع من مستوى الأداء الا أنه يزيد في الأداء والدافعية لدى العامل خصوصا إذ تلقاه من رئيس الادارة فهذا ما يزيد ويرفع من روحهم المعنوية ويؤدي إلى تحسين الأداء لديهم بشكل ملحوظ.

أما في المقابل لم تسجل أيه نسبة بالنفي على أن الرئيس في الادارة لا يحرص على الرفع من مستوى الأداء.

الجدول رقم 16: اعتبار مشاكل المؤسسة جزء من مشاكل الموظفين الشخصية:

النسبة المئوية %		التكرارات		الاحتمالات	
33.33	90	15	45	دائما	نعم
55.55		25		أحيانا	
11.11		05		أبدا	
10		5		لا	
100		50		المجموع	

تشير الشواهد الكمية في الجدول 16 والذي يمثل أفراد العينة حسب اعتبار مشاكل المؤسسة جزء من مشاكل الموظفين الشخصية وقدرت بنسبة %45 فمنهم من كانت اجابتهم بدائماً بنسبة %33.33 إذ في كافة الأحوال يتأثرون بالصعوبات والعراقيل التي تمر بها المؤسسة وهذا يرجع الى طبيعة العلاقات التي تجمع بين الموظفين في مكان العمل هذا ما يولد لديه الاحساس بالوفاء والانتماء لتلك المؤسسة، في حين سجلت %55.55 من أفراد العينة الذين لا يعتبر عن مشاكل المؤسسة جزء من مشاكل الموظفين الشخصية إلا أحيانا وهذا يرجع إلى طبيعة الموظفين الشخصية والتي من خلالها يستطيع أن يفرق بين ماهو عملي وبين ماهو شخصي فمشاكل العمل تتيق في العمل وأحيانا من تعتبر لديه جزء من مشاكلهم المؤسسة جزء من مشاكلهم الشخصية إذ أنها لا تمس بالجاني المادي للآخر لديهم ويمكن أيضا القول أن هذا راجع إلى نوعية الأعمال والنشاطات لكل وظيفة.

هذا من شأنه أن لا يجعل من مشكل المؤسسة جزء من مشاكل الموظفين أما الموظفين الذين لا يعتبرون مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلهم الشخصية إلا أحيانا وهذا يرجع إلى طبيعة الموظفين الشخصية والتي من خلالها يستطيع أن يفرق بين ما هو عملي وبين ما هو شخصي فمشاكل العمل تبقى في العمل وأحيانا ما تعتبر لديهم جزء من مشاكلهم وفي المقابل سجلنا نسبة %11.11 من أفراد العينة الذين لا يعتبرون مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلهم الشخصية إذ أنها لا تمس لا بالجانب المادي للأجر لديهم

ويمكن أيضا القول أن هذا راجع إلى نوعية الأعمال والنشاطات لكل وظيفة هذا من شأنه أن لا يجعل من مشاكل المؤسسة جزء من مشاكل الموظفين، أما الموظفين الذين لا يعتبرون مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلهم الشخصية قدرت بنسبتهم ب 30%. هذا يعود إلى طبيعة الأعمال المناطة بكل موظف ومدى أهمية كل موظف في المؤسسة هذا من شأنه أن يخلق أو يولد الشعور بالمسؤولية أو عدم الاكتراث.

الجدول رقم 17: نوع العلاقة مع الرئيس في العمل:

النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
76	38	حسنة
22	11	مقبولة
2	1	سيئة
100	50	المجموع

تقر البيانات الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه المتمثل في توزيع أفراد العينة حسب نوع العلاقة مع الرئيس في العمل والذين تجمعهم علاقة حسنة قدرت بنسبة 76%، هذا ما يفسر لنا أن الأسلوب الرئيس الذي يتبعه الرئيس مع موظفيه مرن بدوره يساعد في خلق جو من العلاقات الودية وانتشار روح التواصل بين الرئيس والموظفين ليؤدي إلى الرفع من معنوياتهم ويزيد لديهم الشعور بالاهتمام، في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذين تجمعهم علاقات مقبولة مع الرئيس ب 22% ويمكن إرجاع هذا إلى تجنب الاحتكاك المباشر مع الرئيس مباشرة إذ كل موظف في عمله، فالرئيس يقوم بأداء مهامه والموظف نفس الشيء ويتجنب التواصل أو الاحتكاك به في العمل يولد لدى الموظفين علاقة مقبولة بينهم وبين الرئيس، فالعناصر الأساسية التي تخص بها الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة تفرض وجود علاقة في الأغلب مقبولة بين الرئيس والمرؤوس فهذه العلاقة تساعد على العمل بفعالية و تحقيق جو ملائم ومفيد للجميع، ثم تليها النسبة 2% من الموظفين

الذين لديهم علاقة سيئة مع الرئيس في العمل يكمن إرجاع هذا إلى شخصية الموظفين ويمكن وجود مشاكل شخصية بينهم وبين الرئيس.

الجدول رقم 18: العلاقة مع الزملاء في العمل:

النسبة المئوية %		التكرار		العينة	
11.11	90	05	45	تقوية الثقة	حسنة
55.55		25		التضامن بين العمال	
33.33		15		تعزيز العلاقات	
10		05		مقبولة	
/		/		سيئة	
100		50		المجموع	

تشير الشواهد، كلمية المسجلة في الجدول 18 والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب العلاقة مع الزملاء في العمل قدرت على أنها حسنة بـ 45% وهذا يعود إلى العلاقات الطيبة والجيدة في وسط العمل مع الموظفين فيما بينهم و قدرت بـ 11،11% من خلال تقوية الثقة بين الموظفين، في حين قدرت بـ 55،55 من خلال التضامن بين العمال وبنسبة 33،33 من خلال تعزيز العلاقات الودية بين الموظفين، في حين قدرت نسبة الموظفين الذين لديهم علاقات مقبولة مع الزملاء في العمل بـ 50% وهذا أساس التوازن في محيط العمل، فإذا كانت العلاقات مقبولة تسير النشاطات والأعمال بوتيرة سلسة ومرنة. ولم نسجل أية نسبة للموظفين الذين لديهم علاقات سيئة بل انعدمت.

الجدول رقم 19: الشعور بالارتياح في محيط العمل:

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	36	72
لا	14	28
المجموع	50	100

تشير البيانات الإحصائية في الجدول رقم 19، والمتمثل في توزيع أفراد العينة حسب شعورهم بالارتياح في محيط العمل وقدرت ب72%، وهذا راجع إلى ملائمة الظروف الفيزيائية للعمل من تهوية وإضاءة ليس هذا فقط بل إذا ما تمعنا في محيط العمل فهو مكان يعمل فيه الموظفون ضمن جماعة وهذا في حد ذاته يبعث الأريحية ويحقق الراحة النفسية لديهم، في حين سجلنا نسبة 28% من أفراد العينة الذين أبدوا عدم ارتياحهم لمكان العمل، وهذا يعود إلى الطبقة الوظيفية والنشاط الذي يقوم به هؤلاء الموظفين، فهناك مكاتب في البلدية معزولة عن بقية المكاتب كالاستقبال وهذا يبيث عدم الارتياح في محيط العمل.

الجدول رقم 20: تواصل المبحوثين مع زملائهم في العمل:

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
حسن	33	66
مقبول	07	14
سيء	10	20
المجموع	50	100

تشير الشواهد الكمية في الجدول أعلاه، والمتمثلة في توزيع أفراد العينة من حيث تواصلهم مع الآخرين بشكل حسن ب 66 وهذا يعود إلى الطبيعة الاجتماعية للأفراد فالعناد أولاً وأخيراً كائن اجتماعي بامتياز لا يمكنه إثبات ذاته إلا من حكم الآخرين، فالتواصل شيء أو أمر فطري لدى الإنسان. أما في مكان العمل فهذا سيساعد في إنجاز النشاطات والمهام بطريقة فعالة بين الموظفين ومن خلاله يربح الوقت والجهد، في المقابل سجل التواصل

بشكل سيئ 20% وهذا يعود في غالبية الأمر إلى وجود مشاحنات في دية وخصومات شخصية بين هؤلاء الموظفين وكل لديه مصالح شخصية على حساب الموظف الآخر، وفي مقابل هذا سجلت نسبة 14% من الموظفين الذين لديهم تواصل مقبول بين بعضهم البعض، بمعنى كل في وظيفته يقوم بإنجاز مهامه والنشاطات المكلف بها. وهنا لا يمكننا وصفه بالتواصل لأنه تواصل سطحي و فقط ليس بينهم أية علاقات اجتماعية بل تصنف هذه العلاقات بالطابع الإنساني.

الجدول رقم 21: الاتصال الفعال في بيئة العمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	456	90
لا	5	10
المجموع	50	100

تشير البيانات الإحصائية في الجدول 21 والذي يمثل توزيع أفراد العينة الذين يحفزهم الاتصال الفعال من حيث تقديم أداء أفضل، قدرت نسبتهم ب 90% وهذا يعود إلى مدى أهمية الاتصال في محيط العمل بغض النظر عن نوعه إن كان مع الزملاء أو مع الرئيس، فهو من أهم العوامل المساهمة في زيادة فعالية الموظفين ويساعد في بث الشعور بالراحة وتنمية الروح المعنوية، وهذا بدوره يؤدي إلى الرفع من ولائهم وانتمائهم إلى هذه المؤسسة في حين سجلت 10% من الذين يمثلون مجموع أفراد العينة الذين لا يتواصلون أو لا يحفزهم الاتصال الفعال في تقديم أداء أفضل وهذا راجع إلى أنهم أشخاص انطوائيين يفضلون العمل في معزل على الآخرين من أجل إنجاز مهامهم بشكل مناسب.

2- تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية:

رقم الجدول : 22 احترام مواقيت العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	47	94
لا	03	06
المجموع	50	100

الملاحظ من تكرارات الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنهم يحترمون مواقيت العمل حيث قدرت نسبتهم %94 وهي نسبة لا بأس بها ويدل ذلك على اهتمام الموظفين بالعمل والتزامهم بالقواعد والاجراءات المعمول بها داخل المؤسسة التي تعكس شخصية الموظف وتميزه بأخلاقيات المهنة ومن ثم تشجعه على المواظبة للحضور إلى مكان العمل ، وعليه فإن هذا الالتزام راجع لصرامة القوانين وحرص الموظف على تطبيق النظام الداخلي وهذا يتطابق مع مبدأ الحرص على تطبيق الاجراءات والقوانين الذي جاء به ماكس فيبر في نظريته البيروقراطية، الأمر الذي يدفعه إلى انجاز مهامه في الوقت المحدد وهذا يعود بالنفع على المؤسسة وهو زيادة انتماء الموظفين والرفع والتحسين من مستوى أداء المؤسسة.

ثم نجد نسبة %6 تمثل أفراد العينة الذين أجابوا بأنهم لا يحترمون مواعيد الدخول والخروج من مكان العمل ويرجع ذلك إلى العمل ملاتهم واستهزائهم لقواعد العمل وعدم احترامهم لقوانين المؤسسة ويمكن ارجاع ذلك الى غياب الرقابة الصارمة من طرف المشرفين أو وجود دعم من طرف جهات على تسمح له بالدخول والخروج وقد ما يفضل وعليه يمكن القول أن أغلب الموظفين في بلدية الطاهير يحترمون مواقيت العمل نتيجة ادراكهم بأهمية قوانين البلدية وأن اختراقها ينجم عنه عقوبات تضر بالموظف.

