



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الوادي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم تسيير



الموضوع:

الولاء التنظيمي و أثره على أداء المورد البشري

دراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا جامعة الوادي

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس ل م د

النوع: أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

المسار: علوم تسيير

إشراف الأستاذ:

أحمد عازب الشيخ

إعداد الطالبات:

❖ تركية صغير

❖ عبلة شرك

❖ كوثر حفصي

جوان 2013

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	الإهداء
	شكر وتقدير
I	ملخص البحث باللغة العربية
II	قائمة الأشكال
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الملاحق
VV	فهرس المحتويات
[أ - ج]	مقدمة عامة
27 -1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي.
02	مدخل الفصل الأول
3	المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي
3	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الولاء التنظيمي
3	الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي
4	الفرع الثاني: خصائص الولاء التنظيمي
5	الفرع الثالث: الفرق بين مفهوم الولاء التنظيمي وبعض المفاهيم المتقاطعة معه
7	المطلب الثاني: مكونات وأهمية الولاء التنظيمي
7	الفرع الأول: مكونات الولاء التنظيمي
8	الفرع الثاني: أهمية الولاء التنظيمي
9	المطلب الثالث: مصادر الولاء التنظيمي ومراحله
9	الفرع الأول: مصادر الولاء التنظيمي.
12	الفرع الثاني: مراحل تطور الولاء التنظيمي
13	المطلب الرابع: العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي وكيفية قياسه
13	الفرع الأول: العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي
14	الفرع الثاني: قياس الولاء التنظيمي
15	المطلب الخامس: أساليب تحقيق الولاء التنظيمي و نتائجه

15	الفرع الأول: أساليب تحقيق الولاء التنظيمي
17	الفرع الثاني : النتائج المترتبة عن الولاء التنظيمي
20	المبحث الثاني:النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
20	المطلب الأول: نموذج إتزيوني(etzioni) 1961 نموذج اتزيوني(etzioni,1961) ونموذج ستيرز وستاون سلانيك (stawan sanick 1977)
20	الفرع الأول: نموذج اتزيوني(etzioni,1961)
20	الفرع الثاني: نموذج ستيرز seteers وستاو سلانيك (stawan sanick)
22	المطلب الثاني: نموذج ستيفنز ورفاقه ونموذج وأنجيل وبيري 1983
22	الفرع الأول: نموذج ستيفنز ورفاقه (stevens 1978)
23	الفرع الثاني : نموذج انجل وبيري (angle & perry 1983)
24	المطلب الثالث: نموذج كانتر Kantar 1986 و الين ماتر 1990
24	الفرع الأول : نموذج كانتر Kantar 1986
25	الفرع الثاني:نموذج ألين وماتر 1990
26	المطلب الرابع: نموذج كيدرون ونموذج مدرسة الثقافة التنظيمية.
26	الفرع الأول :نموذج كيدرون
26	الفرع الثاني :نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية
28	خلاصة الفصل الأول
61-30	الفصل الثاني: دراسة مفاهيم الأداء الوظيفي
30	مدخل الفصل الثاني
31	المبحث الأول: مدخل لدراسة الأداء الوظيفي
31	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته وأنواعه.
31	الفرع الأول: مفهوم الأداء (performance).
32	الفرع الثاني: محددات الأداء
33	الفرع الثالث: أنواع الأداء.
35	الفرع الرابع: العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي
36	المطلب الثاني: معايير قياس الأداء والعوامل المؤثرة.
36	الفرع الأول: معايير قياس كفاءة الأداء

37	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على أداء الأفراد
39	المطلب الثالث: مشاكل قياس الأداء وخطوات تحسينه.
39	الفرع الأول: مشاكل قياس الأداء
39	الفرع الثاني: خطوات تحسين الأداء
40	المطلب الرابع: إدارة أداء الأفراد
41	الفرع الأول: مفهوم إدارة الأداء
41	الفرع الثاني: أهداف إدارة الأفراد
42	الفرع الثالث: خصائص وسمات إدارة الأداء
42	الفرع الرابع: شروط نجاح إدارة الأداء.
43	الفرع الخامس: مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء
44	المبحث الثاني: تقييم الأداء
44	المطلب الأول: مفهوم وأهداف ومسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية
44	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء.
45	الفرع الثاني : أهداف تقييم الأداء ومقاييسه
47	الفرع الثالث: المسؤولية عن تقييم أداء الموارد البشرية
47	المطلب الثاني: معايير وطرق تقييم الأداء
47	الفرع الأول: معايير تقييم الأداء
49	الفرع الثاني: طرق وأساليب تقييم الأداء
56	المطلب الثالث: مراحل وإجراءات تقييم الأداء
56	الفرع الأول: مراحل (الخطوات) تقييم الأداء
58	الفرع الثاني : إجراءات تقييم الأداء
59	المطلب الرابع: المشاكل وأخطاء تقييم الأداء وكيفية علاجها
59	الفرع الأول : المشاكل و أخطاء وصعوبات تقييم الأداء
60	الفرع الثاني : كيفية علاج هذه المشاكل (الأخطاء).
61	خلاصة الفصل الثاني
[105-63]	الفصل الثالث: واقع الولاء التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية
63	مدخل الفصل الثالث

64	المبحث الأول: تقديم عام لكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة الوادي
64	المطلب الأول: بطاقة تعريفية لجامعة الوادي
64	الفرع الأول: نبذة تاريخية عن جامعة الوادي
65	الفرع الثاني: التأطير البيداغوجي والإداري بجامعة الوادي
66	المطلب الثاني: الهيكل البيداغوجي لجامعة الوادي
66	الفرع الأول: بالنسبة لنظام (ل.م.د) ليسانس
68	الفرع الثاني: بالنسبة للنظام الكلاسيكي
69	المطلب الثالث: بطاقة تعريفية لكلية العلوم والتكنولوجيا
70	الفرع الأول: الهيكل الإداري والبيداغوجي لكلية العلوم والتكنولوجيا
71	الفرع الثاني: تعداد الطلبة بكلية العلوم والتكنولوجيا
74	المطلب الرابع: مصلحة المستخدمين بكلية العلوم والتكنولوجيا
74	الفرع الأول: فرع الأساتذة
74	الفرع الثاني: فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح
76	المبحث الثاني: تقديم الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
76	المطلب الأول: تحديد منهج الدراسة وأدوات البحث المستعملة
78	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وحدودها.
80	المطلب الثالث: تفرغ البيانات والمعلومات تحليلها وتفسيرها.
105	خلاصة الفصل الثالث
107	الخاتمة العامة
112	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

1- طرح الإشكالية:

إن اعتماد أي مؤسسة عند قيامها بأعمالها بالدرجة الأولى على كفاءة عاملها، وذلك عن طريق الخبرة والتدريب قصد الوصول إلى تحقيق الأهداف الغايات المرجوة، فنجد مثلاً عند انعقاد عقد عمل بين طرفين هناك حقوق وواجبات على كل طرف عليه الالتزام بها، ومن أبرز هذه الواجبات ولاء العامل إلى هذه المؤسسة لأنه هو الرابط بين العامل والمؤسسة بحيث أنه يدفع العمل لتبني قيم وأهداف المؤسسة ومن ثم تحسين الأداء وذلك حتى يكون في المستوى المطلوب، وهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة فإذن تهتم هذه المؤسسة بأداء العمال لأن أداء العمال لعملهم بكفاءة وفاعلية وبرضا ورغبة تامة تؤدي إلى زيادة إنتاجيتها والوصول إلى غايتها المنشودة عندما تكون ملزمة بالاهتمام بالولاء التنظيمي، لأنه يحقق الانسجام والتوافق بين المؤسسة والعمال لتحقيق الأهداف، وبما أن وجود المؤسسات معتمد أساساً على الأفراد فنجدها تبدل ما في وسعها لأجل أن يكون أداء العمال في المستوى المطلوب من حيث الكفاءة والفعالية، وفي هذا الإطار نجد أنها تنفق الأموال وتصرف الوقت لأجل إختيار العمال الأكثر كفاءة والقادرين على أداء الأعمال والمهام المطلوبين بها، كما أنها توليهم عناية خاصة فتوفر لهم التدريب المناسب والحوافز المادية والمعنوية مقابل أداء متميز الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف، كما تطالب بالإخلاص والولاء والالتزام تجاه المؤسسة، بتالي يدفع العمال للعمل على تحسين أدائهم وولائهم لهذه المؤسسة من أجل الوصول إلى ما هو مطلوب .

وانطلاقاً من الطرح السابق يمكن صياغة إشكالية هذا البحث والتمثلة في السؤال التالي:

ما هو واقع الولاء التنظيمي لدى المورد البشري في المؤسسة؟ وما هو أثره على أداء المورد البشري فيها؟

وانطلاقاً من هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة التالية:

أ - ماذا نقصد بالولاء التنظيمي؟ وما هي المصادر المكونة له؟

ب - ما نعني بأداء المورد البشري؟ وما هي الطرق المتبعة في تقييمه؟

ج - هل واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة يساهم في تحسين أداء المورد البشري فيها؟

ج - 1 - هل أن غياب المقدرة والرغبة لدى المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة يؤدي إلى انخفاض أدائهم؟

ج - 2 - هل الاستقرار الوظيفي للمورد البشري يؤدي إلى تحسين أدائه في المؤسسة؟

ج - 3 - هل يساهم الرضا الوظيفي للمورد البشري في الحصول على أداء متميز له؟

2- فرضيات البحث:

لمعالجة الموضوع والإجابة عن الأسئلة نطلق من الفرضيات التالية:

أ - الولاء التنظيمي هو ارتباط بين المورد البشري والمؤسسة في الأهداف والقيم.

ب - يعبر إشباع الحاجات الإنسانية للمورد البشري في المؤسسة، وكذا زيادة مشاركته في التنظيم من مصادر تنمية الولاء التنظيمي.

- ج - انخفاض أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة هو نتيجة لغياب القدرة والرغبة لديه.
- د - إن الاستقرار الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة له تأثير من حيث تحسين أدائه.
- هـ - يؤدي الرضا الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة إلى تدهور أدائه.

3- أهداف البحث:

- يسعى هذا البحث عموماً إلى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في:
- الإجابة على الأسئلة الفرعية ودراسة الفروض المقدمة لإثبات صحتها أو نفيها.
 - التعرف على حقيقة العلاقة الموجودة بين الولاء التنظيمي وأداء المورد البشري وأهميتها في تحسين فعالية وكفاءة تحقيق المؤسسة لأهدافها.
 - إبراز أهم الوسائل والطرق التي يمكن استخدامها من أجل تحقيق وتعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة
 - توضيح أهمية الأداء المتميز للمورد البشري ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة.
 - التعرف على واقع الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى معرفة الأثر الذي يحدثه هذا الولاء على أداء موردها البشري.

4- أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهمية من خلال جانبين أساسيين هما:

◀ الأهمية النظرية (الأكاديمية):

- ◆ تشخيص العلاقة القائمة بين الولاء التنظيمي وأداء المورد البشري في المؤسسة، قصد الحكم على مدى فعالية هذه العلاقة وتنميتها.
- ◆ ضبط المفاهيم المتعلقة بكل من: الولاء التنظيمي، الانتماء التنظيمي، الرضا الوظيفي.
- ◆ حداثة الموضوع ومختلف عناصره، حيث تم الجمع بين متغيرات ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن، ودراسة العلاقة بينها وتحليل دور كل منها بالنسبة للآخر.
- ◆ تمثل إضافة للتراكم المعرفي من خلال تزويد المكتبة بمرجع علمي آخر في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي.

◀ الأهمية التطبيقية (الميدانية):

- ◆ متطلّبات علوم الإدارة التي تفرضها السّاحة الاقتصادية في الوضع الراهن، والتي تدفع بالمؤسسات إلى تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة لتنمية وتطوير أداء موظفيها ومن ثم تحقيق أهدافها.
- ◆ مدى إدراك مسيري المؤسسات الجزائرية بأهمية الولاء التنظيمي وأثره في تحقيق الأداء المتميز لمواردها البشرية.
- ◆ محاولة تقليص الفجوة العلمية والمعرفية لدى مسيري المؤسسة محل الدراسة في توفير المصادر والعوامل المساعدة على تنمية الولاء التنظيمي لدى موظفيها.