الجدول رقم 23: الشعور في حالة الحضور للعمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
الراحة	10	20
الاهتمام	5	10
حب العمل	35	70
المجموع	50	100

من خلال المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ بأن أعلى نسبة سجلت فيه 70% وهي تمثل الموظفين الذين أجابوا بأنهم يشعرون بالحب اتجاه عملهم وهذا يدل على تفانيهم واخلاصهم اتجاه مهنتهم من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى لأن حب الموظف لعمله يجعله يقدم كل ما لديه من معارف ومواهب وقدرات ومستعد للتضحية في سبيل عمله لأن هذه الفئة بمقدورها أن تعطي الكثير وعليه وجب على المؤسسة المحافظة عليه وكسب وده وثقته ثم نجد نسبة 20% تمثل أفراد العينة الذين صرحوا بأنهم يشعرون بالراحة في محيط العمل وهذا يرجع إلى مدى ملائمة ظروف العمل أو طبيعة المعاملة التي يتلقاها الموظف من رئيسه منها على سبيل المثال عبارات الشكر والتقدير والثناء.

أضف الى ذلك معاملة الزملاء كتقديم يد العون لبعضهم، وكل هذا يؤثر في نفسية الموظف ويشعره بالراحة، وفي مقابل نجد نسبة 10% تمثل الموظفين الذين أقرروا بأنهم يهتمون بعملهم أو بالأحرى الاهتمام بتفاصيل العمل، فشغلهم الشاغل محصور في العمل وهي نسبة قليلة لأن أغلب المبحوثين صرحوا بحبهم للعمل ولكن هذا لا يعني عدم مبالاة الموظفين لأن جل اهتمام الموظف هو كيفية القيام بعمله على أكمل وجه.

- وبالتالي يمكن القول أنه بالرغم من تفاوت النسب إلا أنه يمكن الجزم بوفاء واخلاص وتفاني الموظفين والحرص على اتمام العمل بكفاءة وهذا يحسن مستوى المؤسسة ويزيد من فعاليتها.

الجدول رقم 24: التغيب عن العمل بين الحين والآخر:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	8	16
لا	42	84
المجموع	50	100

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم 24 الذي يوضح التغيب عن العمل بين الحين والآخر أن أغلبية أفراد العينة صرحوا أنهم لا يتغيبون عن العمل بين الحين والآخر وذلك بنسبة 84 % وهي نسبة مرتفعة لا بأس بها وهذا مؤشر إيجابي للمؤسسة والذي يبين بوضوح مواظبة الموظفين وحرصهم الشديد على الالتزام بالعمل لان هذا الاخير يغرس لدى الموظف قيم التمسك والإستمرار في العمل ثم تتولد الرغبة في العمل التي تشجعه على المثابرة والاجتهاد أكثر مما مضى، أضف إلى ذلك الحاجة الماسة إلى العمل سواء لإشباع أوتلبية الحاجات أو مهما كان السبب وراء ذلك الأمر الذي يدفعه إلى تجنب التغيب والحضور إلى مقاعد العمل على الدوام مما يحسن من مستوى أدائه.

ثم نجد نسبة 16% تمثل أفراد العينة الذين أقرروا بأنهم يتغيبون عن العمل بين الحين والآخر ويمكن ارجاع ذلك إلى الظروف الخاصة من جهة ومن جهة أخرى غياب الرقابة من طرف الرؤساء أو التكتم والتغاضي عن الغيابات.

وعليه يمكن القول أن أغلب الموظفين في بلدية الطاهير منضبطون في عملهم نتيجة وعيهم بأهمية العمل والحاجة إليه لأن ذلك يساعد على انجاز مهامه في الوقت المحدد على عكس التغيب الذي يوقع الموظف في شباك التكاسل بالإضافة الى مواجهة العراقيل والمشاكل المهنية من بينها العقاب.

الجدول رقم 25 تنفيذ العقوبات على في حالة التغيب عن العمل:

النسبة المئوية %		التكرارات		الاحتمالات العينة	
96	96	48	48	الخصم من الأجر	نعم
/		/		الفصل من العمل	
/		/		تخفيض الرتبة	
4		2		لا	
100		50		المجموع	

من خلال المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 96% من العدد الاجمالي لعينه الدراسة أن المؤسسة تنفذ العقوبات على الموظفين في حالة التغيب عن العمل ، حيث نجد نسبة 100% تمثل أفراد العينة الذين صرحوا بأن العقوبة تتمثل في الخصم من الأجر وهي نفس الاجابة لباقي الموظفين.

وبناء على هذه النسب يمكن القول بأن نظام العقوبات يمثل طريقة جيّدة تتبعها المؤسسة بغرض التقليل والحد من مظاهر الخروج ومخالفة قوانين المؤسسة حيث صرح أحد الموظفين أن التأخر عن وقت العمل يكشف عنه من خلال البصمة ثم يخصم أجره ثم نجد نسبة 4 % تمثل أفراد العينة الذين أقرروا بأن المؤسسة لا تنفذ العقوبات على موظفيها في حالة التغيب عن العمل ويرجع ذلك إلى أن هذه الفئة نحرص على تجنب التغيب وانجاز عملها في الوقت المطلوب.

وبالتالي يمكن القول أن تطبيق المؤسسة لنظام العقوبات يعد أمراً مهماً لأن ذلك ينعكس ايجاباً على أداء الموظفين وبالتالي اتمام العمل في الوقت المحدد وهذا يحسن من مستوى المؤسسة لتصبح فعّالة.

الجدول : رقم 26 الشعور بضرورة الانتماء للمؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	39	78
لا	11	22
المجموع	50	100

من تكرارات الجدول أعلاه نلاحظ أن 78% هي أغلب نسبة مسجلة في الجدول وهي تمثل أفراد العينة الذين صرحوا بأنهم يشعرون بضرورة الانتماء للمؤسسة ويرجع ذلك إلى أن هذه الفئة من الموظفين غالب ما ترغب في تحقيق أهدافها كالحصول على منصب أعلى أو شيء بحكم الجهود المبذولة في سبيل المؤسسة أضف إلى ذلك تعلق الموظف بالمؤسسة واهتمامه بمصلحتها بحكم اعتراف هذه الأخيرة بقدرات ومواهب موظفيها فهي تقدم لهم مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى، وما يحقق الانتماء أكثر للمؤسسة هو جماعة العمل لأنها جزء من المؤسسة وعليه كلما زاد الانتماء لجماعة العمل زاد الانتماء للمؤسسة وهذا ما يتطابق مع الحاجة إلى الانتماء الذي جاء بها ماسلو في نظرية الحاجات.

ثم نجد نسبة 22% تمثل أفراد العينة الذين أقرو أنه ليس من الضرورة الانتماء للمؤسسة ويرجع ذلك إلى أن الفئة من الموظفين غالب ما ينحصر تفكيرها في الاقتناع بقدراتها أي تقديم نفسها أولاً قبل كل شيء وأنها حاجة إلى الانتماء للمؤسسة بعد احساسها بأن كل ما يطمحون إليه قد تحقق و أن جميع حاجاتهم ورغباتهم متوفرة وعليه فهو غير ملزم بالانتماء إلى المؤسسة.

وبالتالي يمكن القول أن أغلب الموظفين في بلدية الطاهير يحرصون على ضمان الانتماء للمؤسسة هاته الأخيرة تحرص على ضمان الاحتفاظ بهذه الفئة التي تخلص في عملها من أجل مصلحة المؤسسة وهذا يساهم في تعزيز الولاء التنظيمي.

الجدول رقم 27: سمعة المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	41	82
لا	9	18
المجموع	50	100

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه نجد أن أغلبية المبحوثين صرحوا باهتمامهم بسمعة المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها وذلك بنسبة 82% ويرجع ذلك إلى وفاء الموظف اتجاه مؤسسته وحرصه الشديد على بدل المزيد من الجهد والتفاني أكثر في عمله من خلال توحيد جهود الموظفين لأن ذلك يتوقف عليهم في النهوض بالمؤسسة والعمل على تطويرها وصولاً لتحقيق أهدافها ، ثم نجد نسبة 18% تمثل المبحوثين الذين صرحوا بعدم اهتمامهم لسمعة المؤسسة أو نجاحها في تحقيق أهدافها ويعود ذلك إلى أن الاهتمام هذه الفئة منصب حول الأجر وتحقيق أهدافهم الشخصية وبالتالي فإن مصلحة المؤسسة خارج تفكيرهم، أضف إلى ذلك الرضا عن العمل له دور كبير بالتفكير في تفاصيل المؤسسة وخاصة سمعتها فإذا كان غير راض عن عمله فلا يهتم أمرها ولا أهدافها وعليه يمكن القول أن أغلبية الموظفين في بلدية الطاهير يهتمون بمصلحة المؤسسة وكيفية تحقيق أهدافها وهذا بحد ذاته يؤدي إلى تعزيز الولاء المؤسسين.

الجدول رقم 28: تقسيم العمل يساهم في انضباط الموظفين:

النسبة المئوية %		التكرارات		الاحتمالات	
				العينة	
50	90	25	45	النظام في العمل	
40		20		وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	
/		/		اختصار الوقت	
10		5		لا	
100		50		المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 90% من العدد الإجمالي لعينة الدراسة صرحوا أن تقسيم العمل يساهم في انضباط الموظفين حيث نجد 50% من المبحوثين أرجعوا ذلك إلى النظام في العمل، ونسبة 40% أرجعوا ذلك إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بينما نجد غياب النسبة الأخيرة للمبحوثين التي تمثل اختصار الوقت ويمكن ارجاع ذلك إلى أن عملية تقسيم العمل عملية ضرورية تقوم بإجرائها أي مؤسسة بطريقة منظمة ومقصودة، فتوضح المهام والوظائف المسندة والموكلة لكل موظف ما يجعل الموظف أكثر التزاما وانضباطا اتجاه عمله خاصة إذا ما أتاحت له فرصة العمل بمفرده لإظهار القدرات المعرفية والإبداعية، أضف إلى ذلك اكتشاف مواطن الضعف التي تخوله إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي والملاحظ من النسب أعلاه تبدو متقاربة فيما بينها وهذا يؤشر إلى إيجابيات عملية تقسيم العمل، حيث نجد نسبة 50% أرجعت ذلك إلى النظام في العمل أي كل موظف يتقاضي في عمله بشكل منظم وفق خطة وبرامج عملي يسهل عليه انجاز مهامه في حين نجد 40% وهي نسبة لا بأس بها تمثل أفراد العينة الذين أرجعوا ذلك إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهو يمثل نقطة قوة للمؤسسة يجب استغلالها، فكلما كانت الشهادة الجامعية للموظف متوافقة ومتطابقة مع المنصب

الذي يشغله فإن ذلك يؤدي إلى تقليص الجهد والوقت وارتفاع وتيرة السرعة وتحقيق فعالية المؤسسة أي توافق التخصص مع المهمة وهذا يتطابق مع ما جاء به هينري فايول ثم نجد نسبة 10% تمثل أفراد العينة الذين صرحوا أن تقسيم العمل لا يساهم في انضباط العمال ويرجع ذلك إلى تفضيلهم العمل ضمن فريق لخلق التعاون واكتشاف المهارات.

وعليه فأغلبية الموظفين في بلدية الطاهير يفضلون تقسيم العمل فهو يرسم مسار النجاح الذي تسلكه المؤسسة لتحقيق أهدافها.