5- الدراسات السابقة في الموضوع:

بالإضافة إلى العديد من الدراسات الموثقة في المجلات العلمية والدوريات والكتب تم الإطلاع على العديد من الدراسات الجامعية التي تمت ضمن حقل السلوك التنظيمي، منها:

◆ **التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية**، مذكرة ليسانس في إدارة الأعمال، من إعداد الباحثين "روان حمدان، وياسمين الساكت"، الكلية الاقتصادية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين، 2011. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نظم الحوافر المعمول بها على العاملين وبين الولاء التنظيمي، وتوصلت إلى أنّ الحوافر المادية لها أثر على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين وإن كانت بنسبة متوسطة، وكذلك أن الأجر الذي يتقاضاه الموظفون يتناسب مع عملهم ويحقق حاجاتهم. وأوصت الدراسة بتقديم مكافآت مادية ومعنوية للموظفين ذوي الكفاءة المتميزة، وذلك تحسين الأجور حتى يزيد الولاء عند الموظفين.

◆ **ضغوط العمل وعلاقته بالولاء التنظيمي**، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، من إعداد الباحث "فريد راهم"، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الشيخ العربي تبسي، تبسة- الجزائر، 2008. هدفت هذه الدراسة على معرفة العلاقة بين مستوى ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى العاملين، وتوصلت إلى أنّ بيئة العمل المادية هي من أكثر المسببات لوجود مستوى مرتفع لضغوط العمل، إضافة إلى وجود علاقة عكسية بين التنظيم وضغوط العمل.

6. حدود البحث:

تم وضع حدود للبحث بجانبه النظري والميداني كما يلي:

◆ **الجانب النظري**: اقتصرت هذه الدراسة على الولاء التنظيمي وأثره على أداء المورد البشري في المؤسسة، دون التركيز على الآثار التي قد يحققها الولاء التنظيمي على عناصر المؤسسة الأخرى مثل: التنظيم أو الثقافة، الأداء المالي أو المحاسبي أو أداء المؤسسة ككل... كما ركزنا على تحسين أداء المورد البشري من خلال الولاء التنظيمي دون التركيز على الأساليب المعاصرة الأخرى، وذلك من أجل أن تتمكن من معالجة الإشكالية بشكل جيد.

◆ **الجانب الميداني**: فقد اقتصر على مؤسسة عمومية خدمية ذات طابع علمي من خلال دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة الوادي انطلاقاً من جوانب الدراسة النظرية.

◆ **الجانب الزمني**: تم البحث في هذا الموضوع ودراسة مختلف جوانبه وتطبيقها على أرض الواقع خلال الفترة: 2012-2013.

7- أسباب ومبررات اختيار موضوع البحث:

توجد أسباب عديدة منها ما هو ذاتي والآخر موضوعي دفعنا لاختيار هذا الموضوع، نوجزها فيما يلي:

◀ أسباب موضوعية:

■ قلة البحوث والأعمال الميدانية التي تتناول وتدرس العلاقة الموجودة بين الولاء التنظيمي وأداء المورد البشري في المؤسسة خاصة في الواقع الجزائري.

■ سعي المؤسسات نحو تحقيق التفوق والتميز في مجال أعمالها، مما دعا إلى زيادة الطلب في سوق العمل على المورد البشري ذو القدرات أو الكفاءات المتميزة.

◀ أسباب ذاتية (شخصية):

■ إمكانية البحث في مثل هذه المواضيع، إضافة إلى العلاقة المباشرة للموضوع بالتخصص.
 ■ فضولنا نحو معرفة أهم الأسباب الكامنة التي تقف كحاجز أمام تحقيق وتعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات المعاصرة.

8- صعوبات البحث:

أما عن الصعوبات التي اعترضتنا أثناء تناولنا لهذا الموضوع فتمثلت فيما يلي:
 ◀ صعوبة تحديد وضبط بعض المفاهيم والمصطلحات والتفرقة بينها والمتواجدة في بعض المراجع المعتمدة في الدراسة.

◀ قلة المراجع المعتمدة في الدراسة التي تتطرق إلى موضوع الولاء التنظيمي بالتفصيل في المكتبات.
 ◀ قلة البيانات المقدمة من طرف إدارة المؤسسة محل الدراسة، وهذا نظراً لطبيعة الدراسة التي ارتبطت بجانب حساس في المؤسسة، خصوصاً وأن المؤسسة تنتمي إلى القطاع العام

9- منهج وأدوات البحث:

قصد معالجة إشكالية بحثنا والتحقق من صحة الفرضيات اعتمدنا المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري، من خلال التغطية الأكاديمية والتقدم النظري لمختلف المفاهيم المتعلقة بالولاء التنظيمي وأداء المورد البشري، أما في الجانب الميداني فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، من خلال تصميم استمارة استبيان معدة لجمع البيانات تهدف لمعرفة واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وأثره على أداء موردها البشري.

كما تمت الاستعانة بجملة من الأدوات والتي استخدمت في الجانبين النظري والميداني، تمثلت فيما يلي:

- المسح المكتبي: كتب باللغة العربية والفرنسية، الملتقيات والمقالات، المجلات والدوريات العلمية، رسائل ماجستير، أطروحات دكتوراه، بعض مواقع شبكة الإنترنت، ... الخ.
- استمارة الأسئلة (الاستبيان) الموزعة على عينة مختارة من الموظفين الإداريين وكذا أعضاء هيئة التدريس.
- وثائق، دفاتر وسجلات المؤسسة.
- برنامج معالج الجداول (MS-EXCEL) إصدار سنة 2007. لحساب التكرارات والنسب المئوية.

10- هيكل البحث:

من أجل معالجة الإشكالية واختبار صحتها وتحقيق أهداف الدراسة والتمكن من الإحاطة الشاملة بالموضوع، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول وكل فصل إلى مبحثين كالآتي:

◀ **الفصل الأول:** كان بعنوان "الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي" حيث بدأنا هذا الفصل بالتطرق أولاً إلى ماهية الولاء التنظيمي من خلال تعريف الولاء التنظيمي ، خصائصه ، عناصره ، أهدافه ، مصادره ، أنواعه ، مراحلها ، ثم ثانياً إلى النماذج المفسرة للولاء التنظيمي .

◀ **الفصل الثاني:** جاء تحت عنوان " دراسة مفاهيم الأداء الوظيفي " حيث بدأنا الفصل أولاً بالتطرق إلى مدخل لدراسة الأداء من خلال التطرق لمفهومه ومحدداته وأنواعه، معايير قياسه والعوامل المؤثرة فيه، مشاكل قياسه وخطوات تحسينه، و ماهية إدارة أداء الأفراد، ثم ثانياً إلى تقييم الأداء من خلال التطرق إلى مفهومه وأهدافه ومسؤولية تقييمه، معايير وطرق تقييم الأداء ومراحل وإجراءات تقييم الأداء، والمشاكل وأخطاء تقييم الأداء وكيفية علاجه .

◀ **الفصل الثالث:** والذي عنوانه "واقع الولاء التنظيمي وأثره على أداء المورد البشري (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة الوادي)" حيث بدأنا الفصل أولاً بتقديم عام لكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة الوادي، أما ثانياً تم تقديم الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال تحديد منهج الدراسة وأدوات البحث المستعملة، ومجتمع وعينة الدراسة وحدودها، وكذا تفرغ البيانات تحليلها وتفسيرها .

وأخيراً بحثنا هذا بحثاً نوجز فيها أهم النتائج التي توصلنا إليها، والتوصيات التي استطعنا اقتراحها، إضافة إلى أفاق هذا البحث .

مدخل:

تعد دراسة الولاء التنظيمي جزءاً من دراسة الاتجاهات التي هي موضوع إهتمام الباحثين في مجال العلوم الإنسانية، كما يعتبر من مواضيع التي لاقت اهتماماً كبيراً من هؤلاء الباحثين في المجال التنظيمي والسلوكي. وقد اتخذت الدراسة أبعاداً كثيرة ومختلفة استطاعت الوصول إلى مجموعة من الآثار والنتائج المختلفة وعناصر رئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى، أي كلما زاد هذا التوافق حققت المؤسسة الكثير من الأهداف، يعني كلما زاد الولاء التنظيمي قل معدل دوران العمل وإنخفضت نسب الغيابات والتأخير عن الدوام.

وتهدف من خلال هذا الفصل "الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي" إلى معرفة مفاهيم الولاء التنظيمي وذلك من خلال المبحثين التاليين:

- ◀ المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي
- ◀ المبحث الثاني: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي

نظراً لتزايد الأدبيات والكتابات في الولاء التنظيمي من عدة محاور بالإضافة إلى أنّ الولاء من أوجه متعددة للسلوك التنظيمي، فقد رأينا أن نقوم بإستعراض لمحة مما تحويه هذه الظاهرة، وكان يضم المفهوم والخصائص وكذلك الأهمية، المكونات، المراحل، والعوامل المساعدة وأثار وكيفية قياس هذا المتغير.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الولاء التنظيمي

لقد تعددت وتباينت الدراسات والبحوث التي تناولت مفهوم الولاء التنظيمي عند الكثير من الباحثين وكذلك الخصائص التي تميزه.

الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي (organizational commitment)

الولاء التنظيمي* كأى متغير سلوكي هو مصطلح غير محسوس ولا يمثل واقعاً، بل يستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به سلوكياً ولا يمكن الحصول عليه جاهزاً أو يتم فرضه بالإكراه، بل إنما هو حصيلة لتفاعلات الكثير من العوامل والمتغيرات السلوكية.

ويمكن إعطاء بعض التعاريف لمصطلح الولاء التنظيمي كما يلي:

1- يعرفه "بوشنان" على أنه: "إقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل.¹

2- كما يعرف "بورتير" الولاء التنظيمي على أنه: "هو قوة تطابق الفرد مع منظمته وإرتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الولاء إتجاه المنظمة التي يعمل فيها يكون لديه إعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة، واستعداده لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة، وأن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المنظمة".²

3- ويرى "روبينز" (robbins) أن الولاء التنظيمي هو: "الحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة وأهدافها، ويرغب في الاستمرار في المنظمة".³

4- كما عرفه "بوشنان" بأنه: "الجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف التنظيم وقيمه بغض النظر عما يقدمه لهم من قيم مادية".⁴

* - لقد تعددت واختلقت مسميات مصطلح "الولاء"، فنجد في بعض الدراسات من يسميه بمصطلح (layalty) ويعني الإخلاص في اللغة الإنجليزية، أما في بعض الدراسات الأخرى فهناك من يسميه بمصطلح "commitment" ويعني الالتزام في اللغة الإنجليزية.

¹ - زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الذاتية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2009، ص: 279 - 280.

² - عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 181.

³ - الرواشد خلف سليمان، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص: 87.

⁴ - عبوي زيد، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 207.

كما سبق ذكره، يتبين أنّ الولاء التنظيمي هو إعتقاد قوي وقبول من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبة في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها الفرد، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.

الفرع الثاني: خصائص الولاء التنظيمي

للولاء التنظيمي عدة خصائص تميزه نذكر منها:

- إن الولاء التنظيمي يمثل شعور نفسي لمقدار ومستوى الارتباط بين الموظف والمنظمة.
 - إن الولاء التنظيمي نسبي يتحمل أن يرتفع أو ينخفض وفقاً لعدة أسباب، لكنه يتميز بالثبات النسبي نوعاً ما مقارنة بالظواهر الإدارية الأخرى.
 - إن الولاء التنظيمي المرتفع يتحمل أن يساهم في قبول وتبني أهداف المنظمة، وبدل جهد كبير لتحقيقها ومحاولة البقاء والاستمرار في عضوية الموظف والمنظمة.
 - إن مستوى الولاء التنظيمي يواجه صعوبة في قياسه بشكل مباشر، ويمكن قياسه بشكل أفضل من خلال آثار الظاهرة على شعور الموظف تجاه المنظمة.
 - إن الولاء التنظيمي يتأثر بعدة عوامل شخصية وتنظيمية بشكل متداخل ومعقد.
 - إن الولاء التنظيمي يتكون من عدة أبعاد أو مكونات مختلفة ومتمايزة عن بعضها البعض. ولشرح خاصية تعدد الأبعاد نجد أنّ أي منظمة مكونة من عدة فئات وهذه الفئات تشمل ما يلي:
 - الموظفين التنفيذيين (rank and file employees)؛
 - العملاء أو المستفيدين (clients / Customer)؛
 - الإدارة العليا (top managers / Ouvners)؛
 - الموظفون عموماً (Pulicat large)؛
- وإن كل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة وليس من الضروري اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.¹

¹ - العتيبي سعود، الصواط طلق، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، مسقط، 1997، ص ص: 16-17.

الفرع الثالث: الفرق بين مفهوم الولاء التنظيمي وبعض المفاهيم المتقاطعة معه

إن مفهوم الولاء التنظيمي يتداخل ويتشابك مع مفاهيم أخرى مثل: الانتماء التنظيمي، والرضا الوظيفي.

والتي سنحاول التمييز بينها وبين الولاء التنظيمي وكذا معرفة العلاقة التي تربط بين هذه المفاهيم الثلاث كما يلي:

◆ **الانتماء (organizational belongingness):** "هو التبعية وشحنة وجدانية كامنة بداخل الفرد، يكون الفرد جزء من الجماعة ويسعى عادة إلى أن تكون قوية يتمصها ويوحد نفسه بها كالأُسرة"، فيشترط في الانتماء أن يكون الفرد جزء منها، أي الجماعة التي ينتمي إليها بينما من الممكن الولاء لجماعة لا يكون الفرد جزء منها.¹

◆ **الرضا الوظيفي (job satisfaction):** يعتبر الرضا الوظيفي من المواضيع التي درست بشكل كبير في مجال السلوك التنظيمي. ويمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه: "شعور بالسرور ناتج عن إدراك الشخص بأن وظيفته تشبع قيمًا مهمة لديه."²

◆ كما أن هناك من يعرفه بأنه: "مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وهو ناتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه، وكلما قلت الفجوة بين الإدراكيين كلما زاد رضا العاملين."³

ومن هذين التعريفين، يتضح أنّ هناك ثلاث (3) عناصر مهمة هي: الإدراك، والقيّم، وأهمية هذه القيم للشخص. فالشخص قد يكون راضيا عن وظيفة عندما يدرك أن ما تحقّقه له الوظيفة يفوق قيمه الشخصية، وكلما كانت هذه القيم مهمة كلما كان الرضا أكثر.

وللرضا الوظيفي أهمية كبيرة لا بد أن ينتبه لها المدراء، ولذا كان لا بد من معرفة العوامل التي تسبب الرضا أو عدم الرضا الوظيفي. ويقول "Moorhead & Griffin" إن مسببات الرضا الوظيفي يمكن أن تنقسم إلى ثلاثة مجموعات هي:

أ - عوامل المنظمة: وتشمل الأجر، وفرص الترقّي، وطبيعة العمل، والإجراءات والسياسات المتبعة، وظروف العمل.

ب - عوامل المجموعة: وتشمل الرؤساء وزملاء العمل.

ج - العوامل الشخصية: وتشمل الحاجات والرغبات والاهتمامات الفردية.

ولعل من الواضح أن شعور الشخص قد يختلف من عامل إلى آخر من هذه العوامل، فقد يشعر الموظف أنه غير راض عن الأجر ولكنه يكون راضيا تماما عن فرص الترقّي مثلا.⁴

◆ العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي:

¹ الحربي شجاع، علاقة الولاء التنظيمي بالنمط القيادي، دراسة تطبيقية علي موظفيها الجمارك في المنافذ البرية والبحرية والجوية، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001، ص: 20.

² راشد شبيب العجمي، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض المجلد (13)، العدد (01)، 1999، ص: 53.

³ شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن، 2005، ص: 110.

⁴ راشد شبيب العجمي، مرجع سبق ذكره، ص: 53 - 54.

أثبتت الدراسات أنّ الرضا الوظيفي يتأثر بمزيج من العوامل التي تتعلق بالمنظمة التي يعمل بها الشخص، والوظيفة التي يقوم بها والموظف نفسه. وقد أوضحت الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي أنّ كلا المفهومين يمكن أن يتأثرا بالعوامل الشخصية (أو الداخلية وهي التي تنبع من داخل الإنسان) والعوامل الموقفية (أو الخارجية التي تأتي من خارج الإنسان). فبعض العوامل الخارجية مثل: حجم المنظمة، الموقع الجغرافي، نوع المنظمة والصناعة، تؤثر على شعور الموظف تجاه وظيفته. كما أوضحت هذه الدراسات أنّ كلا من الرضا والولاء له علاقة إيجابية قوية مع المستوى الوظيفي والأقدمية أو السن، في حين أن هذه العلاقة سالبة مع التعليم، بينما لا توجد أي علاقة بين المفهومين وبين الجنس.

بالرغم من الدراسات الكثيرة التي بحثت العلاقة بين العديد من العوامل وبين الرضا الوظيفي أو الولاء التنظيمي، إلا أن طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين الولاء التنظيمي لم تبحث بنفس الكثافة. لذا يقول ستيرز (steers) أن الرضا الوظيفي قد يكون مؤشراً للولاء التنظيمي. فهو يعتقد أن الشعور بالرضا يمكن أن يتشكل بسرعة وبمستويات أكثر من الولاء الذي يكون أكثر استقراراً وبقاءً.

كذلك قام بعض الباحثين بدراسة هذا الموضوع وتوصلوا إلى وجود علاقة متبادلة قوية بين الرضا والولاء إلا أنّهم لم يستطيعوا تحديد من يسبب الآخر. لذلك قامت دراسات أخرى للتأكد من وجود هذه العلاقة، حيث ثبت وجود علاقة بين الرضا والولاء وأن هذه العلاقة تبادلية مع الوقت ... بمعنى أن الرضا قد يؤثر في الولاء في بعض الأوقات والعكس صحيح، وأحيانا تكون هذه العلاقة دائرية، أي أن الرضا يؤدي إلى الولاء الذي يؤدي بدوره إلى الرضا وهكذا. فبالرغم من أهمية العلاقة بين الرضا والولاء. إلا أن معرفة سبب هذه العلاقة لا يزال غير واضح ينقصه الكثير من الأدلة والدراسات.

ولعل من النقاط المهمة للولاء التنظيمي هي علاقته الفريدة بالرضا الوظيفي. فالفرق بين المفهومين هو أن الرضا الوظيفي ناتج من تقييم وتمتين أجزاء محددة من الوظيفة، بينما الولاء التنظيمي هو ردة فعل متكاملة للمنظمة ككل. لذا فإن الموظف قد يكون راضيا عن وظيفته لكن قد يكون غير راض عن المنظمة بشكل عام والعكس صحيح، كما أن البحوث التي تمت حول المفهومين تشير إلى عدم وجود أية علاقة سببية بينهما. فالمدير الذي يحرص على زيادة رضا موظفيه لا يحصل بالضرورة على زيادة في ولائهم التنظيمي.¹

◆ العلاقة بين الولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي:

يقول (Tett & Meyer) أن هناك رأيين حول علاقة كل من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي ببعضهما وأي منهما يؤثر بالآخر.

الرأي الأول يقول أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى الشعور بالانتماء التنظيمي. وحسب هذا الرأي فإن الانتماء التنظيمي يأخذ وقتاً طويلاً نسبياً حتى يتكون، ومن ثم يستمر مع الإنسان فترة أطول من الرضا الوظيفي. لذا فإن

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 55 - 56.

الرضا الوظيفي قد يستخدم لتحقيق الانتماء، وبعد فترة من الوقت، سيكون الموظف الراضي عن عمله أكثر ولاءً للمنظمة.

أما الرأي الثاني فيقول إن التأثير بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي هو في الاتجاه المعاكس (بمعنى أن شعور الموظف بالانتماء للمنظمة والولاء لها يولد لديه شعوراً بالرضا عن وظيفته)، فالانتماء للمنظمة يولد شعوراً إيجابياً تجاه الوظيفة. وهذا الرأي يشير إلى أن الولاء للمنظمة قد يتشكل قبل أن ينضم الموظف أو على الأقل في المراحل الأولى لعمله في المنظمة.¹

المطلب الثاني: مكونات وأهمية الولاء التنظيمي

توجد العديد من المكونات للولاء التنظيمي ويطلق عليها كذلك بعض الباحثين بالأبعاد وبالإضافة إلى وجود أهمية كبيرة لهذه الظاهرة نجد.

الفرع الأول: مكونات الولاء التنظيمي

توجد العديد من المكونات أي أبعاد نذكر منها:

أ- الولاء العاطفي (**Affective Commitment**): يعبر عن الارتباط الوجداني للمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين، كذلك فإن هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي.²

ب - الولاء المستمر (**Continuous Commitment**): وتعتبر درجة ولاء الفرد في هذه الحالة محكومة بالقيمة الاستثمارية والمادية التي يمكن أن يحققها الموظف من خلال استمراره بالبقاء في المنظمة، مقارنة مع ما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمة والالتحاق بأخرى.³

ج - الولاء الأخلاقي (**Normative Commitment**): يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالباً ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابع من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاس كما يشعر به ولما يعتقد بأنه أخلاقي.

وتؤثر هذه المكونات للولاء التنظيمي فيما بينها، لتعبر عن رابطة مشتركة بينها تتمثل في اعتبار الولاء التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها ويختلف باختلاف طبيعة الالتزام، فالموظف الذي لديه

¹ - نفس الرجوع، ص: 56.

² - المعاني أمن عودة، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، مسقط - سلطنة عمان، مجلد (21)، العدد (78)، 1999، ص: 37.

³ - زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص: 282.

ولاء عاطفي يبقى في المنظمة بدافع الرغبة أما الذي يتمتع بالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة عندما ينظر إلى أنواع الولاء هذه مجتمعة.¹

الفرع الثاني: أهمية الولاء التنظيمي

تكمن أهمية الولاء التنظيمي فيما يلي:

● إن المنظمات في وقتنا الحاضر تعتمد في تحقيق أهدافها على الأفراد مما دعت إلى بذل الجهد والوقت وإنفاق المال لاختيار أفضل الأفراد كفاءة، وتقوم بتوفير فرص التدريب المناسب والحوافز المادية والمعنوية التي تساهم كثيرا في سد احتياجاتهم المختلفة.

وتسعى المنظمات من ذلك كله الحصول على ولاء هؤلاء الأفراد تجاهها والإخلاص في خدمتهم من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهداف هذه المنظمات.²

● يعتبر الولاء التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي مازالت في حاجة ماسة إلى هذه النوعية من الدراسات الميدانية خصوصا أنه لا يساعدنا في التنبؤ بسلوكيات الموظفين فحسب، بل تؤكد الدراسات أنه كلما ازداد الولاء التنظيمي عند الموظفين انخفض معدل دوران العمل وانخفضت نسبة الغيابات وتناقصت مشكلات التأخر عن الدوام وتحسن الأداء الوظيفي، وأن الموظفين ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يشعرون بدرجة عالية من الرضا والسعادة خارج العمل وبمستوى عالي من الارتباط العائلي.³

● إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عامل هام في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها، ومن خلال هذه الأهمية لقد بينت العديد من الدراسات والأبحاث أن هناك فوائد جمة للولاء التنظيمي لدى العاملين منها:

- يعتبر الولاء أحد المقومات الرئيسة والمؤثرة في خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.
- يساهم في تحقيق الأداء المتميز للعمل.

■ يولد الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يحقق الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.

■ إن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمة مزيد من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالاضطرابات واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب.⁴

● الولاء مرتبط بسلوك الفرد ونشاطه كالتحول الوظيفي والغياب والفعالية في العمل، كما أنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي للأفراد والتوتر الوظيفي والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل وصراع الأدوار.⁵

¹ - محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين، 2009، ص: 46.

² - زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص: 281.

³ - المشعان عويد، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2005، ص: 798.

⁴ - الفهداوي فهمي، والقطاونة نشأة، تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، مجلد (24)، العدد (2)، 2004، ص: 17.

⁵ - عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 92.