الجدول 29: التقيد بتعليمات المؤسسة:

النسبة المئوية %		التكرارات		الاحتمالات	
				العينة	
20	90	10	45	ضمان السير الحسن للعمل	نعم
/		/		توفر العدالة التنظيمية	
70		35		التحلي بروح المسؤولية	
10		5		لا	
100		50		المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 90 من العدد الإجمالي لعينة الدراسة صرحوا أنهم يحرصون على التقيد بتعليمات المؤسسة حيث نجد نسبة 70 أرجحوا ذلك إلى التحلي بروح المسؤولية ثم نسبة 20 أرجحوا ذلك إلى ضمان السير الحسن للعمل، ويمكن ارجاع ذلك إلى وعي الموظفين بأهمية القواعد والإجراءات المعمول بها داخل المؤسسة.

فالتحلي بروح المسؤولية راجع إلى خضوع واطاعة الموظف لأوامر رئيسه في العمل وعلى هذا الأساس يلتزم الموظف بأداء المهام الموكلة له وهذا ما يشعره بالمسؤولية اتجاه عمله.

بالإضافة إلى ذلك فإن التقيّد بتعليمات المؤسسة يهدف إلى ضمان السير الحسن للعمل لأن احترام القانون الداخلي للمؤسسة من قبل الموظف واجراءات العمل الواجب اتباعها يعمل على الحد من الوقوع في الأخطاء والخضوع لنظام العقوبات.

أما نسبة 10% فهي تمثل أفراد العينة الذين صرحوا بأنهم لا يتقيدون بتعليمات المؤسسة وهذا راجع إلى اللامبالاة والى انعدام الطموح والجدية والتفاني لديهم حيال عملهم.

وعليه يمكن القول أن الموظفين يلتزمون بتعليمات المؤسسة مما يجعلهم أكثر مسؤولية اتجاه عملهم.

الجدول رقم 30 ارتكاب الأخطاء عند تأدية المهام:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	43	86
لا	7	14
المجموع	50	100

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم 30 أن أغلب المبحوثين صرحوا بأنهم يرتكبون الأخطاء عند تأدية المهام وذلك بنسبة 86% وهذا يرجع إلى نقص الخبرة والمعرفة في اطار العمل خاصة إذا كان الموظف حديث العمل في المؤسسة أي بداية مزاوله عمله فيها مؤخرا أضف إلى ذلك أنه يفتقر إلى الجانب الميداني وطريقة التحكم فيه ومع ذلك فالأخطاء تشكل دروس يمكن التعلم منها من أجل تحقيق الأفضل وتطوير الذات وبناء المزيد من القدرات وكلما واجه الموظف هاته الأخطاء ساعد ذلك على تحقيق النجاح والتقدم نحو الأهداف.

ثم نجد نسبة 14% أجابوا بأنهم لا يرتكبون الأخطاء عند تأديته المهام وما يفسر ذلك هو تمتع هاته الفئة بالمهارة وامتلاكها مؤهلات يجعل منها متحكمة و متمكنة في مهامها - وبالتالي يمكن القول إن ارتكاب الموظف لأخطاء عند تأديته المهام يعد أمراً عادياً ومهماً ويصبح بذلك حافزاً له و يحسن من مستوى أدائه ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة فعاليتها.

الجدول 31: الالتزام بالجدية أثناء انجازهم المهام:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	46	92
لا	4	8
المجموع	50	100

من خلال المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 90% هي أعلى نسبة مسجلة في الجدول لا بأس بها والتي تمثل أفراد العينة الذين صرحوا بالجدية أثناء انجاز المهام وما يفسر ذلك هو الاهتمام بتفاصيل العمل وانجازه على النحو المطلوب وهو ما يجعل الموظف رسمياً يحرص على المثابرة والتفاني من أجل تحقيق أعلى مستويات الأداء وارتفاع وتيرة السرعة، ثم نجد نسبة 10% تمثل المبحوثين الذين أقروا بعدم الجدية أثناء انجاز المهام ويمكن ارجاع ذلك الى استهتار واللامبالاة الموظف الأمر الذي يدفعه إلى الفشل في تحقيق أهدافه وكيفيته التحكم في مهمته أضف الى ذلك لانخفاض مستوى أدائه.

وعليه يمكن القول أن أغلب الموظفين بالجدية في انجاز مهامهم وهذا يعد أمراً ايجابياً لأن الجدية هي مفتاح النجاح وتحسين فعالية المؤسسة.

الجدول رقم 32 القدرة على تحمل المسؤولية للنتائج المحققة من العمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	41	82
لا	9	18
المجموع	50	100

من تكرارات الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب نسبة سجلت فيه قدرت ب 82% والتي تمثل المبحوثين الذين صرحوا بالقدرة على تحمل المسؤولية للنتائج المحققة من عملهم وهي نسبة لا بأس بها، ويرجع ذلك إلى القدرة الموظف وثقته بنفسه في التحكم لمهمته والقيام بها على أكمل وجه حيث صرح أغلبية الموظفين بأن ضميرهم المهني هو ما يمنح لهم فرصة التحلي بروح المسؤولية أضف إلى ذلك اهتمام الموظف بالسير الحسن للعمل يجعله يتحمل نتائج الأعمال وعلى إثر ذلك يقوم بتعديل الأخطاء التي ارتكبها. وعلى هذا الأساس يكون كفاء في أدائه، ثم نجد نسبة 18% تمثل أفراد عينة الذين صرحوا بعدم القدرة على تحمل المسؤولية للنتائج المحققة من عملهم ويرجع ذلك إلى نقص الخبرة والاطلاع في مجال العمل تجعله يقع في الأخطاء ولا يميز بين أن يكون مسؤولاً لنتيجة عمله. أضف إلى ذلك اهمال الموظف يجعله لا يكثر لنتائج عمله.

وعليه فأغلبية الموظفين في بلدية الطاهير يعملون تحت شعار القدرة على تحمل المسؤولية للنتائج المحققة من عملهم وهذا يعد أمراً إيجابياً ويزيد من فعالية المؤسسة.

الجدول رقم 33: مستوى تحقيق البلدية لأهداف أعمالها:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
عالي	14	28
متوسط	30	60
منخفض	6	12
المجموع	50	100

من خلال المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 62% هي أعلى نسبة والتي تمثل المبحوثين الذين صرحوا أن مستوى تحقيق البلدية لأهداف أعمالها متوسط وهذا راجع إلى وجود صعوبات خاصة بالمؤسسة منها مثلاً ضعف ميزانية البلدية تجد من مستوى أدائها رغم محاولة العمال تحقيق جميع أهدافها أضف إلى ذلك مركزية اتخاذ القرارات تؤثر على فعالية القرارات وبالتالي مستوى الوصول إلى الأهداف المتوقعة متوسط ، ثم نجد نسبة 34% تمثل أفراد العينة الذين أقرروا بأن مستوى البلدية في تحقيق أهدافها عالي ويرجع ذلك إلى كفاءة العنصر البشري والفعال في رسم مسار نجاحها، ثم نجد نسبة 4% تمثل أفراد العينة الذين أجابوا بأن مستوى البلدية منخفض في تحقيق أهدافها وهذا يرجع إلى نقص الوسائل الخاصة لإنجاز المشاريع والامكانيات المادية وعليه يمكن القول أن مستوى تحقيق البلدية لأهداف أعمالها متوسط.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مرحلة عرض وتحليل وتفسير البيانات كمرحلة أساسية في البحث العلمي، وذلك بعد القيام بتوزيع الاستمارة على عينة الدراسة ومن ثم تفريغ بياناتها وتبويبها في شكل جداول وحساب التكرارات والنسب المئوية وصولاً إلى النتائج المتعلقة بميدان الدراسة.

الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات

رابعاً: النتائج العامة للدراسة

خامساً: الاقتراحات والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة

خلاصة الفصل.

تمهيد:

إن هذا الفصل لا يقل أهمية عن الفصول السابقة، إذ يعد من أهم المراحل في البحث العلمي والتي تدخل ضمن الإطار التطبيقي، إذ تلي مرحلة تفرغ الإستمارات على المبحوثين وجمع أهم المعلومات والبيانات التي من شأنها مساعدتنا في الوصول إلى الأهداف التي كنا قد سطرناها سابقاً، وهنا سوف نتطرق إلى عرض وتفرغ وتحليل النتائج وإعطاء تفسير لها واستخلاص أهم النتائج العامة للدراسة والقيام بمناقشتها في ضوء الفرضيات والنظريات، ضف إلى هذا الوصول إلى استخلاص جملة من القضايا التي تحتاج إلى الدراسة الإمبريقية وإعادة النظر فيها.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية:

1-مناقشة الخصائص العامة لمجتمع الدراسة:

لقد أظهرت النتائج أن نسبة الاناث أكبر من نسبة الذكور حيث أن نسبة 66% من اجمالي العينة هم من فئة الاناث أما فئة الذكور فقد بلغت نسبتهم 34% من اجمالي العينة وهذا يعود إلى طبيعة العمل في المؤسسة الذي يتلائم مع العنصر الأنثوي أكثر من العنصر الذكوري ولأن الاناث يفضلن العمل الإداري.

إن 68% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة وهي تمثل الفئة الفتية الفعالة، في حين نجد 20% من المبحوثين تتراوح أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة وهي فئة الكهول ذوي الخبرة والقدرة على السيطرة والتحكم في الأمور ثم نسبة 12% هم المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة وهم الموظفون الجدد تتقصهم المهارة والتعلم بالتنسيق مع فئة الكهول كمشرفين على التدريب.

إن 72% من اجمالي المبحوثين ذوي المستوى الجامعي و28 ذوي المستوى الثانوي وهذا يدل على وجود مزج بين المستويين وهذا الأمر يتناسب مع طبيعة العمل في الادارة

الذي يعتمد على حاملي الشهادة الجامعية أي تطابق درجة التخصص مع العمل المطلوب أو المهام المسندة.

إن نسبة 66% تمثل فئة العزاب التي تصر على العمل وتلتزم به لتحقيق طموحها، ثم 34% تمثل فئة المتزوجين وهذا يعود إلى الحياة الزوجية التي تتطلب العمل لتوفير الحاجيات وتحقيق الرغبات.

إن نسبة 54% تمثل العينة ذوي الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ويعود ذلك إلى سيطرة الفئة الشابة التي تتميز بالفعالية والحيوية ثم 24% أقل من 5 سنوات هم الموظفين الجد السائرين في طريق التدريب ثم النسبتين 12% و10% وهم الموظفين الذين تتراوح سنوات عملهم 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ومن 15 سنة إلى أقل من 20 سنة فهم يتوجهون إلى طلب التقاعد أو التقاعد المسبق.

- أن 78% تمثل أعوان التنفيذ نتيجة الخبرة والمعرفة المعروفة لميدان العمل ثم 16% تمثل أعوان التحكم التي تتولى مسؤولية الاشراف والاطلاع على تفاصيل العمل، ثم نجد قلة الاطارات 6% نتيجة وظائف الادارة العليا التي يقوم بها عدد قليل من الإطارات وأصحاب الكفاءات في حين المهن الاشرافية والتنفيذية أكثر.