- الولاء التنظيمي المرتفع للعمال تكون له مساهمة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية للدولة من خلال زيادة معدلات الإنتاج وتخفيض معدلات التالف والفاقد.¹

المطلب الثالث: مصادر الولاء التنظيمي ومراحل

يضم هذا المطلب العديد من المصادر وكذلك عدة مراحل نذكر منها:

الفرع الأول: مصادر الولاء التنظيمي

إن مصادر الولاء التنظيمي تتعدد وتتنوع وهي كثيرة وقد قام الباحث بتقسيمها إلى مجموعتين أساسيتين أطلق على المجموعة الأولى مصادر الجذب للولاء التنظيمي، بينما أطلق على المجموعة الثانية مصادر الدفع أو الطرد للولاء التنظيمي، وقد كان تناوولهما على النحو التالي:

1- مصادر الجذب للولاء التنظيمي: ويقصد بها تلك المصادر التي تنمي وتجذب الولاء التنظيمي وتزيده لدى العاملين، وهي مصادر ضرورية مطلوبة من أي منظمة العمل على تنميتها لدى أفرادها والحرص عليها وهي كثيرة وقد ألقى الباحث الضوء على أهمها كما يلي:

1-1- إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة: يوجد عند الفرد مجموعة من الحاجات المتداخلة والتي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم، فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساندة ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى الفرد الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي، فمثلا خصائص العمل لا بد أن تعطي نوعا من الإشباع لحاجات ورغبات الفرد حتى يقوم بالأداء المطلوب ويعطي الإنتاجية المتوقعة منه.²

ومن الحاجات الإنسانية التي تكرر التركيز عليها حاجة الفرد إلى الانتماء والولاء، فالولاء التنظيمي يزيد إذا سعت المنظمة إلى العمل على إشباع هذه الحاجات الإنسانية للعاملين لديها والعكس صحيح.³

1-2- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: لقد بينت الدراسات أن الولاء التنظيمي يزداد كلما كانت الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها واضحة، لكي يستطيع الأفراد فهمها وتمثيلها والسعي لتحقيقها، وكذلك كلما كانت أدوارها واضحة ومحددة كان تجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين.⁴

1-3- إيجاد نظام مناسب من الحوافز: يعبر الحافز عن ذلك الأسلوب أو الوسيلة أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة.⁵

وتركز نظرية الحوافز للعمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلا مع الأسلوب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها.⁶

¹ - خلف سليمان رواشد، مرجع سبق ذكره، ص: 92.

² - الهاجري سعيد حمد، الولاء وضغوط العمل، مجلة الخدمة الميدانية، الرياض، المجلد (15)، العدد (198)، 1990، ص: 12.

³ - المعاني أمين عودة، الولاء التنظيمي (سلك منضبط وإنجاز مبدع)، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 1996، ص: 42.

⁴ - المعاني أمين عودة، أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المدربين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الأردنية، عمان، 1990، ص: 36.

⁵ - عبد الوهاب علي محمد، الحوافز في مملكة العربية السعودية، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، 1403 هـ، ص: 17.

⁶ - أبو نيرة عبد العزيز، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجدلاوي للنشر، ط 2، عمان، الأردن، 2001، ص: 155.

وعليه فإن الإدارة إذا كانت تريد من عاملها أن يبذلوا الجهد المطلوب ويحققوا المعدلات المقررة للإنتاجية ويصلوا إلى الأهداف المحددة فعليها أن تقدم لهم الحوافز المناسبة لذلك.¹

لذا فإن وضع أنظمة حوافز مناسبة سواء من الحوافز المادية أو المعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف وقد أشار بعض الباحثين إلى أن المنظمات العاملة في القطاع العام هي أقل المنظمات استخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجيدة، وبالتالي تقع عليها مسؤولية الاهتمام بهذا الجانب لضمان تحقيق مستويات عالية من الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين.²

1-4 - زيادة مشاركة العاملين في التنظيم: أتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي لبناء بيئة العمل، فقد عرفت المشاركة بأنها "اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له الجماعة التي هو عضو فيها الفرصة للمساهمة في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات".³

بينما عرفها آخرون بأنها "اشتراك عقلي وانفعالي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية وعلى أن يشترك في المسؤولية عنها".⁴

وتقوم عملية المشاركة على ثلاث أسس ومحاور تتمثل فيما يلي:

✓ أنها تنطوي على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العملية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة.

✓ أنها تعمل على زيادة حافزه الأفراد وتدفعهم للعمل، وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة وإطلاق الطاقات والمبادلات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف.

✓ أنها تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية، وقد أوضحت الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية.⁵

ويعرفه آخرون بأنه مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم.⁶

¹ - عبد الوهاب علي محمد، مقدمة في الإدارة، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، 1402هـ، ص: 154.

² - اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص: 131.

³ - عسكر وآخرون، السلوك البشري في مجالات العمل، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1982، ص: 52.

⁴ - ديفيز كيث، السلوك الإنساني في العمل: دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي (ترجمة سيد عبد الحميد وآخرون)، دار النهضة للطباعة والنشر، القاهرة، 1974، ص: 184.

⁵ - اللوزي موسى، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

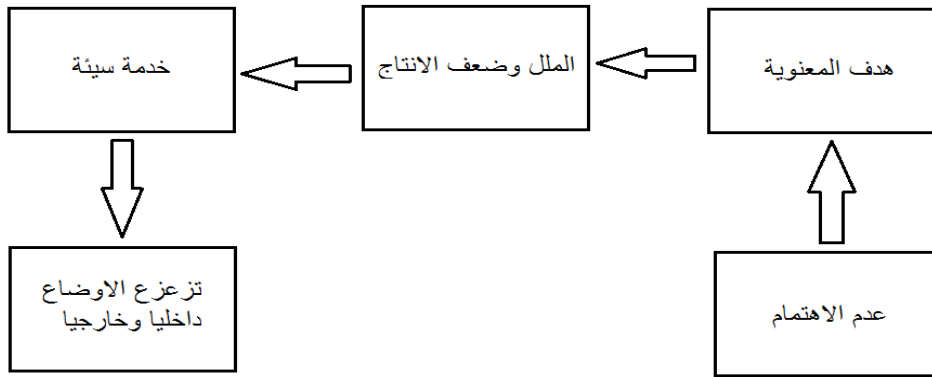
⁶ - القربوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1989، ص: 150.

ومن المنتظر أن التنظيمات والعاملين على حد سواء، يسعون للوصول إلى بيئة عمل ذات مناخ تنظيمي جيد لصالح كلا الطرفين، وقد بينت الأبحاث في هذا المجال أن التنظيمات ذات البيئات المتسلطة والمثبطة لمعنويات العاملين لا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي، ولذلك يرى الباحثون أنه من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الإنجاز وتحقيق الأهداف من جهة والعناية بالإنسان من جهة أخرى في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.¹

2- **مصادر الدفع أو الطرد للولاء التنظيمي:** تدعي غالبية المنظمات أن العاملين هم رأس مالهم الحقيقي ولكنها في الواقع تنظر لهم نظرة مختلفة تقضي على ولائهم وتدمر معنوياتهم وتزيد من نسبة التسرب الوظيفي، فيؤدي ذلك إلى آثار اقتصادية سلبية على منتجات وخدمات العاملين مع تلك المنظمات، والأهم من ذلك كله على ولاء العاملين ومن أهم وأبرز العوامل الطاردة للولاء ما يلي:

✓ تدمير المعنويات: إن المنظمة التي تنظر للموظف على أنه يحتاج إليها أكثر مما تحتاج إليه وتنظر إلى تكلفة الموظف وتغفل قيمته الحقيقية ولا تعامل الموظفين كما تحب أن يعاملوها، ويغلب عليها العمل الممل والاستهانة بجهود العاملين والرقابة الدائمة والإحساس بالظلم وضعف القيمة التي تقدمها لتعامل معها، والتغير المستمر وإخفاء الحقائق وغيرها من العوامل الأخرى النفسية والاجتماعية والإنسانية والمهنية، كلها عوامل طارد للولاء ويوضح الشكل التالي ما يترتب علي عدم الاهتمام بالولاء وذلك كما يلي:

الشكل رقم (1/1): مصير عدم الاهتمام بالولاء



المصدر: طارق السويدان، ومحمد العدلوني، خماسية الولاء: كيف تحفز وتبني ولاء العاملين؟، دار ابن حزم، بيروت، 2003، ص: 65.

✓ عدم الاستقرار والأمان الوظيفي: أصبحت وظيفة اليوم تتسم بعدم الاستقرار وعدم الأمان الوظيفي في عالم سريع التغير، لأن الشيء الوحيد المضمون في النظام الوظيفي الجديد، هو لا شيء مضمون ولا شك أن الولاء الموظف الذي يجلس على فوهة بركان سيكون لنفسه وليس لمنظمتها، فهو سيضع إحدى قدميه داخل المنظمة وأخرى خارجها.

¹ - المعاني أين عودة، الولاء التنظيمي: سلوك منضبط و إنجاز مبدع، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

✓ سياسة الجزرة والعصا: إن المنظمة التي تتبع هذه السياسة للحفاظ على وهج الحلم وبريقه، فمن ناحية الجزرة تقدم الوعود البراقة التي تنتظر الموظف الأمين الدؤوب من علاوات سنوية وتأمينات ومكافآت وتقاعد وفرص ترقى لمناصب أعلى.

أما سياسة العصا: تهدد بأن يفقد كل هذه المميزات ويفقد معها الشعور بالأمان، هذه السياسة كفيلة بطرد الولاء والانتماء الحقيقي للمنظمة.¹

الفرع الثاني: مراحل تطور الولاء التنظيمي:

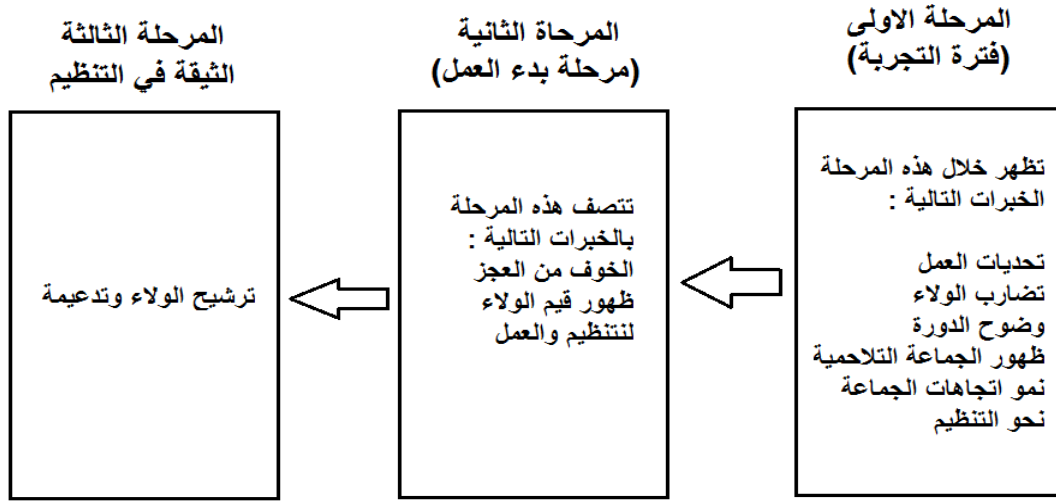
تعددت هذه المراحل حسب وجهة نظر كل باحث فنجد منها:

1. **مرحلة التجربة:** أي قبل الدخول في العمل وتمتد لعالم واحد حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة، ويهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والحصول على القبول من التنظيم وبذل الجهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.
2. **مرحلة العمل والبدء به:** تتضمن خبرات الأشهر الأولى وتتراوح من عامين لأربعة وتظهر خلالها خصائص مميزة لها، تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي.
3. **مرحلة الثقة في التنظيم:** وتمثل من تاريخ بدء العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود والإغراءات المعطاة للفرد.²

الشكل رقم (2/I): مراحل تطور الولاء التنظيمي

¹ - طارق السويدان، محمد العدلوني، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

² - < http:// www.tammia-idaria- idaria-ipa-edu-sa/Artide aSXPIId=121 >. Consulté le:12/ 21/ 2013, 9:00 pm



المصدر: أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

المطلب الرابع: العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي وكيفية قياسه

توجد العديد من العوامل لتكوين الولاء و تؤثر فيه و عدة طرق لقياسه:

الفرع الأول: العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي

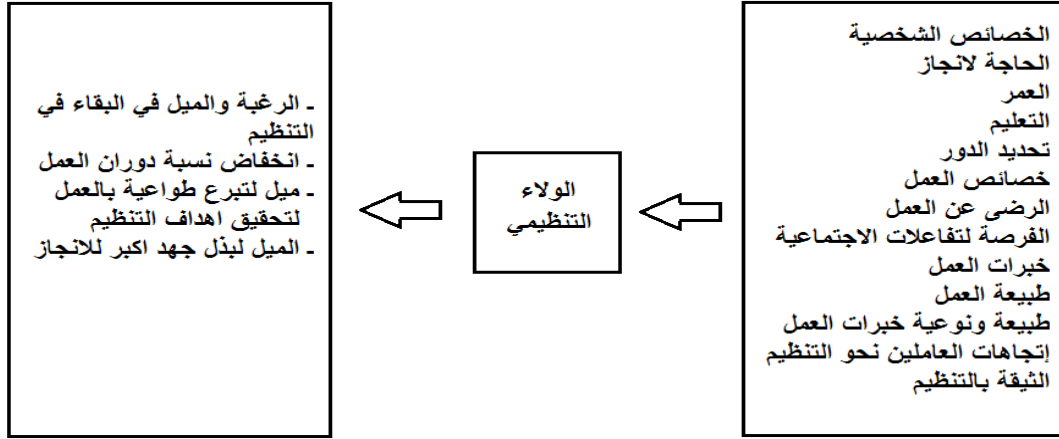
يرى "steers" أنّ هناك ثلاث خصائص إذا ما توفرت لدى الفرد تؤدي بالفرد إلى الرغبة والميل للبقاء في التنظيم، وبالتالي تؤدي إلى انخفاض نسبة دوران العمل وميل الفرد العامل لتحقيق أهداف التنظيم وسيلة لبذل أكبر الإنجازات، وهذه الخصائص هي:

- الخصائص الشخصية: وهي الحاجة للإنجاز التعليم، العمر، تحديد الدور.
- خصائص العمل: وهي الرضا عن العمل، الفرصة للتفاعلات الاجتماعية، التغذية الراجعة.
- خبرات العمل: وهي طبيعة ونوعية خبرات العمل لدي العاملين في التنظيم، اتجاهات العاملين نحو التنظيم، الثقة بالتنظيم¹.

وقد وضع steers ذلك في النموذج التالي:

الشكل رقم (3/I): مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي.

¹ زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص: 284.



المصدر: زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص: 285.

كما سبق ذكره، نجد "steers" يري أنّ الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات، وبالتالي تكون لدى الفرد الميل لاندماج بمنظمتها ومشاركته لها واعتقاده الراسخ بأهدافها وقيمتها وقبول هذه الأهداف والقيم، أيضاً رغبته الأكيدة في بذل المزيد من الجهد تجاه التنظيم، مما يؤدي إلى الرغبة القوية عند الفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه، وهذا يؤدي بطبيعة الحال إلى انخفاض نسبة الغياب لديه.¹

الفرع الثاني: قياس الولاء التنظيمي

تكمن أهمية قياس الولاء التنظيمي في مساعدة المنظمة على تصحيح الاختلافات والانحرافات وحتى الأخطاء المرتكبة من طرف العاملين، لأن هذا القياس يقدم لنا مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي ومعرفة المشاعر والأحاسيس والاحتياجات وقياسها، لمعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة وكذا معرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول لها. وقصد الوقوف على درجة الولاء ونوعه بالنسبة للفرد داخل المنظمة يلجأ إلى دراسات ميدانية ومسحية وتقديم أسئلة إستنادية ومن بينها ما يلي:

- هل استمرارك في عملك الحالي حتى الآن يعود لحاجتك وليس لأنك راغب فيه؟
- هل تشعر بانتماء قوي للمنظمة؟
- هل ترفض ترك هذه المنظمة مادمت قد التحقت بها؟
- هل تشعر بارتباط عاطفي بالمنظمة التي تعمل بها؟
- هل تشعر بأنك جزء من أسرة تتكون منها المنظمة؟
- هل تشعر بأن لديك التزام قوي للاستمرار في العمل في هذه المنظمة؟
- هل ستصاب بارتباك إذا تركت عملك الحالي؟

¹ - زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص: 284 - 285.

- هل ستكون في غاية السرور إذا قضيت بقية حياتك في هذه المنظمة؟
- هذه الأسئلة تنقسم إلى أنواع الولاءات أو الالتزامات تجاه المنظمة وهي الولاء الاستمراري، والعاطفي والمعياري ويمكن قياس هذه الأنواع بالإجابة على هذه الأسئلة بالعبارات التالية: لا أوافق مطلقاً، أوافق بدرجة قليلة، أوافق بدرجة متوسطة، أوافق بدرجة كبيرة، أوافق إلى أقصى حد، ويمكن من جهة أخرى طرح نوع آخر من الأسئلة لقياس درجة الولاء ومنها:
- هل تحب المنظمة التي تعمل بها؟
- هل تتحدث عن المنظمة التي تعمل بها بكل خير؟
- هل أنت سعيد في انتمائك إلى المنظمة التي تعمل بها؟¹

المطلب الخامس: أساليب تحقيق الولاء التنظيمي ونتائجه

سنحاول في هذا المطلب معرفة وتحديد أساليب تحقيق الولاء التنظيمي وكذلك النتائج المترتبة عنه في الفرعين التاليين.

الفرع الأول: أساليب تحقيق الولاء التنظيمي

يمكن للمؤسسة أن تتحكم في الولاء التنظيمي للعاملين بها وذلك لأن هناك العديد من العوامل التي لها تأثير على ولاء العمال، وهذه العوامل تختلف من حيث المصدر هناك عوامل خاصة بالعامل من خصائص شخصية وهناك عوامل خاصة بالمنظمة. وعليه فإن المؤسسات بإمكانها التحكم بتنمية وتعزيز الولاء التنظيمي لعمالها وذلك عن طريق عدد من الوسائل التي يمكن أن تستخدمها الإدارة أو المؤسسة، لذلك ومن الوسائل المستخدمة نجد:

1- إشباع الحاجات الإنسانية للعمال: فسحب إبرهام ماسلو، يمكن تقسيم الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات و ذلك حسب أهميتها:²

1-1 - الحاجات الفسيولوجية: وهي تتضمن الحاجات الجسمانية الأساسية للحياة مثل: الحاجة لطعام والماء والهواء و النوم والدفء.

1-2 - حاجات الأمان: وهي تعبر عن حاجات الفرد أن تكون بمأمن من الأخطار وأن يشعر بقدر من الاطمئنان والتأكد في ما يتعلق بالبيئة المحيطة به، ولا يقتصر الشعور بالأمن والاطمئنان على الكيان المادي للفرد وإنما يتضمن الأمن النفسي والمعنوي أيضاً باستقرار للفرد في عمله وانتظام دخله وتأمين مستقبله تمثل عوامل أمن نفسي للفرد.

1-3 - الحاجات الاجتماعية: وهي حاجة الفرد أن يشعر بأن الآخرين يبادلونه الود والمحبة وأن ينتمي إلى جماعة، وأن يكون له أصدقاء، وأن يتصل ويتفاعل مع الآخرين.

¹ - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، ط1، الجزائر، 2011، ص: 42 - 43.

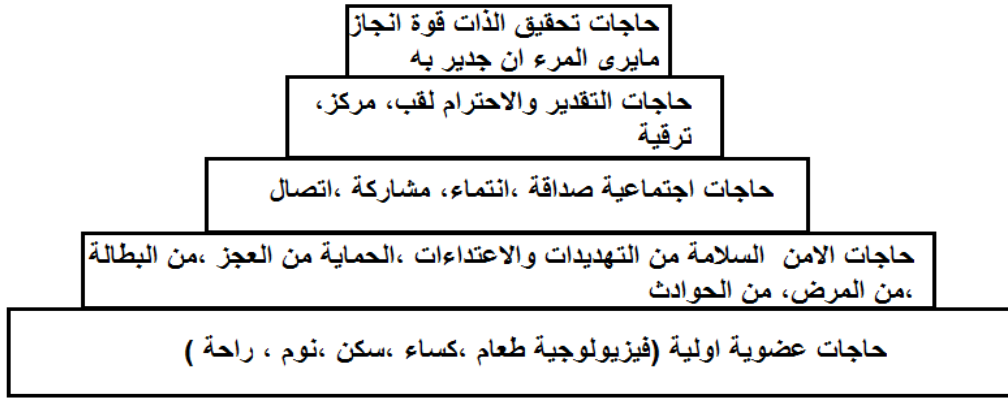
² - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، الإسكندرية- مصر، 2007، ص: 88.

1-4 - حاجات التقدير: وهي حاجة الفرد أن يشعر بأنه محل تقدير، وعندما ينبع هذا التقدير من الفرد نفسه يكون تقدير ذاتيا، أما عندما يكون مصدره الآخرين من حيث المكانة الاجتماعية التي يسعونها على الفرد أو الاحترام أم الذي يعطونه إياه، فإن يكون التقدير خارجيا.

1-5 - حاجات تحقيق الذات: وهي تعبر عن حاجة الفرد أن ينطلق بقدراته ومواهبه ورغباته إلى آفاق تتيح له أن يكون ما تمكنه استعداداته أن يكون، أن يمارس الأعمال والأنشطة بما يتفق والاستخدام الأمثل وإمكاناته ومواهبه وطاقاته.¹

ويتضح من خلال سلم ماسلو للحاجات بأن الحاجات الإنسانية متباينة، وما أن يشبع المرء حاجته إلا وظهرت حاجات أخرى يتطلع لإشباعها، وليس هناك مرحلة تاريخية متناهية لتحقيق إشباع حاجاته إطلاقا فالإنسان بذاته ينطوي على حاجة منتهية ويرغب في إشباعها، كلما توفرت الظروف الملائمة لرغبة في تحقيق الإشباع والشكل يوضح ذلك:

شكل رقم (4/I): سلم الحاجات الإنسانية لماسلو



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات، تقنيات، وظائف، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص: 183.

وعليه فعلى المؤسسات العمل على إشباع الحاجات الإنسانية للعمال لأجل تحقيق الولاء التنظيمي.

2- إيجاد نظام مناسب من الحوافز: إن للحوافز دور كبير في تحقيق الولاء التنظيمي وكذا تحقيق الأداء المتميز في العمل، فنجد أن كل من "فردمار ومورس" لا يتفقان مع القائلين بأن الناحية المادية أو التقدير المالي يأتي في ظل العوامل الأخرى لأداء العمل وعلى الأقل ليس العامل الأهم.²

3 - تقديم المزايا والخدمات للعاملين وأسرههم: إن المنظمة التي تقدم خدمات للعاملين بها وتلبي كل متطلبات الحياة والاحتياجات الخاصة، يؤدي ذلك إلى عدة مزايا من بينها الولاء التنظيمي وذلك لأن تقدم المزايا والخدمات للعاملين يعمل على:

- جذب الأفراد للعمل واستمرارهم بالمنظمة.

¹ - عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص: 147_148.

² - جبارة عطية جبارة، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 34.

- توفير المناخ الملائم الذي يشعر الفرد بالأمان.

- شعور جميع الموظفين بأن المنظمة تعمل على رعايتهم وترعى حقوقهم.¹

فالعمال بحاجة لأن تكون أحوالهم المادية جيدة وذلك لما لذلك من تأثير على أدائهم بالدرجة الأولى خاصة من حيث دفعهم لزيادة جهودهم لأجل تحقيق أهداف المؤسسة، ومن هنا فعلى المنظمة أن تقدم لهم الحوافز المناسبة سوى المادية أو المعنوية وذلك لما لها من دور في تحقيق الرضا، وفي هذا الإطار نجد أن المنظمات العاملة في القطاع العام هي أقل استخدام للحوافز وتطبيقها لأنظمة الحوافز الجيدة، وبالتالي تقع عليها مسؤولية الاهتمام بهذا الجانب لضمان تحقيق مستويات عالية من الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين.²

استقطاب واختيار الوافدين الجدد: خاصة الذين تتفق أهدافهم وقيمهم مع أهداف وقيم المنظمة مثل تقدير المؤسسات للحفاظ على الطبيعة واحترام القانون والمواظبة، وكلما زاد الوفاق بين مبادئ المؤسسة ومبادئ العاملين بها كلما أصبحوا أكثر ولاء.³

الفرع الثاني: النتائج المترتبة عن الولاء التنظيمي

هناك عدة نتائج للولاء منها إيجابية وأخرى سلبية تعود على الفرد وكذلك المؤسسة فنجد:

1- الآثار الإيجابية: إن النتائج الإيجابية للولاء التنظيمي لها مستويان من التأثير، المستوى الأول والفرع الثاني المؤسسة.