وعليه يمكن القول بأن مجتمع الدراسة أغلبهم اناث، أعمارهم تتراوح ما بين 30-40 سنة مستواهم التعليمي جامعي، عزاب، لهم خبرة تتراوح من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات وهي الفئة المعنية التي تسعى المؤسسة المحافظة عليها من أجل تعزيز الولاء التنظيمي والرفع من مستوى أداء المؤسسة لتحقيق الفعالية التنظيمية.

2-مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى والموسومة ب:" الروح المعنوية وتحسين أداء العاملين في المؤسسة: انطلاقاً من هذه الفرضية تم الولوج والتطرق الى بعض المؤشرات التي لها علاقة وثيقة من خلال الشواهد الكمية والبيانات الاحصائية المتحصل عليها من خلال

تحليلها وتفسيرها واسقاطها على الفرضية الأولى توصلنا إلى أن الفرضية تحققت بدرجة كبيرة من خلال النتائج المتوصل إليها والموضحة في النسب التالية:

- نسبة 90% من مجموع أفراد العينة يلتقون التشجيع على العمل الجماعي كما يشير 07 الجدول.

- نسبة 70% من مجموع أفراد العينة يحققون السرعة في انجاز عند كل عملهم ضمن فريق وهذا ما يوضحه الجدول رقم 08.

- نسبة 80% من مجموع أفراد العينة يشعرون بالسعادة عند تقديم يد العوان لزملائهم في العمل وهذا ما يوضحه الجدول رقم 09.

- نسبة 60% من مجموع أفراد العينة يقومون بعملهم برغبة وحماس وهذا ما يوضحه الجدول رقم 10.

- نسبة 78% من مجموع أفراد العينة يعتبرون نجاح المؤسسة جزء من نجاحهم المهني وهذا ما يشير إليه الجدول رقم 11.

- نسبة 74% من أفراد العينة يعتقدون أن اهتمام الادارة بالعاملين يزيد من جهودهم وعطائهم نحو المؤسسة وهذا ما يبينه الجدول رقم 12.

- نسبة 86% من أفراد العينة يتحدثون باعتزاز عن عملهم بالمؤسسة أمام أصدقائهم تهم وهذا ما يوضحه الجدول رقم 13.

- نسبة 60% من أفراد العينة يبذلون المزيد من الجهد في العمل الاضافي بغرض تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما يشير إليه الجدول رقم 14.

- نسبة 90% من أفراد العينة يحرص رئيسهم على الرفع من مستوى أدائهم من خلال تشجيعهم المستمر وهذا ما يبينه الجدول رقم 15.

- نسبة 70% من أفراد العينة يعتبرون مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلهم الشخصية وهذا ما يبيّنه الجدول رقم 16.

- نسبة 76% من أفراد العينة لديهم علاقة حسنة مع رئيسهم العمل وهذا ما يشير إليه الجدول رقم 17.

- نسبة 50% من أفراد العينة لديهم علاقة حسنة مع زملائهم في العمل وهذا ما يوضحه الجدول 18.

- نسبة 72% من أفراد العينة يشعرون بالارتياح في محيط العمل وهذا مايمثله الجدول رقم 19.

- نسبة 66% من أفراد العينة لديهم تواصل حسن مع زملائهم في العمل وهذا ما يوضحه الجدول رقم 20.

- نسبة 90% من أفراد العينة يحفزهم الاتصال الفعال على تقديم أداء اتصال على تقديم أداء أفضل وهذا ما يشير إليه الجدول رقم 21.

من خلال النتائج المتوصل إليها نجد أن الفرضية الأولى قد تحققت حيث أن للروح

المعنوية دور في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة لدى أفراد العينة وذلك من خلال

العلاقات الاجتماعية التبادلية التي تتم على مستوى التنظيم الغير رسمي بين الأفراد داخل

المؤسسة من جانب وبين الرؤساء و الموظفين من جانب آخر من خلال فهم رغبات

الموظفين وحاجاتهم المادية والمعنوية بشكل أفضل من قبل الإدارة وهذا يخلق الجو الكفيل

لدى الفرد والذي من شأنه أن يزيد من فعاليته ويزيد ارتباطه وانتمائه إلى هذه المؤسسة،

وبالتالي فمناقشة الفرضية الأولى في ظل نتائجها قد تتفق مع صحتها بشكل كبير.

-الجدول 35 ارتكاب الأخطاء عند تأدية المهام والشعور بالارتياح في محيط العمل:

المجموع		لا		نعم		إرتكاب الأخطاء عند تأدية المهام الشعور بالارتياح في محيط العمل
النسبة المئوية %	المجموع	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	
72	36	41.67	05	81.57	31	نعم
28	14	58.33	07	18.43	07	لا
100	50	100	12	100	38	المجموع

من خلال البيانات الاحصائية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة طردية ضعيفة بين ارتكاب الموظف للأخطاء عند تأدية المهام وبين شعوره بالارتياح في محيط العمل معنى ذلك أن الوقوع في الأخطاء عند تأديتها المهام خاصة في المرة الأولى تجعل الموظف يتعلم درس في العمل يحرص على تعديلها ومن ثم تفادي ارتكاب الأخطاء مما يشعره بالارتياح في محيط العمل ومن هنا النتائج المتحصل عليها تتوافق مع صحة الفرضية الأولى (R=0.33).

- 3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية: بالنظر إلى الجداول المتعلقة بالفرضية الثانية والتي مفادها الانضباط وتحقيق أهداف المنظمة توصلت إلى نتائج التالية:
- من الجدول رقم 22 يتضح أن 94% من المبحوثين أكدوا بأنهم يحترمون مواقيت العمل وهذا راجع إلى وعي الموظفين بأهمية العمل واحترام القانون الداخلي للمؤسسة وبالتالي الالتزام بمواعيد العمل مما يزيد من فعالية الاداء وضمان ولاء الموظفين للمؤسسة.
 - توضح النتائج الواردة في الجدول رقم 23 أن 70% من المبحوثين أكدوا بأنهم يشعرون بالحب اتجاه عملهم ويرجع ذلك الى تقانيمهم واخلاصهم الشديد لعملهم وهذا ما يؤدي الى تعزيز الولاء التنظيمي.

- أما فيما يتعلق بالتغيب عن العمل فان نسبة 84% من الجدول رقم 24 أكدوا بأنهم لا يفعلون ذلك وهذا نتيجة الانضباط الذي يؤدي الى تحسين الأداء وبالتالي زيادة فعالية المؤسسة .
- من خلال الجدول رقم 25 نجد أن نسبة 96% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تتفد العقوبات على الموظفين في حالة التغيب عن العمل بغرض تقادي الغيابات والحد من مظاهر الخروج ومخالفة تشريعات المؤسسة ومن ثم اتمام العمل المطلوب في الوقت المحدد لتحسين مستوى أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة.
- وقد كشفت نتائج الجدول رقم 26 أن 78% من المبحوثين أكدوا على ضرورة الانتماء للمؤسسة وبالأخص جماعة العمل كعنصر فعال بغرض تحقيق أهداف المؤسسة .
- وقد كشفت نتائج الجدول رقم 27 أن 82% من المبحوثين صرحوا باهتمامهم بسمعة المؤسسة ونجاحهم في تحقيق أهدافها وهذا يعكس قيمة المؤسسة لدى الموظف واعتبار مشاكلها والصعوبات التي تواجهها ضمن مجال اهتمامهم وهذا ما ينمي روح الاخلاص لديهم، ضف لذلك تشكيل روح التعاون وتعزيز الولاء المؤسسي.
- لقد بينت نتائج الجدول رقم 28 أن 90% من المبحوثين أكدوا أن تقسيم العمل يساهم في انضباط الموظفين وهذا نتيجة اتمام دورهم وهو انجاز المهام المسندة لهم كل في مجال تخصصه وهذا يزيد من مستوى أدائهم ويحقق للمؤسسة الفعالية.
- من خلال الجدول رقم 29 نجد أن 86% من المبحوثين أكدوا على التقيد بتعليمات المؤسسة ويرجع هذا إلى ضمان العمل من خلال اتباع أوامر المشرفين دون الخروج عن تعليمات المؤسسة مما يجعلهم أكثر مسؤولية في تحقيق أهداف المؤسسة.
- توضح النتائج الواردة في الجدول رقم 30 أن 86% من المبحوثين صرحوا بأنهم يرتكبون الأخطاء عند تأدية المهام وهذا نتيجة نقص المعرفة والخبرة في ميدان العمل.

- من خلال الجدول رقم 31 نجد أن 92% من المبحوثين أكدوا على الالتزام بالجدية أثناء انجاز المهام وهذا يعود إلى الاهتمام بأدق تفاصيل العمل وانجازه على النحو المطلوب ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

- كشفت نتائج الجدول رقم 32 أن 82% من المبحوثين صرحوا بالقدرة على تحمل المسؤولية للنتائج المحققة من العمل ويرجع ذلك إلى كفاءة الموظف وقدرته على التحكم في مهمته وهو ما يجعل يتحمل نتائج عمله وهذا يزيد من أدائه وبالتالي تحقيق فعالية المؤسسة.

- من خلال الجدول رقم 33 نجد أن 60% من المبحوثين أكدوا على مستوى تحقيق البلدية لأهداف أعمالها متوسط نتيجة وجود عراقيل خاصة بالمؤسسة.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت التي مفادها الانضباط له دور في تحقيق أهداف المنظمة من حيث الانضباط الذي يعتبر وسيلة ضرورية لمساعدة المؤسسات في انجاز أعمالهم وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة وتحقيق الأهداف التي وضعتها وهذا يتأتى من خلال الاهتمام بهم وتشجيعهم على العمل وتحفيزهم ماديا ومعنويا وهذا من أجل كسب رضا الموظف وتعزيز ارتفاع دافعية للعمل مما يساعد على زيادة وتيرة السرعة في الأداء للوصول إلى أعلى مستويات الفعالية.

- الجدول رقم 34 مستوى البلدية لأهدافها والالتزام بالجدية أثناء انجاز المهام

المجموع		لا		نعم		الجدية أثناء إنجاز المهام مستوى تحقيق البلدية لأهداف أعمالها
النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	
المئوية %	المئوية %	المئوية %	المئوية %	المئوية %	المئوية %	
28	14	50	02	26.08	12	عالي
60	30	/	00	65.21	30	متوسط
12	06	50	02	8.71	04	منخفض

100	50	100	04	100	46	المجموع
-----	----	-----	----	-----	----	---------

من خلال الشواهد الاحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة طردية ضعيفة بين الجدية أثناء انجاز المهام ومستوى تحقيق البلدية لأهداف أعمالها ويرجع ذلك لوجود عوامل تؤثر على الفعالية التنظيمية أكثر من الولاء التنظيمي ضف إلى ذلك وضع ورسم المؤسسة لأهداف اعمالها لا بد أن يتم بالتشاور والتشارك بين الادارة المسؤولة والعنصر الفعال هو الموظفين لأن اهتمام المؤسسة بالموظف تجعله يدرك بأنها لم تتخلى عنه ويحس أنه ذو قيمة وأهمية في المؤسسة وبالتالي فإن يجتهد في تأدية مهامه على أحسن وجه وهذا ما يضمن المستوى العالي للمؤسسة في تحقيق أهداف أعمالها ومن هنا فإن النتائج المتحصل عليها تتوافق وصدق الفرضية الثانية. (R=0.38).

ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة: بعد عرضنا للدراسة السابقة حول موضوع "دور الولاء التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية" ومقارنتها بالنتائج المتوصل إليها في دراستنا الحالية، وفيما يلي عرض لأهم نقاط التشابه والاختلاف مع هذه الدراسات:

1 تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات:

أ: الدراسات الجزائرية:

لقد توصلت دراسة "شربيط محمد بعنوان" "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي" إلى أن هناك علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي، هو ما اتفق الى حد ما مع نتائج دراستنا الحالية من حيث أن مستوى الاتصال مع الموظفين متوسط أي حسن فعلية الاتصال بين الطرفين سواء بين الزملاء أو بين الموظفين والادارة تساعد على تكوين علاقات انسانية أو علاقات زمالة يسودها التضامن وروح الجماعة وهذا من شأنه يساهم في تعزيز الولاء التنظيمي، الاضافة إلى ذلك توصلت هذه الدراسة إلى أنت السن والحالة الاجتماعية والأقدمية لا تؤثر على الولاء التنظيمي وهو ما اختلف مع نتائج دراستنا

لأن السن والحالة المدنية والأقدمية لهم دور كبير في زيادة الولاء التنظيمي خاصة مؤشر الأقدمية فهو لصيق بالخبرة المهنية، هاته الأخيرة مطلب مهم للمؤسسة من خلالها تلجأ المؤسسة الى توفير كل ما يضمن بقاء موظفيها.

- أما دراسة "مالكي محمد أمين" بعنوان "العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج الالب والسكاكين والصنابير BCR" الى اعتبار البعد العاطفي للولاء التنظيمي هو البعد السائد لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير يليه الولاء المعياري وبعد الولاء المستمر بنسبة متفاوتة نوعا ما هو ما اتفق الى حد ما مع نتائج دراستنا حيث تحتوى بلدية الطاهير على وجود ثلاثة مستويات للولاء التنظيمي ولعل أعلى مستوى هو الولاء المعياري ثم يليه الولاء العاطفي وأخيرا الولاء المستمر .

- دراسة "صالح بن نوار" بعنوان "الفعالية التنظيمية" توصلت إلى أن العلاقات الانسانية الجيدة داخل التنظيم الصناعي هي بمثابة المحفزات العامة التي تؤدي بالعمل إلى بدل مجهود أكبر في عمله لإنجاح المؤسسة حيث اتفقت إلى حد ما مع نتائج دراستنا في حين أن العلاقة الحسنة مع الزملاء تؤدي إلى تعزيز العلاقات التي ترفع الروح المعنوية للموظفين وبذل المزيد من الجهد كما توصلت هذه الدراسة إلى جملة من العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها من بينها وضع الرجل المناسب في المكان المناسب القدرة على اتخاذ القرارات الهامة الاستماع إلى انشغالات العمال والاتصال الهادف. وهو ما تفق إلى حد نتائج الدراسة الحالية حيث نجد أن تقسيم العمل يؤدي إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب كما أن تطبيق مبدأ التشاركية فيما يخص اتخاذ القرار يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

- توصلت دراسة الأستاذة "ميلاط صبرينة" بعنوان "التكوين المهني والفعالية" إلى وجود علاقة بين التكوين والروح المعنوية اتفقت الى حد ما مع نتائج الدراسة الحالية التي توصلت

إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين الروح المعنوية وتحسين أداء العاملين وقد ارتكب حول أهمية الروح المعنوية داخل المؤسسة من خلال توحيد الجهود وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

- في دراسة " بوشلاغم حنان" بعنوان "المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية" توصلت إلى نتيجة هامة مفادها أن الاعتماد على مبدأ العمل الجماعي يؤدي إلى زيادة دافعية العمال نحو عملهم وهو ما اتفق إلى حد ما مع نتائج دراستنا من حيث أن العمل ضمن فريق يؤدي إلى السرعة في انجاز العمل أي اختصار الوقت وتحسين الأداء.

- أما دراسة "نور الدين تاوريريت" بعنوان "قياس الفعالية التنظيمية من خلال تقييم الأداء" حيث اختلفت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية على الرغم من أن متغير الأداء هو المؤشر الرئيسي لقياس مستوى الفعالية التنظيمية .

- أما دراسة "بوياية محمد الطاهر" بعنوان "دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية" فقد كانت نتائجها مغايرة لنتائج الدراسة الحالية

ب: الدراسات العربية:

- في دراسة "محمد الجريسي" بعنوان "الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي" توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية فأقل بين مستوى الروح المعنوية ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين، وهو ما اتفق إلى حد ما مع نتائج دراستنا الحالية من حيث أن الروح المعنوية تلعب دورا رئيسيا في تحسين أداء الموظفين وتوصلنا إلى وجود علاقة طردية بين الروح المعنوية وتحسين أداء الموظفين حيث يتضح أنه كلما تحسن مستوى الروح المعنوية لدي الموظفين في بلدية الطاهير كلما تحسن أداء الموظفين وزادت درجة ولائهم.

- لقد توصلت دراسة " رويده صالح" بعنوان "العلاقة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل" إلى وجود علاقة موجبة ودالة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل، كما أكدت

النتائج أنه كلما زادت الخبرة زاد الولاء التنظيمي وهو ما اتفق إلى حد ما مع نتائج دراستنا من حيث أن الخبرة لها الدور في تعزيز الولاء التنظيمي فكلما اهتمت المؤسسة بالموظف من خلال تفانيه وإخلاصه في مهامه واعترفت بخبرته المهنية والرفع من درجته زاد ولاءه للمؤسسة.

- أما دراسة "الكايد" هدفت إلى الوقوف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية ولقد توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي والعوامل التنظيمية المتمثلة بالنمط القيادي العلاقات بين الأفراد، الحرية المتاحة المعلومات المرتدة عن الأداء والانجاز واتفقت إلى حد ما مع نتائج الدراسة الحالية من حيث أن العلاقات الانسانية أو بالأحرى العلاقة بين الزملاء لها دور في تعزيز الولاء التنظيمي خاصة مع توفر الثقة بين الموظفين والمساعدة في حل مشاكل بعضهم وكل هذا يزيد من درجة الولاء التنظيمي .
- أما فيما يخص دراسة "ماهر صالح بنات" بعنوان "الفعالية التنظيمية للجامعة الفلسطينية" ودراسة " زينب قريوة" بعنوان "الادارة الالكترونية والفعالية التنظيمية" ودراسة "بن علي عبد الوهاب" بعنوان "مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم" فلقد جاءت نتائج دراستهم مغايرة تماما لنتائج الدراسة الحالية.

ج: الدراسات الأجنبية:

- لقد توصلت دراسة " ستيرز steers" بعنوان "علاقة المؤشرات في الفاعلية وأثر التغيير في مستواها على نتائج المنظمة والمتمثلة بالرغبة في البقاء الرعاية والاهتمام القدرة على الاحتفاظ بالإفراد والأداء الوظيفي إلى وجود علاقة ايجابية بين نتائج المنظمة التي سبق وتمت الإشارة عليها كالرغبة في البقاء والأداء الوظيفي " ...الخ.
- والمؤشرات الدافعة إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، اتفقت إلى حد ما مع نتائج الدراسة الحالية من حيث الأداء الوظيفي كمؤشر رئيسي لتحديد مستوى الفعالية التنظيمية فكلما كان

مستوى الأداء عال كلما ساعد ذلك على تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

ثالثاً: مناقشة نتائج فرضيات الدراسة في ضوء النظريات:

- حاولت الدراسة هنا أن تبرز دور الولاء التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية حيث تم تناول الموضوع والتركيز عليه سواء من الجانب النظري الذي ينطوي على تفسيرات المنظرين ووجهات نظرهم أو من الجانب الإمبريقي الذي يعالج فرضيات الدراسة التي تضم متغيرات الدراسة التي شكلت محور اهتمام نظرية التنظيم، وفي دراستنا حاولنا تقديم تحليلات و تفسيرات لمتغيرات الولاء التنظيمي من جهة والفعالية التنظيمية من جهة أخرى، ومن خلال المعطيات الميدانية سنبرز نقاط التقاطع بين نتائج دراستنا وبين النظريات التي اعتمدنا عليها في تفسيرنا لموضوع دور الولاء التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية.

1. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات الكلاسيكية:

- تميزت هذه النظريات بافتراضها لمبدأ الرشد والعقلنة في كافة أجزاء التنظيم، الأمر الذي دفع إلى الاعتبار بأن الجوانب المادية لها أهمية معتبرة والعامل هو ذلك المؤثر في تحقيق الأهداف حيث سادت النظرة للمؤسسة على انها نسق مغلق في إنعزال تام عن البيئة الخارجية ويمثل هذا الاتجاه في كل من أعمال " فريدريك تايلور"، "ماكس فيبر"، "هنري فايول" وعلى هذا الاعتبار التيار يقوم على جملة من التجارب التي قاموا بها وكذا المبادئ والمسلمات التي سبق التطرق إليها فإننا الآن سوف نقوم بمقارنة مع نتائج دراستنا الراهنة سواء من ناحية التجارب أو من ناحية محتوى بعض المبادئ.

- فبالنظر إلى نظرية الإدارة العلمية عند "فريدريك تايلور" ومن خلال النتائج التي توصل إليها في المجال التنظيمي والتي لا يزال صداها مستمر إلى يومنا الحالي في الإدارة باعتبار أن الموظف حلقة أو جزء لا يتجزأ في المؤسسة ويعد عاملاً اقتصادياً، إذ أنه يرى أن

الحوافز المادية حصة الأسد في زيادة الروح المعنوية لدي الموظفين وهذا بدوره يؤدي إلى انضباطهم داخل المؤسسة وتحصيل الزيادة من مردوديتهم العملية ويحقق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى وهذا بكل فعالية وكفاءة ضف إلى هذا فإن تقدم التكنولوجيا وتطور وسائل الاتصال والتواصل أصبح الموظف لا يستطيع التعامل مع البرامج والتطبيقات التي تساعد في استخراج الوثائق والملفات بطريقة سريعة. وهذه قد لا تستوعب من طرف كل الموظفين نظرا للفروقات الفردية الموجودة بينهم وحتى إلى الأنظمة التعليمية فهناك القديمة والحديثة واختلاف مستوياتهم التعليمية ولهذا فإن يراجع التدريب تنتج لهم فرصة التعلم والتي تريد من جودة أدائهم وبالتالي ترفع مردوديتهم مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بفعالية كبيرة جدا فإن النتائج المتوصل إليها في هذه التجربة تتقاطع مع دراستنا الراهنة ونتائجها من حيث النتائج المتوصل إليها والمبادئ المرسومة فيها وتختلف جوهريا في مكان اجراء الدراسة لأنها طبقت في على مستوى ورشة ضمن اطار المصنع أما مكان دراستنا الميداني فقد تم داخل بلدية الطاهير جيجل.

- أما نظرية التقسيم الإداري لصاحبها "هنري فايول" أكدت في مبادئها على مبدأ تقسيم دقيق للوظائف مع مراعاة التخصص كل في مجاله، حتى يكون هناك توحيد وتضافر الجهود مما يمنح لهم الفرصة في اكتشاف المهارات والقدرات وهو ما يتفق مع نتائج دراستنا فتقسيم العمل يتطابق مع التخصص لأنه يضمن سيران العمل ومن ثم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي النهاية يؤدي إلى اتقان المهام وتزيد الدافعية للعمل والرغبة الشديدة في الالتزام بالعمل بالتالي تقسيم العمل يساهم في انضباط الموظفين.