• نتائج الولاء التنظيمي على مستوى الفرد:

إن شعور الفرد بالولاء للمؤسسة التي يعمل بها يكون لعدة عوامل، ولقد تطرقنا لها سابقا وهذا الولاء له نتائج عديدة بالنسبة للفرد نجد:

- زيادة درجة شعور الفرد بالترابط والانتماء مع المنظمة وأعضائها.

¹ - فريد راهم، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة العربي تبسي، تبسة - الجزائر، 2007 / 2008، ص: 66.

² - نفس المرجع السابق، ص: 77.

³ - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص: 211.

- زيادة درجة شعور الفرد بالأمان بصفة عامة والأمان الوظيفي بصفة خاصة.
- زيادة درجة التناغم والتوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.
- زيادة الاتجاه الإيجابي للفرد تجاه المنظمة وأعضائها.¹

وكل هذه النتائج تؤدي بدورها إلى جملة من النتائج بالنسبة لشعور الفرد تجاه العمل بالمؤسسة وهذا ما ينعكس على أدائه لعمله.

فالولاء التنظيمي يدفع العامل إلى تحسين أدائه الوظيفي، وهذا ما دلت عليه نتائج الدراسات التي قام بها "إيزنبرجر" على وجود علاقة إيجابية بين الالتزام وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، كما أشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى الابتكارية والإسهام في حل المشكلات حين يستشعر الفرد شيوع الروح التعاون داخل العمل.²

كما أن الولاء التنظيمي هو دافع للفرد لرغبة بالتضحية من أجل المؤسسة، والبقاء بالمؤسسة نجد أن العامل القوي لديه الالتزام التنظيمي ويكون أكثر استعداداً للتضحية من أجل إنقاذ المؤسسة ونجاحها واستمرارها والتضحية تكون بزيادة ساعات العمل، التخلي عن جزء من الأجر إذا كانت المؤسسة تعاني مشاكل مالية، كما أن الولاء التنظيمي من المحتمل أن يؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد وتتمثل في ارتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي.³

ونجد أن هناك دراسات وجدت أن الفرد الذي يحافظ على درجة عالية من التوافق والانسجام النفسي مع عمله يؤدي هذا إلى تحقيق الانسجام والتوافق العائلي.

● **نتائج الولاء التنظيمي على مستوى المؤسسة:** إن الولاء التنظيمي تأثير أيضا على جماعة العمل والمؤسسة ومن بين النتائج الإيجابية نجد:

- زيادة درجة ثبات وفعالية جماعة العمل.
- زيادة مستوى أداء الجماعة.
- زيادة درجة ترابط وتفاعل الجماعة.⁴

كما أن الولاء التنظيمي يؤثر تأثيرا مباشرا على سلوكيات المواطنة التي تدعم الروح الجماعية وتغذيها ومن الواجب أن تسود المحبة والألفة بين منسوبي المنظمة، وينبغي أن تنتشر فيهم روح الزمالة فضلا عن إشباع الحاجات الإنسانية والاجتماعية من خلال الجماعة.⁵

¹ - محسن علي الكتيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2005، ص: 283.

² - محمد حسن زمني، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2004، ص: 20.

³ - عبد الباقي صلاح الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 188.

⁴ - محسن علي الكتيبي، مرجع سابق ص: 284.

⁵ - فريد راهم، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

- زيادة كفاءة وفعالية المنظمة وذلك نتيجة زيادة بذل الأفراد لأقصى جهدهم وانخفاض معدلات دوران العمل والحوادث والغياب.

- زيادة قدرة المنظمة على استقطاب وجذب الكفاءات من خارجها نتيجة الصور الذهنية الطيبة لها.

كما أن الولاء التنظيمي يسهم في تقبل العاملين لأي تغيير كان لصالح المؤسسة، ومن أجل تقدمها وازدهارها وذلك لإيمانهم بأن أي تغيير في المؤسسة يكون لصالحهم ويعود عليهم بالخير والازدهار، كما أن الولاء التنظيمي المرتفع يؤدي إلى انخفاض نسبة الغياب للعمال وترك العمل، في حين أن انعدام الولاء التنظيمي يؤدي إلى زيادة الغياب ودوران العمل.

2- الآثار السلبية: هناك من يرى أن للولاء التنظيمي نتائج سلبية سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة، وذلك نتيجة عدم تحسن أدائه والتعامل معه وهذه النتائج هي:

✓ النتائج السلبية علي مستوى الفرد:

- قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي والذي قد يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المنظمات.

- ندرة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.

- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية نتيجة أن التزام الفرد يبذل جهد ووقت، لها مما يؤثر على التزاماته الأخرى.¹

- تعاظم هيمنة التنظيم الرسمي على أعضائه ليس فقط في محيط العمل بل على حياتهم الاجتماعية خارجه.²

✓ النتائج السلبية علي مستوى المؤسسة :

- انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف نتيجة استقرار العمالة كما هو الحال في القطاع الحكومي وقطاع الأعمال العامة.

¹ - محسن علي الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 275.

² - فريد راهم، مرجع سابق، ص: 78.

- عدم تغذية الجماعة بدماء وأفكار جديدة نتيجة انخفاض معدل دوران العمل الناتج عن زيادة الالتزام.
- ضعف الانفتاح على القيم التنظيمية الجديدة.
- ولعل أهم ناتج سلبي للولاء التنظيمي هو زيادة درجة الصراع التنظيمي، كما أن الولاء يؤدي إلى التقليل من فرص خروج العمال السنين للمشاكل، كما أن انخفاض معدل دوران العمل خاصة بالنسبة للعمال الأقل ولاء وهذا ما يؤدي وبكل تأكيد إلى انخفاض مستويات الأداء.¹

المبحث الثاني: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

تناول الكثير من العلماء والباحثين نماذج عدة مفسرة لظاهرة الولاء التنظيمي، وتجلت في دراسات إهتمت بهذه الظاهرة سواء تعلق الأمر بأسبابها أو نتائجها أو أهميتها وخصائصها أو موضوعاتها، إلا أنها لم تتوصل إلى نموذج مفسر ومحدد لدراسة هذا المتغير وحسب تسلسلها الزمني قام الباحث بتقديم عدة نماذج مفسرة للولاء التنظيمي.

المطلب الأول: نموذج اتزيوني (etzioni, 1961) ونموذج ستيرز وستاون سالنيك (stawan sanick 1977)

الفرع الأول: نموذج اتزيوني (etzioni, 1961):

تعتبر كتابات "إتزيوني" من الكتابات الرائدة حول موضوع الولاء التنظيمي، ففي كتاباته عن القوة يرى إن القوة أداة السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة في طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة هذا الاندماج أو يسميه أحيانا بالولاء أو الالتزام من الممكن أن يتخذ ثلاثة أشكال أو أنواع:

- **الولاء المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته النابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي تعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.
- **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة في رأيه من حيث إدماج الفرد مع منظّمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن أن يخلص لها و يعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.
- **الولاء الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها حيث أن إدماج الفرد مع المنظمة غالبا ما يكون خارجا عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.²

الفرع الثاني: نموذج ستيرز seteers وستاو سالنيك (stawan sanick)

ظهر في هذا الفرع مزيج بين نموذجين كانا في نفس الفترة الزمنية لظاهرة الولاء التنظيمي هما:

أولا: نموذج ستيرز (setters 1977) :

¹ - نفس المرجع، ص: 284.

² - الرواشد خلف سليمان، مرجع سابق، ص: 94.

يري ستيرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمة ومشاركته لها وإعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها، مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وإنخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها.¹

ثانيا: نموذج وستاو سالنيك (1977 stawan salanick)

وقد أكد على ضرورة التفريق بين الولاء كما يراه باحثون السلوك التنظيمي والولاء كما يراه علماء النفس الاجتماعي فمن وجهة نظر باحثي السلوك التنظيمي، فإن الولاء يستخدم لوصف العمليات التي عن طريقها يتم للموظفين التعرف على أهداف وقيم المنظمة التي ينتمون إليها، كما يعملون في نفس الوقت على أهداف وقيم المنظمة التي ينتمون إليها كما، يعملون في نفس الوقت على التوحيد مع هذه المنظمات وذلك من خلال تكريس عضويتهم لمنظمتهم هذا المدخل في الولاء أشار إليه ستاو (1977 staw) (يسمى الولاء الموقفي أو الإتجاهي ATTITUDINAL CAMMITMENT ، كما يمثل في أعمال بوشنان و ستيرز و مودي وزملائه، هذا النوع من الولاء ينظر إليه من قبل المنظرين، على أنه شيء يشبه الصندوق الأسود حيث أن محتوى هذا الصندوق تتضمن بعضا من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية وخصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية وخبرات العمل.²

بالمقابل 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 لمنظمتهم في مقابل الولاء الموقفي ATTITUDINAL CAMMITMENT الذي يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي هناك الولاء السلوكي behavioral cammitment الذي يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي.

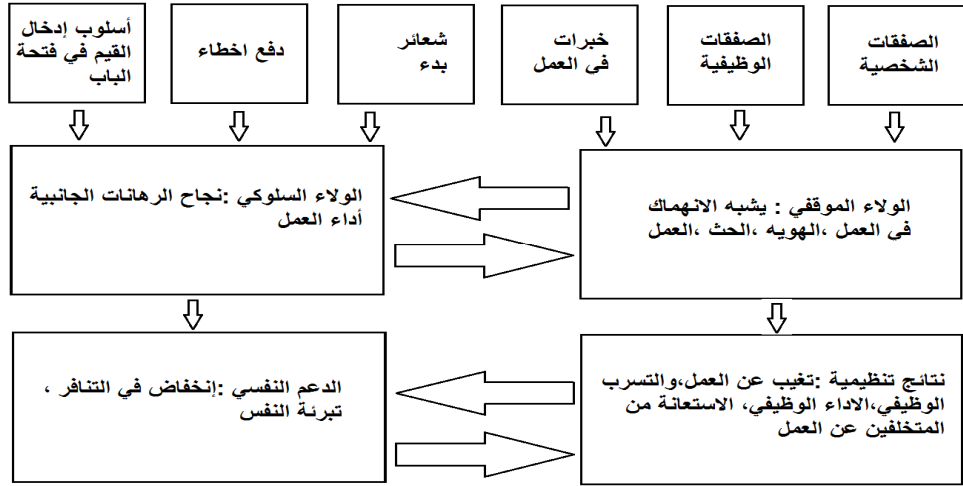
هذا النوع من الولاء جاء كنتيجة للدراسات التي تم التوصل إليها من قبل كل من بيكر 1964 becker وكيسلر 1971 kiesler و سالنيك 1977 salanick و ستاو 1976 staw تقوم فكرة الولاء السلوكي على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي، وبالذات الخبرات الماضية على تطوير علاقة الفرد وربطه بمنظمة ولوصف هذه الخبرات أو السلوك تحدث بيكر 1964 becker، عما أسماه بنظرية الأخذ والعطاء side bets theory فطبقا لهذه النظرية، يري بيكر أن الأفراد يصبحون مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات ذلك ويتأثر كلا النوعين من الولاء بالعديد من العوامل المؤثر فيها التي يوضحها.³

¹ - سعد عميقان سعد الدوسري، ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة المنية رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية الرياض، 2005، ص: 82.

² - هيجان عبد الرحمان ، ظغوط العمل : مصادرها و نتائجها و كيفية إدارتها معهد الإدارة العليا، الرياض، 1998، ص: 36.

³ - سوزان محمد أحمد القرشي، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

الشكل رقم (5/1) العوامل المؤثرة في الولاء الموقفي والسلوكي



المصدر: سوزان محمد أحمد القرشي، الولاء التنظيمي للموظفين الحكيميين في مدينة جدة رسالة ماجستير كلية العلوم

الإدارية جامعة الملك سعود الرياض، 1998 ص: 20

المطلب الثاني: نموذج ستيفن ورفاقه ونموذج وأنجيل وبيري 1983

هذا المطلب ضم نموذجين مهمين و هما:

الفرع الأول: نموذج ستيفنز ورفاقه (stevens 1978)

فقد قدما نموذجا لدراسة الولاء التنظيمي وقسموا فيه مفهوم الولاء التنظيمي إلى إجتاهين نظريين وهما :

الاتجاه التبادلي: وينظر لهذا الإتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات مساهمة متبادلة بين المنظمة

والعاملين فيها التركيز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لها يستحقه الموظف من المزايا والمنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة، وبموجب هذه الطريقة فإن إنتماء الفرد للمنظمة يزداد بزيادة ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وينسجم هذا الإتجاه مع نظرية التوازن التنظيمي لهربرت سايمون التي تقوم على إفتراض، أن إسهامات الفرد في نشاطات المنظمة، تكون بقدر توقعاته من العوائد المترتبة له ودرجة إشباعها لحاجاته ودوافعه فدوافع العاملين للإنضمام لمنظمة ما وقبولهم للسلطة فيها وإنتمائهم لها ناجم عن إقتناع الفرد بأن هذا الإنضمام والمساهمة في إنجاز أهدافها سيسهم في تحقيق أهدافه الفردية، ومن جهة نظر ستيفنز ورفاقه توجد محددات على الإتجاه التبادلي تتمثل فيما يلي:

- إن هذا الإتجاه يقيس درجة رضا الشخص على الحوافز المقدمة له من المنظمة وإمكانية بقاءه فيها، فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى فإنه ينزغ إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها، فمثل هذه الإتجاه يزود بمعلومات عن نزعة وتوجهات الفرد إلى إمكانية ترك أو البقاء في المنظمة التي يعمل بها، وهذا الإتجاه لا يغطي جوانب أخرى لها تأثير على ولاء الشخص للمنظمة.

- نقص في الدعم التجريبي بخصوص مخرجات سلوك الولاء التنظيمي داخل المنظمة.

الاتجاه النفسي: وهذا الاتجاه قد أورده أيضا ستيفنز بورتر وسميث (porter smith) والذي وصفوا فيه الولاء التنظيمي، بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة وجه مميز يبذله الفرد لمساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.¹ وكذلك الرغبة القوية في البقاء عضو فيها فهذا الاتجاه يصور الولاء التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، فهو يغطي أبعادا أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز علي بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياسا لدرجة ولاءه ومن منظور النموذج النفسي بعد الولاء التنظيمي، أنه التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة وعليه فإن العاملين الذين يعتقدون ويؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بإنتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها وإيمان كبير في قيم المنظمة وأهدافها، ولقد استخدم فيها مقياس بورتر وزملائه لما يمتاز به هذا المقياس من الصدق والثبات.²

الفرع الثاني : نموذج انجل وبيري (angle & perry 1983)

يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الإلتزام التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما :

• نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:

يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه وأن يكون هذا السلوك عاما، واضحا وثابتا وطوعيا، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز علي ما يجملة الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظمتهم باعتبارها محددات سلوك الفرد لذا فإن هذا النموذج يركز علي ما يجملة الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظرتهم.³

• نموذج المنظمة كأساس الولاء التنظيمي:

يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي تلك التي تحدد الإلتزام التنظيمي حيث يتم التفاعل بينهما وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة وانه في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة وأن جوهر هذا التبادل، هو ما يسمى

¹ - العضيلة علي محمد، الولاء التنظيمي وعلاقته في العوامل الشخصية والتنظيمية دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص مجلة موته للبحوث والدراسات مؤته، مجلد 15 العدد 64، الأردن، 1995، صص: 18، 17.

² - العضيلة علي محمد، مرجع سابق، ص: 18 .

³ - محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سابق، ص: 44.

بالعقد النفسي الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين الفرد والمنظمة، لكنهما لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة، وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته تمثل أساسا الآلية التي تقود إلى التزام الفرد أو عدم إلتزامه للمنظمة التي يعمل بها بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الإلتزام بتلبية إحتياجات الفرد سوف تؤدي له في النهاية إلى أن يسرب قيمها ويعتبرها قيمة، وبالتالي يكون هناك نوع من الإلتزام المتبادل بينه وبين المنظمة.¹

المطلب الثالث: نموذج كانتر Kantar 1986 و الين ماطر 1990

و ضم هذا المطلب ما يلي:

الفرع الأول : نموذج كانتر Kantar 1986: حيث يرى هناك ثلاث أنواع من الولاء نابعة من الولاء نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمة على أفرادها وهذه الأنواع الثلاث هي:

1. الولاء المستديم: ويشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقاتهم في مقابل بقاء المنظمات التي يعملون بها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءا من منظماتهم وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.²

2. الولاء التلاحي: يتمثل في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمتها والتي يتم تمهيتها وتعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، والتي تعترف فيها بجهود الأفراد العاملين فيها ذلك أن المنظمة تبدأ جهودها مع الأفراد منذ المرة الأولى لانضمامه إليها من خلال التوجيه الأول وإعطاء البطاقات الشخصية، سواء للأفراد أو لسياراتهم إلى جانب تسهيل بعض الخدمات مثل الإسكان والمواصلات وهذه الوسائل تعزز وتقوي التلاحم بين الفرد والمنظمة.

3. الولاء الرقابي: هذا النوع ينشأ عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل نبراسا ودليلا لتوجيه سلوك الأفراد، وبالتالي فإن سلوك أي فرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير والقيم ويرى كانتر أن هذه الأنواع الثلاثة للولاء مترابطة فيما بينها بمعنى أنها قد توجد جميعا في منظمة واحدة وفي آن واحد.³

الفرع الثاني: نموذج ألين و ماير 1990:

¹ هيجان عبد الرحمان، مرجع سابق، ص: 90.

² - سعد بن عميقان سعد الدوسري، مرجع سابق، ص: 89.

³ - هيجان عبد الرحمان، مرجع سابق، ص: 37.

لقد عرف هذا النموذج بنموذج العناصر الثلاثية للولاء التنظيمي حيث إستند في نظريتهما للولاء التنظيمي إلى ثلاث عناصر المكونة له وهو على النحو التالي:

1. الولاء العاطفي: يعبر عن الإرتباط الوجداني للمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من الإستقلالية وتنوع في المهارات وصلته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة الإحساس الموظف لأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سوى فيما يتعلق منها بالعمل أو العاملين.¹ وكذلك فإن هذا المكون يحدد درجة إندماج الفرد مع المنظمة وإرتباطه بعلاقات إجتماعية تعكس التضامن الجماعي.

2. الولاء المستمر: ويعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة للإستمرار في المنظمة ويستند إلى إفتراض أن الولاء التنظيمي، يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل الترفقيات والتعويضات والمكفئات بين الفرد والمنظمة أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية.²

3. الولاء المعياري: ويعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لمثل هذا الإحساس نابع من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، مثل الأسرة أو التطبع الاجتماعي أو عقب التحاقه بالمنظمة (التطبع التنظيمي)، بالتالي يكون سلوك الفرد انعكاساته ولما يعتقد لأنه أخلاقي.³

المطلب الرابع: نموذج كيدرون و نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية

شمل هذا المطلب نموذجين هما:

الفرع الأول: نموذج كيدرون: كيدرون يحدد بعدين للولاء التنظيمي على النحو التالي:

- أ- الولاء الأدبي (الأخلاقي): ويقصد به تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة بإعتبارها تمثل قيمة وأهدافه .
- ب- الولاء المحسوب: ويقصد به تبني الفرد بالاستمرار في العمل داخل المنظمة برغم وجود عمل بديل في منظمة أخرى وبمزايا أفضل.⁴

الفرع الثاني: نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية:

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات، وقد قدمت نموذج جديد لدراسة وتفسير ظاهرت الولاء التنظيمي لإعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها وبالذات قيم المديرين والجوانب

¹ - العني سعود السواط طلعت ، مرجع سابق، ص:17.

² - العجمي راشد شيب، تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي و إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة الإداري، مسقط 20، العدد 72، مارس 1998، ص: 94.

³ - زايد عادل قياس الانتماء التنظيمي للعاملين لجهاز الشرطة، مجلة الفكر الشرطي، المجلد 4، العدد 3، الشارقة، 1990، ص:54.

⁴ - الرواشد خلف سليمان ، صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي ، مرجع سابق، ص: 89.

الملموسة في المنظمة المتعلقة ببناء المنظمة ماديا وتنظيميا وكذلك الافتراضات الأساسية التي تحدد علاقة المنظمة بيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى تعد المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد، كما أن الولاء التنظيمي من جهة نظر هذه المدرسة يعد أسلوب قوي لضبط الموظفين بإعتبار أن أكبر مشكلات التي تعاني منها إدارات المنظمات الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفي والولاء التنظيمي يقدم أسلوب ملائم للمديرين لحل هذه المشكلة، وحسب وجهة نظر هذه المدرسة فإن الولاء التنظيمي يتضمن توجه الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها، كما لو كانت قيمة وأهدافه الشخصية.

وعليه فإن الولاء التنظيمي للمنظمة يعد عامل أخلاقي ويتعدى مجرد رضا الفرد عن عملة داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء، ذلك أن الموظف الموالي لمنظمتة لديه نوع من الإلتزام إلى جانب إستعداده لدفاع الشخصي عن سمعة منظمتة عندما تتعرض للخطر والتضحية إذا ما تطلب الموقف ذلك وعليه فان الولاء التنظيمي حسب هذا النموذج، يكون نابع من الإحساس الذاتي للفرد والذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية بل يحد من هذه الظاهرة والمتمثلة في السرب الوظيفي والغياب والعمل خارج وقت الدوام لجوء الموظفين إلى إستغلال فرص الإجازات لتترك المنظمة.¹

إن نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية يفسر ظاهرة الولاء التنظيمي فركز أكثر على النتائج التي تترتب على الولاء دون أن يبين لنا بوضوح ماهية الأسباب التي تقوم إلى هذا الولاء، وبالتالي يكون قد عالج جانب واحد من جوانب هذه الظاهرة وهو بذلك يكمل جوانب القصور في النماذج السابقة كما أنه مع غيره من النماذج السابقة يصلح لتكوين نموذج أو إطار شامل لدراسة الولاء التنظيمي.²

¹ - بدر محمد الجريمي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، ص ص 59 - 60.

² - هيجان عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

خلاصة الفصل:

الولاء التنظيمي هو أعمق من الإلتزام ويمكن أن يقال عن أعظم درجات الإلتزام ويمكن أن نعرفه على أنه العملية التي يحدث فيها تطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة كما يعتبر الإلتزام التنظيمي هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة بإستمرار العلاقة التعاقدية، أما عن الإلتزام التنظيمي فيزيد من إرتباط الفرد بعمله ويجعله يبذل جهودا عالية لتحقيق أهداف المنظمة.

يحدث الإلتزام التنظيمي نتيجة للولاء التنظيمي، وقد يكون بينهما علاقة كإلتزام العامل بها يوجه عليه عقد العمل مثلا وعليه مفهوم الإلتزام التنظيمي مخالف لمفهوم الولاء التنظيمي وليس مرادف له. يختلف الرضا الوظيفي عن الإلتزام في أن الأول متغير حركي يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل وبتغير خصائصه الذاتية، أما الإلتزام التنظيمي فيعبر عن الإستجابة الإيجابية إتجاه المنظمة بصفة عامة والإرتباط بها ككل ويعتبر الإلتزام التنظيمي سببا للرضا الوظيفي وليس نتيجة له.