- نجد أن النظرية البيروقراطية ل"ماكس فيبر" أكدت في مبادئها عن ضرورة الالتزام بالقواعد واللوائح والقوانين التي تضبط السلوك وهذا ما يتفق مع نتائج دراستنا فحرص الموظف على الدخول والخروج في الوقت المحدد يرجع إلى جدية الموظفين في الالتزام بمواقيت العمل

أضف إلى ذلك تسهيل انجاز المهام في الوقت المحدد وبكفاءة وهذا يعود بالنفع على المؤسسة فمن جهة يزيد ولائهم للمؤسسة ومن جهة أخرى تزيد فعالية الأداء.

2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظرية العلاقات الانسانية " التون مايو":

جاءت هذه النظرية بعكس ما قدمته المدرسة الكلاسيكية من أفكار إذ اعطت أهمية كبيرة للعنصر الانساني باعتباره فاعل أساسي في المؤسسة تركز حول عمليات التنظيم.

- فتجارب "هاورثون" أجريت لدراسة مشكلات انخفاض مردودية الفرد أثناء أداء لعمله ولنشاطاته واحدى نتائج هذه التجارب تلاقى مع نتائج التي توصلنا إليها نحن، حيث أجرى تجربته على مجموعة عاملات في غرفة تجميع أجزاء الهاتف ونقل العاملات لغرفة تجريبية تم التخطيط لها مسبق وقامت العاملات بأداء عملهن وذلك بعد توفير الظروف الفيزيائية وحتى جمعهن في جماعة عمل موحد ساهمت في سهولة التواصل بينهم وفي مرونة قيامهن بالنشاطات الموكلة إليهن فمن خلال هذه التجربة توصل إلى أن مراعاة الجانب الإنساني والنفسي للعاملات من حيث التشجيع وتوفير فترات الراحة خلال مناوبات العمل الطويلة يساعد في تنمية الروح المعنوية لديهن، لأنه عامل مهم جدا في بلورة وتحديد سلوك الموظفين لأن تلك الطمأنينة والراحة تزيد من فعالية العامل وتدفعه إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

- بعد عرضنا لنظرية أو سلم الحاجات "لأبراهام ماسلو" يمكن أن نلتزم بعض مؤشرات الولاء التنظيمي فلقد فسر " ماسلو" الحاجات وقسمها إلى خمسة أقسام وسنركز تحديدا على الحاجة إلى الانتماء وهي حاجة الفرد أن يكون مقبولا في المجتمع الذي يعيش فيه وأن تتاح له الفرصة في التعاون مع أفراد المجتمع وأن يتمكن من اقامة علاقات ودية وصحية ومشاركة مع الآخرين كتكوين صداقات والمشاركة في الأعمال أي أنها حاجة الإنسان إلى الشعور بأنه غير مرفوض وانه غير منبوذ في بيئته وهذا ما يتفق مع نتائج دراستنا بحيث أن

الانتماء للمؤسسة سواء كان ذلك من أجل تحقيق الأهداف أو أي شيء لا يأتي إلا بتحقيق حاجة الانتماء لجماعة العمل قبل كل شيء لأنها جزء لا يتجزأ من المؤسسة وتعمل على تحفيز الموظف على العمل وتجعله يلتزم في أداء عمله والانضباط أكثر فتوفير هاته الحاجة يؤدي دون أدنى شك إلى زيادة رغبته في العمل وبالتالي تحقيق الفعالية.

رابعاً: النتائج العامة: من خلال إطلاعنا على هذه المادة العلمية الخام المتعلقة بمتغيري "الولاء التنظيمي والفعالية التنظيمية"، ومؤشراتها في المؤسسة الإدارية إضافة إلى دراستنا الميدانية على العينة المتمثلة في الموظفين بالبلدية الطاهير - جيجل والمقابلة التي أجريناها مع أحد الموظفين وبناء على ما قمنا بملاحظته أثناء جولتنا بالمؤسسة، وكذا مختلف النتائج التي توصلنا إليها من جراء تحليلنا وتعييننا لمختلف المعطيات الميدانية المتعلقة بالفرضيات الجزئية، هذا الأمر سمح لنا بأن نلم للمجموعة من النتائج العامة الخاصة بدراستنا من حيث توصلنا إلى أنه للولاء التنظيمي دور في تحقيق الفعالية داخل المؤسسة الإدارية وهذا على اعتبار أن الولاء التنظيمي من خلال التشجيع المستمر من طرف الإدارة وخاصة من طرف المسؤولين والقيم بالثناء والشكل على الجهد المبذول من قبل الموظفين فلا بد من أن هذا سبيل يد من انتماءهم ويقوي انضباطهم لعملهم ولمؤسستهم وهذا سوف يدفع بهؤلاء الموظفين إلى تقديم المزيد من الجهد وتفجير الطاقات الكامنة من خلال الرفع من روحهم المعنوية. فمن خلال الفرضيات التي قمنا بوضعها والتي تأكدنا من صدقها الإمبريقي والتي تمحور حول: الروح المعنوية لها دور في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة وكذا للانضباط في العمل له دور في تحقيق أهداف المؤسسة لدى الموظفين، فلقد شنت هذه الفرضيات وتحققت من صدقها، وتوصلنا إلى أن للروح المعنوية التي تقوم الإدارة بتعزيزها من خلال التشجيع المستمر والتحفيز سواء مادياً أو معنوياً يؤدي أو لها دور فعال في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة بشكل جيد جداً، إذ سيساهم في صقل المهارات والمساعدة في بناء الكفاءات منها بين يد فعالية الموظفين داخل المؤسسة. ضف إلى هذا فإن الانضباط في

العمل من حيث التقيد بالتوقيت وانجاز المهام والأنشطة في الوقت المحدد لها، له دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة لدى الموظفين وهذا من شأنه أن يزيد في المردودية التي تكون بكفاءة وفعالية.

خامسا: التوصيات والاقتراحات التي خلصت لها الدراسة:

لقد خلصت بنا الدراسة الحالية والمسومة ب" للولاء التنظيمي دور في تحقيق الفعالية التنظيمية"، ببلدية الطاهير-جيجل في الوصول إلى جملة من النتائج، ساهمت هذه الأخيرة في إثارة بعض التوصيات والاقتراحات التي تستحق التوقف عندها ومحاولة إخضاعها للدراسة النظرية، والإيمبريقية بحيث تحتاج إلى مزيد من البحث والتحقق الميداني، وتمثلت فيما يلي:

- على المؤسسة أن تشجع على الزيادة في مبدأ التعاون خاصة بين الإدارة والموظفين حتى يتم الانسجام بين المهام والنشاطات.
- ضرورة توفير الحوافز المعنوية من تقدير وتشجيع وهذا بدون إغفال الحوافز المادية، بهدف توفير الجو الملائم داخل المؤسسة حتى يشعر الموظف بالراحة والاستقرار وأن يقوم بدوره على أكمل وجه وتحقيق فعالية أكبر.
- من الضروري اهتمام الإدارة بالموظفين داخل محيط العمل، وهذا من أجل زيادة جهودهم وعطائهم نحو المؤسسة.
- على الإدارة أن تهتم بالظروف الإجتماعية للموظفين خارج المؤسسة وتقديم يد المساعدة في حل مشاكلهم الشخصية المختلفة، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة انتمائهم لها ويعطيها الحق في اعتبار مشاكل المؤسسة هي مشاكل الموظفين الشخصية، وتقديم الحلول لها إن أمكن.

- على المؤسسة أن تنمي ثقافة الاتصال والتواصل داخل بيئة العمل، بين الموظفين والرئيس وهذا يساعد في تنمية المعارف وإبداء الآراء والاقتراحات، وأن تزيل تلك النظرة المحدودة اتجاهه، والمقتصرة على الأوامر والشكاوى.
- ضرورة إعطاء أهمية للفروق الفردية من خلال تقسيم العمل داخل المؤسسة وبشكل يسمح في إبراز القدرات المخفية لدى الموظفين وهذا سيساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ضرورة تطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال فتح المجال للموظفين في إبداء آرائهم في التعبير بحرية وفي رسم أهداف المؤسسة.
- ضرورة إعطاء أهمية لجماعة العمل باعتبارها جزء لا يتجزأ من المؤسسة ولها دور فعال وهام سواء كان في إنجاز المهام والنشاطات أو في تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة سابقاً.

خلاصة الفصل:

تطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج وتفسيرها واستخلاص النتائج العامة للدراسة وتحليل النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات والنظريات والدراسات وهذا ما ساعدنا للوصول إلى النتائج العامة للدراسة واستخلاص القضايا التي أثارها الدراسة.



حاولت هذه الدراسة من خلال ما تم تناوله في القسم النظري والقسم الميداني معرفة دور الولاء التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى الموظفين، حيث يعد من اهم القضايا التي أثرت حولها الجدل والكثير من النقاشات خاصة في الميدان الاداري والتنظيمي بصفة خاصة نظرا لكونه أحد الركائز الرئيسية لنجاح المؤسسة، فهو يساهم في بث روح المبادرة والابداع لدى الموظفين أضف لذلك فهو يشكل حلقة وصل بين الموظف والمنظمة.

فمن جهة يؤثر على سلوك الموظفين ويبرز ذلك في مظاهر الالتزام التي تنعكس ايجابا على أداء المنظمة وتزيد من مستوي فعاليتها. لأن هاته الأخيرة تعبر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التي تقع على عاتق موظفيها من خلال قدرتهم على انجاز المهام في الوقت المحدد وكفاءتهم في التحكم في زمام الأمور والأهم الثقة التي تضعها المؤسسة في توظيفها وتترك في نفسياتهم التميز والتفوق في انجاز العمل، فكلما زادت الثقة زادت الفعالية التنظيمية والعكس صحيح.

من هذا المنطلق تم التعرض في فصول الدراسة إلى مختلف القضايا النظرية والميدانية التي اهتمت بموضوع الولاء التنظيمي والفعالية التنظيمية من خلال الجانب النظري والمتمثل أساسا في النظريات المفسرة لموضوع الدراسة وصولا إلى الجانب الميداني بغرض التحقق من صدق الفرضيات عن طريق مجموعة من الوسائل والأدوات المساعدة على جمع المعلومات الكافية للكشف عن النتائج التي تخص موضوع الدراسة.

إن الولاء التنظيمي من أهم المتغيرات التي يجب أن تتوفر داخل المؤسسة للحد من الأخطاء المرتكبة التي تعرقل سير العمل مما يقلل من مظاهر التغيب ويساعد على تعزيز الانضباط، فعلى المؤسسات أن تعمل جاهدة لضمان الولاء فهو الطريقة المثلى للحفاظ على العنصر البشري في المؤسسة والكفيل لتحقيق أهداف المؤسسة إذا استغلته أحسن استغلال بغية الوصول إلى أعلى مستويات الفعالية التنظيمية التي تسعى إليها جل المؤسسات.



قائمة المصادر

والمراجع

1. إبراهيم، مصطفى وآخرون. (د.س). المعجم الوسيط. (د.ط). تركيا: المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، الجزء الأول.
2. أبو العلا، محمد صلاح الدين. (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
3. أبو النصر، مدحت محمد. (2005). بناء وتدعيم الولاء المؤسسي: تنمية المهارات لدى العاملين داخل المنظمة. (ط1، القاهرة: ايترك للنشر والتوزيع.
4. أبو قحف، عبد السلام. والصحن، محمد فريد. (1987). اقتصاديات الأعمال. د.ط، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
5. أبو قحف، عبد السلام، (2005). محاضرات في السلوك التنظيمي. (د.ط): الدار الجامعية الجديدة.
6. أحمد، ماهر. (2003). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. (د.ط)، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
7. أحمد، ماهر. (2003). السلوك التنظيمي. (د.ط)، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
8. أنجرس، موريس، (2006)، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، (ط2) الجزائر، دار القصبه للطباعة والنشر.
9. البارودي، منال. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. (ط1): المجموعة العربية للتعريب والنشر.
10. بدوي عبد الرحمن، (1977)، مناهج البحث العلمي، (ط3)، الكويت، وكالة المطبوعات.
11. برنوطي، سعاد نايف. (2001). الإدارة أساسيات إدارة الأعمال. (ط1)، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
12. بكال، روبرت. (1999). كيف تقيس وتطور الأداء الوظيفي (تقييم الأداء)، ترجمة موسى يونس، د.ط، بيت الأفكار الدولية للنشر والطباعة، عمان.
13. بن الصغير، إسماعيل وآخرون. (2016). كتابي في التربية المدنية السنة الأولى من التعليم المتوسط. (د.ط).
14. بن علي، عبد الوهاب،. (2015). مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة وهران.
15. بن نوار صالح (2006). فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية. (د.ط)، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر.

16. بن نوار، صالح. (2005). الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين. رسالة دكتوراه، جامعة قسنطينة.
17. بن نوار، صالح. (2006). فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، د.ط، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة.
18. بن هادية، علي الجيلاني بن الحاج يحيى. (1991). القاموس الجديد للطلاب (معجم عربي مدرسة ألبائى). (ط.7)، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب.
19. بوشلاغم حنان. (2016). المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية . رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.
20. بونوطي. سعاد نايف. (2005). أساسيات إدارة الأعمال. (د.ط)، الأردن: دار وائل.
21. بوياية، محمد الطاهر. (2004). دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية . رسالة الدكتوراه في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة.
22. ثابت، عبد الرحمان إدريسي. (2003). المدخل الحديث في الإدارة العامة. (د.ط) الدار الجامعية.
23. تامر، محمد محمد وأخرون. (2009). تأاح اللغة وصاح العربية، مرتب ترتيب ألبائى وفق أوائل الحروف. (د.ط)، القاهرة: دار الحديث للنشر والتوزيع.
24. تاويريت، نور الدين. (2007). قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي. رسالة دكتوراه في علم النفس العمل، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، الجزائر.
25. التل، وائل، (2007)، البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية، (ط.2)، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
26. التهامي، حسين. (2013). السلوك التنظيمي في الإدارة. (التفكير الابتكاري في السلوك التدريبي في العملية الإدارية). (ط.1)، القاهرة : دار الكاتب الحديث.
27. ثابت، عبد الرحمان إدريس وأخرون. (2003). المدخل الحديث في الإدارة العامة. (د.ط): الدار الجامعية للنشر والطباعة.
28. الجريسي، بدر محمد. (2010). الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، مجلس الشوري السعودي.
29. جعفري، سمية ربيع. (2006). الدليل المنهجي للطلاب في إعداد البحث العلمي. (د.ط): ديوان المطبوعات الجامعية.
30. جواد، ناجي شوقي. (2009). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط.1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

31. الجوهري، عبد الهادي.(1983). أصول علم الاجتماع. (د.ط)، القاهرة. مكتبة نهضة الشروق.
32. الجيوسي، محمد رسلان، جميلة جاد الله. (2000). الإدارة علم وتطبيق. (ط.1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
33. حديد، مختار، مسعود هريكش، جهيد بوطالب.(2019). أثر الدعم التنظيمي في الولاء في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل. مجلة نماء لاقتصاد والتجارة،(03).1.
34. حريم، حسين. (2010). مبادئ الإدارة العلمية الحديثة. (النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة). (ط.2)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
35. حضير كاظم محمود، اللوزي، موسى سلامة.(2008). مبادئ إدارة الأعمال. (د.ط)، إثراء للنشر والطباعة.
36. حمدان، دان لطفي.(2008).العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدي أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين.
37. حمدي هاشم أسامة خيرى.(2012).التدريب الإداري المفاهيم والأساليب.(ط.1): دار الراية للنشر والتوزيع.
38. الحميري، موفق عدنان عبد الجبار، أمين محبوب المومني. (2011). هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة مستقبلية.(ط.1) الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
39. خليفات، عبد الفتاح، منى خلف الملاحمة. (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة جامعة دمشق، 4، 25.
40. خيرى، أسامة. (2013). الإدارة العامة. (ط،1)، عمان : دار الراية للنشر والتوزيع.
- a. خيرى، أسامة. (2013). تجديد في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان.
41. خيرى، أسامة. (2014). التميز التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان.
42. الدعيلج، إبراهيم عبد العزيز، (2014)، مناهج وطرق البحث العلمي (ط.2)، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
43. دويرار، عبد الفتاح محمد. (2000). أصول علم النفسي المهنة والصناعة والتنظيمية وتطبيقاته: (د.ط)، دار المعرفة الجامعية الزرابطة.
44. راوية، حسن. (2001). السلوك في المنظمات. (ط.1)، الإسكندرية: الدار الجامعية.

45. ربحي، مصطفى عليان، (2009)، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، (ط.1)، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
46. رشاد الدين ، مؤنس. (2000). كلمة في المعاني والكلام القاموي الكامل عربي. (ط.1) بيروت: دار الراتب الجامعية للنشر والتوزيع.
47. رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. (2004). علم اجتماع التنظيم. (د.ط)، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
48. رشيد، زرواتي، (2008)، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، (ط.3)، ديوان المطبوعات الجامعية.
49. الرواشدة، خلف سليمان .(2007).صناعة القرار المدرسي الشعور بالأمن والولاء التنظيمي.(ط.1)، الأردن: دار و مكتب الحامد.
50. زحراح، خالد.(2018).تأثير بيئة العمل الداخلية في الولاء التنظيمي لأفراد العاملين. مجلة دراسات في عالم الاجتماع المنظمات،11،1.
51. الزغية، على ولاح عبد الوهاب، بن بريكة . (2013)، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية. (ط.1)، عمان: دار المناهج لنشر والتوزيع.
52. سالم، مؤيد سعيد. (2000). نظرية المنظمة (الهيكل التنظيمي)، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، 2000.
53. سلاطنية، بلقاسم وحسان الجيلاني، (2007)، أسس البحث العلمي، (الكتاب الأول)، الجزائر، المطبوعات الجامعية.
54. السلمي، علي. (د.س). تطور الفكر التنظيمي. (د.ط): دار غربي للطباعة والنشر والتوزيع.
55. سليمان، محمد أحمد، سوسن عبد الفتاح وهب.(2011).الرضا والولاء الوظيفي.(ط.1) عمان: زمزم ناشرون وموزعون.
56. سهيلة، محمد عباس. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. (ط. 2)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
57. السيد، جابر عرص. (2004).المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية نماذج تطبيقية. (د.ط)، الإسكندرية، المكتبة الجامعية.
58. السيد، جابر عوض، أبو الحسن، عبد الموجود. (2003). الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية. (د.ط)، الإسكندرية.

59. شحاتة، سلمان محمد سلمات، (2005)، مناهج البحث بين النظرية والتطبيق، (ط.1)، مصر، مركز الإسكندرية للكتاب.
60. شريط، محمد. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى فئة الإطارات الوسطى. رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم.
61. شعباني، إسماعيل. (2005). منهجية البحث في العلوم الاجتماعية. رسالة ماجستير، (ط.1)، الجزائر، المعهد الوطني للتجارة بن عكنون.
62. الشماع، خليل محمد حسن وحمودة، خضير كاظم. (2014). نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
63. الشماع، خليل محمد حسن. (2002). مبادئ الإدارة. (ط.2)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
64. الشماع، خليل محمد حسن. (2007). نظرية المنظمة. (ط.3)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
65. الشماع، خليل محمد حسن. (2014). نظرية المنظمة. (ط.5) عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
66. الشنواني، صلاح. (2003). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. (د.ط)، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
67. الشياب، أحمد سعيد، عنان محمد احمد أبو حمور. (2014). مفاهيم إدارية معاصرة. (ط.1)، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
68. صالح، بنات ماهر. (2002). الفعالية التنظيمية للجامعة الفلسطينية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
69. صالح، رويدة. (2001). العلاقة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل. رسالة ماجستير تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قطر.
70. ضيف، شوقي. (د.ت). المعجم الوسيط. (مجمع اللغات العربية، الإدارة العامة للمعجمات وإحياء التراث، (ط.4)، مكتبة الشروق الدولية.
71. الطراونة، حسين أحمد. (2012). نظرية المنظمة. (ط.1)، عمان: دار حامد لنشر والتوزيع.
72. طه، طارق. (2007). التنظيم. (النظرية، الهياكل، التطبيقات)، (د.ط)، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
73. عاطف، محمد غيت. (2006). قاموس علم الاجتماع. (د.ط)، دار المعرفة.

74. عامر ابراهيم، قنديلجي ، (2012)، منهجية البحث العلمي، (د.ط)، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
75. عبد الرحمن، محمد وآخرون.(2013). المعجم الشامل لترجمة مصطلحات الطباعة والنشر. (ط،1)، مصر، الإسكندرية.
76. عبد الرحيم، خالد. (2005). إدارة الموارد البشرية. (ط.2)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
77. عبد السميع، مصطفى محمد اسماعيل محمد، إبراهيم علام، (2007)، البحث الإجرائي بين النظرية والتطبيق،(ط.1)، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
78. عبد المعكي، محمد عساف. (1994). المفاهيم والاتجاهات الحديثة. (د.ط)، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
79. عبد المهدي، ماجد مساعدة.(2013). إدارة المنظمات منظور كلي. (ط.1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
80. عبد الوهاب، علي. (2007). ثقافة المؤسسة الرائدة وتنمية ولاء الموارد البشرية. عمل ملتقى المؤسسات الرائدة الثاني، ورقلة.
81. عبوي، زيد منير. (2006). الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
82. عبوي، زيد منير. (2006). التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته. (ط،1)، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
83. عبوي، زيد منير. (2006). التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته. (ط،1)، عمان: دار أسامة.
84. عبوي، زيد منير. (2007). الإدارة بالأهداف. (ط،1)، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
85. عبوي، زيد منير.(2006). التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته. (ط.1)، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
86. عدلي، عصمت. (2001). علم الاجتماع والأمن المجتمع. (د.ط)، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- a. عرفة، أحمد وشلبي، سمية. (2002). فعاليات التنظيم وتوحيد السلوك الإنساني، د.ط، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
87. العزاوي، نجم عبد الله عباس حسين جواد.(2006). الوظائف الإستراتيجية في إدارة المورد البشرية. (د.ط)، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

88. العطيّات، محمد بن يوسف النمران. (2006). إدارة التغيير (والتحديات العصرية للمدير)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
89. عمر، سعيد وآخرون. (2003). مبادئ الإدارة الحديثة. (ط1)، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
90. العميان، محمود سليمان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (د.ط)، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
91. عويضة، ايهاب أحمد. (2008). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
92. عياصرة، معين محمود، أحمد، مروان أحمد. (2005). القيادة والرقابة والاتصال الإداري. (د.ط)، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
93. غرايبة، فوزي وآخرون. (2015). أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية. (ط7): دار وائل للنشر والتوزيع.
94. غيث، عاطف. (2014). قاموس علم الاجتماع الحديث فرنسي عربي. (د.ط)، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
95. فرج، خالد عبد الحميد. (1984). الانضباط الإداري. (د.ط) الإسكندرية، منشأ المعارف.
96. فريدة، بن إبراهيم. (2015). علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي. رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
97. قاسمي، ناصر. (2013). الصراع داخل المنظمة (وفعاليات التسيير الإداري)، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
98. قريوة، زينب. (2016). الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية. رسالة ماجستير تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سكيكدة.
99. القريوتي، محمد قاسم. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم. (ط3)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
100. القريوتي، موسى قاسم. (2006). أساسيات الإدارة الحديثة. (ط3)، عمان: دار تسنيم للنشر والتوزيع والطباعة.
101. قطيشي، عبد اللطيف. (2013). الإدارة العامة. (من النظرية إلى التطبيق)، (ط1)، بيروت، منشورات الحلبة الدوقية.

102. القمري، إبراهيم. (1976). السلوك الإنساني والعلاقات العامة. (د.ط)، الإسكندرية: الدار الجامعية.
103. كامل، أسامة. (2006). مقدمة في الإدارة. (د.ط)، البحرين: دار الوفاء لدين الطباعة.
104. الكايد، جعفر أحمد محمد. (1999). مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الرسمية الأردنية. جامعة الأردن.
105. الكساسبة، وصيفي. (2011). تحسين فاعلية الأداء المؤسسي (من خلال تكنولوجيا المعلومات)، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
106. كعباش، رابع. (2006). علم الاجتماع التنظيمي. (د.ط)، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة.
107. كنعان، نواف. (2002). القيادة الإدارية. (ط.1)، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
108. اللوزي، (موسى). (2003). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. (ط، 2)، عمان: دار وائل للنشر.
109. اللوزي، موسى. (1999). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. (ط.1) عمان: دار وائل للنشر.
- a. ماهر، أحمد. (2005). التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، د.ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- b. ماهر، أحمد. (2011). تصميم المنظمات (مدخل في التحليل التنظيمي)، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
110. محمد، إسماعيل بلال. (2008). السلوك التنظيمي. (د.ط)، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والطباعة.
111. مراد، فيصل. (1977). مداخل نظرية التنظيم. (د.ط)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية للنشر والطباعة، الجزائر.
112. مزوار، منوبة. (2013). اثر الحوافز على الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير في علوم التسيير. جامعة محمد بوقرة، بومرداس.
113. المصري، سعد. (2002). التنظيم والإدارة. (د.ط) مصر: الدار الجامعية.
114. مصطفى، محمد محمود. (د.ت). الإدارة العامة. (ط.1)، عمان: دار الراجية ناشرون وموزعون.
115. مصطفى، محمد محمود. (2012). الإدارة العامة. (ط.1)، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.

116. المعاينة، رولا نايف، صلاح سليم، الحمودي. (2012). إدارة الموارد البشرية دليل علمي كنوز المعرفة. (د.ط)، عمان.
117. مومني، عيسي. (2005). المنار قاموس لغوي عربي-عربي. المصطلحات العلمية، تقنية أدبية سلسلة قواميس. (د.ط)، دار العلوم للنشر والطباعة، عنابة.
118. ميلاط، صديينة. (2007) التكوين المهني والفعالية التنظيمية. رسالة ماجستير تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، جيجل.
119. النجار، فريد. (1999). إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية (مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة)، د.ط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
120. النعيمي. محمد عبد العال البياتي، عبد الجبار توثيق غازي، جمال خليفة، (2015)، طرق ومناهج البحث العلمي، (د.ط)، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
121. نوفل، محمد بكر، فريد محمد أبو عواد، (2010)، التفكير والبحث العلمي، (ط.1)، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
122. الوادي، محمود حسني. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث. (ط.1)، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- a. وليم، روث. (2001). تطور نظرية المنظمة، ترجمة الخزامى أحمد عبد الحميد، د.ط، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
123. dictionair le petit la rousse (1997), la rousse bards, paris

قائمة الملاحق:

أولاً: الاستمارة.

ثانياً: قائمة الأساتذة المحكمين.

ثالثاً: دليل المقابلة.

رابعاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

خامساً: تسهيلات دخول المؤسسة.

الملحق رقم (01) : الإستمارة

جامعة محمد الصديق بن يحيى _جيجل_

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



استمارة بحث بعنوان:

دور الولاء التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بمقر بلدية الطاهير.

إعداد الطالبتين:

- بوتور فاطمة

- حسيبة شهرزاد.

في إطار التحضير لمذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل،
تفضلوا بالإجابة على عبارات الاستمارة بوضع اجابة (x) أمام الإجابة المناسبة. هذه الاجابات لا تستخدم
إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم.

السنة الجامعية: 2019_2020

المحور الأول: البيانات العامة الأولية:

1 الجنس: ذكر أنثى

2 السن: أقل من 20 سنة

من سنة 20 إلى أقل من 30 سنة

من سنة 30 إلى أقل من 40 سنة

من سنة 40 إلى أقل من 50 سنة

3 المستوى التعليمي: ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

4 الحالة المدنية: أعزب (ة)

متزوج (ة)

مطلق (ة)

أرمل (ة)

5 سنوات العمل: أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة

من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة

30 سنة فما فوق

6 الوظيفة: اطارات

عمال تحكم

عمال تنفيذ

المحور الثاني: الروح المعنوية وتحسين أداء العاملين

7- هل تشجع المؤسسة على العمل الجماعي ؟

نعم لا

7-1 في حالة الإجابة بنعم هل أنت تفضل:

العمل الفردي

العمل ضمن فريق

8- هل العمل ضمن فريق يؤدي إلى:

الدقة في العمل

اتمام العمل المطلوب بكفاءة

السرعة في انجاز العمل

معرفة الأخطاء المرتكبة

أخرى أذكرها.....

9- هل تشعر بالسعادة عند تقديم يد العون لزملائك في العمل

نعم لا

10- هل تقوم بعملك برغبة وحماس

نعم لا

11- هل تعتبر نجاح المؤسسة جزء من نجاحك المهني ؟

نعم لا

12- هل تعتقد أن اهتمام الإدارة بالعاملين يزيد من جهودهم وعطائهم نحو المؤسسة

موافق محايد غير موافق

13- هل تتحدث باعتزاز عن عملك بالمؤسسة أمام أصدقائك ؟

نعم لا

14- ما دواعي بدل المزيد من الجهد في العمل الإضافي ؟

تحقيق أهداف المؤسسة

البقاء في المؤسسة لفترة أطول

الوفاء للمؤسسة

أخرى أذكرها.....

15- هل يحرص رئيسك على الرفع من مستوى أدائك ؟

نعم لا

15-1 في حالة الاجابة بنعم يكون ذلك عن طريق:

التشجيع

التدريب

التحفيز

أخرى أذكرها.....

16- هل تعتبر مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلك الشخصية ؟

نعم لا

16-1 إذا كانت الإجابة بنعم هل تسعى لحلها ؟

دائماً أحياناً أبداً

17- ما علاقتك مع رئيسك العمل ؟

حسنة مقبولة سيئة

18- ما علاقتك مع زملائك في العمل ؟

حسنة مقبولة سيئة

18-1 ادا كانت ايجابية فان ذلك يؤدي:

تقوية الثقة

تعزيز العلاقات

أخرى أذكرها.....

19- هل تشعر بالارتياح في محيط عملك ؟

نعم لا

20- كيف تصف تواصلك مع الآخرين في العمل ؟

حسن

مقبول

سيء

21- هل يحفزك الاتصال الفعال على تقديم أداء أفضل ؟

نعم لا

المحور الثالث: الانضباط وتحقيق أهداف المنظمة:

22- هل تحترم مواقيت العمل ؟

نعم لا

23- ما شعورك في حالة حضورك للعمل ؟

الراحة

الاهتمام

حب العمل

24- هل تتغيب عن العمل بين الحين والآخر ؟

نعم لا

25- في المؤسسة هل تنفيذ العقوبات على الموظفين في حالة التغيب عن العمل ؟

نعم لا

25- إذا كانت الإجابة بنعم تتمثل هذه العقوبات:

الخصم من الأجر

الفصل عن العمل

تخفيض الرتبة

أخرى أذكرها.....

26- هل تشعر بضرورة الانتماء للمؤسسة التي تعمل بها ؟

نعم لا

27- هل تهكم سمعة مؤسستك ونجاحها في تحقيق أهدافك ؟

نعم لا

28- هل تقسيم العمل يساهم في انضباط العمال ؟

نعم لا

28-1 إذا كانت الإجابة بنعم فهذا يؤدي :

النظام في العمل

وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

اختصار الوقت

أخرى أذكرها.....

29- هل تحرص على التقيد بتعليمات المؤسسة ؟

نعم لا

29-1 إذا كانت الإجابة بنعم هذا الحرص ل:

ضمان السير الحسن للعمل

توفر العدالة التنظيمية

التحلي بروح المسؤولية

أخرى أذكرها.....

30- هل ترتكب الأخطاء عند تأدية المهام ؟

نعم لا

31- هل تلتزم بالجدية أثناء إنجاز مهامك ؟

نعم لا

32- هل لديك القدرة على تحمل المسؤولية للنتائج المحققة من عملك ؟

نعم لا

33- ما هو مستوى تحقيق البلدية لأهداف أعمالها ؟

عالي

متوسط

منخفض

الملحق رقم (02) قائمة الأساتذة المحكمين:

الجامعة	أسماء الحكّمين
تاسوست_ جيجل	(أ) شربال مصطفى
تاسوست_ جيجل	(د) بوعموشة نعيم
تاسوست_ جيجل	(د) ياسف هبة

الملحق رقم (3): دليل المقابلة

أسئلة المقابلة:

- 1- هل ترى أن أغلبية الموظفين يحرصون على احترام مواقيت العمل ؟
- 2_ كيف تصف علاقتك مع زملائك في العمل ؟
- 3_ كيف تصف ظروف العمل ؟
- 4_ ما هي اقتراحاتك لزيادة الفعالية التنظيمية ؟
- 5_ هل الانضباط (المواقيت_ الغيابات) يؤثر على الترقية ومردودية الأجر؟

تخصص: تسييرات ذروة المؤسسة

الملحق رقم ١٥٥١

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



جيجل في: ٠٩/٠٣/٢٠٢٠

إلى السيدة(ة) / د. بن. بلادية الفاهير

الموضوع: طلب تصديقات

بشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم طالبين منكم تقديم ما أمكن من تسهيلات و عون للطلبة الآتية
أسمائهم، و هذا قصد إجراء تريضات ميدانية في إطار إعداد بحوث جامعية في علم الاجتماع:
(ليسانس) تخصص : / (مستر) تخصص : /

أسماء الطلبة:

- 01-... جيسين بن داود
- 02-... بنونور و ظهيرة
- 03-..... /
- 04-..... /

في الأخير تقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير و الاحترام

اسم ولقب الأستاذ(ة) المشرف: جيلال بن محمد بنينة
إمضاء الأستاذ(ة):



رئيس القسم
د. بوقلمون داود