تعتبر العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء كون أن الرضا مسبب للولاء التنظيمي وأكثر من نتيجة لنا إذن الولاء ليس هدف بحد ذاته وإنما هو أيضا وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها وكذلك الهدف من الرضا هو كسب الولاء والهدف من الولاء هو تحسين الأداء.

إذن السؤال المطروح ما هو الأداء وكيف يتم قياسه وماهية أهم خطواته وماهية علاقة الولاء التنظيمي؟

مدخل:

يعتبر نظام الأداء وتقييمه من أهم الأدوات المستعملة في إدارة الموارد البشرية حيث تعتمد عليـة إدارة المنظمة لمواجهة تحديات تحسين الأداء، ويؤدي استعمال هذا النظام بفاعلية إلى تحسين النتائج الفردية والجماعية، التنبؤ بالتطورات والمساعدة على إدخالها، وكذا تحسين الكفاءات بفضل تخطيط وتحديد الأهداف والقيام بالأعمال المختلفة لتحقيقها، ونلاحظ إن تقييم الأداء هو نظام رسمي في المنظمة، يتم على كل الموظفين فيها من خلال الملاحظة والمتابعة.

وتهدف من خلال هذا الفصل إلى دراسة الأداء وتقييمه، من خلال المباحث التالية:

➤ المبحث الأول: مدخل لدراسة الأداء

➤ المبحث الثاني: تقييم الأداء

المبحث الأول: مدخل لدراسة الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظراً لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى. وسنتطرق في هذا المبحث إلى أربعة مطالب جاءت عناوينها كالتالي: الأول بعنوان مفهوم الأداء ومحدداته وأنواعه، والثاني بعنوان معايير قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه، والثالث بعنوان مشاكل قياس الأداء وخطوات تحسينه، أما الرابع فكان بعنوان إدارة أداء الأفراد.

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته وأنواعه

وينقسم هذا المطلب إلى فروع كما يلي:

الفرع الأول: مفهوم الأداء (performance)

قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء نذكر من أهمها:

◆ يعرف نيكولاس (F. wnickols) الأداء بأنه: "نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي نتائج التي تمحضت عن ذلك السلوك"¹.

◆ كما أشار توماس جلبرت (Thomas gilbert) في هذا الصدد إلى "أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج، أو التفطيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس"².

◆ أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه: "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل، والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه في فترة زمنية محددة"³.

◆ كما يعبر الأداء عن: "السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يتضمن النوعية والجودة من خلال التدريب"⁴.

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص: 15.

² - نفس المرجع، ص: 26.

³ - أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1992، ص: 310.

⁴ - سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، ورقة عمل قدمت ضمن فعاليات المنتدى العلمي الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة - الجزائر، مارس 2005، ص: 36.

من خلال التعاريف السابقة للأداء، يمكن القول: "أن أداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين".

الفرع الثاني: محددات الأداء

كما ذكر سابقا، أن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبا أو إيجابا، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء، تتمثل هذه المحددات في¹:

- **الجهد:** وهو الجهد الناتج عن حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

- **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدم لأداء الوظيفة.

- **إدراك الدور أو المهمة:** تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة (نمط الأداء) والجهد المبذول ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.²

والملاحظ من التعريفين السابقين أنهما يحصران عناصر الأداء التي تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط (الجهد، القدرات والمهارات، نمط الأداء)، وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما أنه في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف، ومن أهم هذه المحددات:

- الوظيفة (متطلبات العمل): وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف وإضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

- الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن: مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية.³

فالناتج التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي نتيجة المهارات (المعارف الوظيفية) التي يملكها هذا المتعامل، إضافة إلى الجهود التي يبذلها، والمنطقة التجارية التي يعمل بها أو المنتجات التي يشرف عليها (التنظيم) زيادة على المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها من محيطه الخارجي.

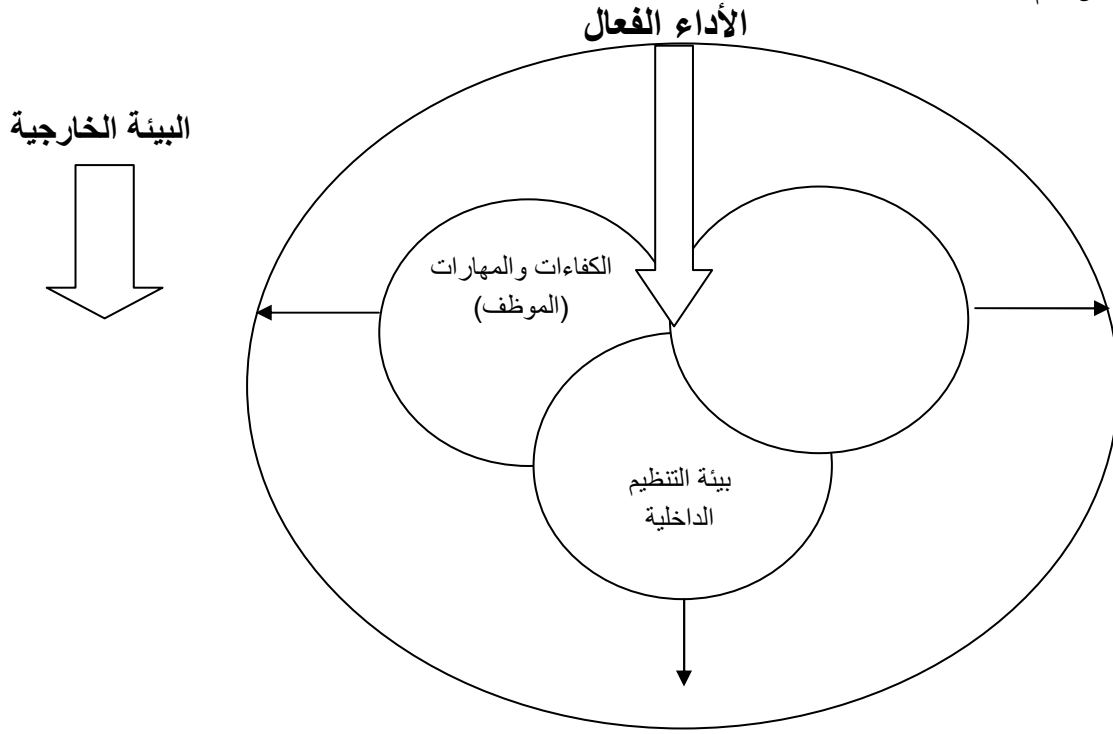
¹ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 210.

² - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986، ص: 50.

³ - Dimitri weiss, ressources humaines, deuxièmes éditions : edition d'organisation, paris, 2003, p:78.

ويمكن تلخيص العناصر السابقة في الشكل التالي الذي يوضح عناصر نموذج الأداء الفعال:

الشكل رقم (1/ II): الأداء الفعال



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص 120.

الفرع الثالث: أنواع الأداء

إن أي تطبيق لأي ظاهرة إقتصادية يطرح إشكالية تحديد واختيار أي المعايير أكثر دقة وأحسن استخداما، وتصنيف الأداء يعتبر أحد هذه الظواهر التي تتطلب الدقة في اختيار المعيار الدقيق والعملي في ذات الوقت، والذي يعتمد عليه في تحديد أنواع الأداء، وعادة ما يتم تصنيف الأداء وفقاً للمعايير التالية:

أ - معيار الشمولية :

- **الأداء الكلي:** يقصد به الانجاز الذي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقه، وبالتالي لا يمكن ربط الوصول إليه بعنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو... الخ.¹

- **الأداء الجزئي:** هو الأداء الذي يرتبط بتحقيقه بالأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع فنجد مثلاً: أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق... الخ

¹ مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة حالة: مؤسسة Satpap alif لتحويل الورق والبلاستيك، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف - الجزائر، 2010/2011، ص: 4.

وينتج عن تفاعل مجموع أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة ما يسمى بالأداء الكلي لها، وعليه فدراسة الأداء الكلي للمؤسسة يفرض دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

ب - معيار الطبيعة: وفيه يتم تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، مالي، تسويقي وتقني ... الخ، إذ لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها باعتماد أداء دون الآخر لاعتبار التكامل بينهم، فمثلاً: لن يتحقق الأداء الاقتصادي دون وجود أداء تكنولوجي.¹

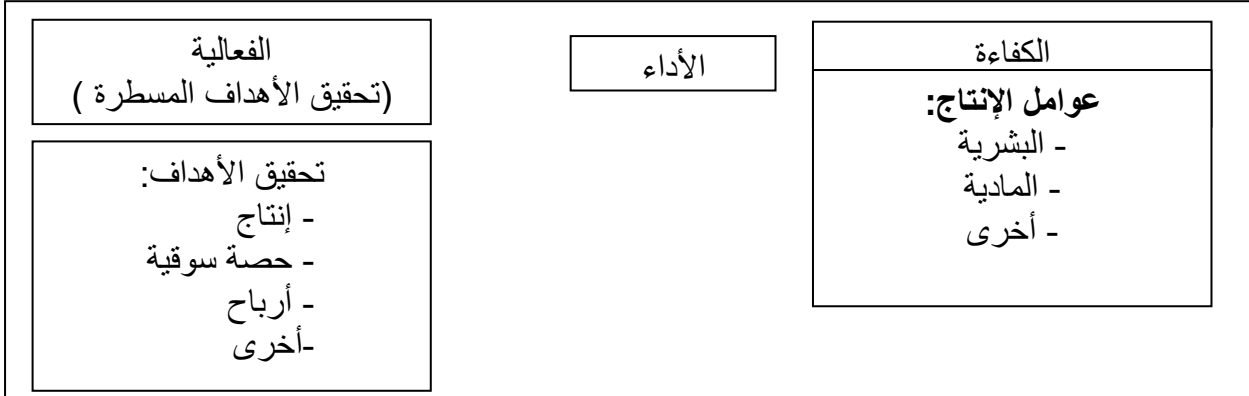
ولتفصيل أكثر في مفهوم الأداء، فإنه يتعين علينا التطرق إلى مفهومين لهما علاقة مباشرة بالأداء هما الفعالية والكفاءة:

« الفعالية "L'efficacite": تعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً، فالعملية الفعالة هي تلك العملية التي تبلغ أهدافها بالضبط.²

« أما الكفاءة "L'efficience": فيقصد بها القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف، فالعملية ذات الكفاءة هي العملية الأقل تكلفة.³

وعليه يمكن القول أن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول، فلا يمكن تحقيق الأداء المرغوب دون وجود كفاءة تامة (استخدام رشيد للموارد دون تبذير وبأدنى تكلفة ممكنة) والفعالية تمكن من بلوغ الأهداف، وعليه فإن الأداء يشمل مفهومين هما الكفاءة والفعالية، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (II/2): الأداء بين الكفاءة و الفعالية



المصدر: عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001، ص: 87.

إن أداء الأفراد وإن كان هو المحدد الأساسي لأداء المنظمة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يمكن أن يتحقق دون إدراج أداء الموارد الأخرى، فأداء المنظمة كما هو معروف يتحقق من خلال تفاعل مختلف مواردها سواء كانت مادية أو مالية أو تنظيمية.⁴

¹ - مشعلي بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 4.

² - Bernard Matory et Daniel crozet, gestion des ressources humaines: pilotage Social et performance, 6^{eme} édition, DONOD, Paris, 2005, p :164.

³ - Idem, p: 164.

⁴ - عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

الفرع الرابع: العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي:

يعتقد البعض من الباحثين بأن الاتجاه النفسي للعاملين المهابين في ولاءهم يؤثر في أدائهم حيث أشار (Abraham) إلى أهمية التركيز على الاتجاه السلوكي لما له أهمية في أداء الأنشطة ومهام العاملين، ويعتقد أن العلاقة بين الولاء والأداء هي علاقة سببية بين الولاء كمتغير سببي، والأداء كمتغير الأثر والنتيجة وتبرير هذه العلاقة السببية يقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع ولاءه لمنظمته يرتفع أداءه لكونه يمتاز بقيم أخلاقية واجتماعية تجعله يزيد من أداءه.

ويذهب البعض الآخر إلى القول أن مشاعر الولاء والدافعية للأداء وبذل الجهد في العمل لا يمكن دمجها بمفهوم واحد فزيادة الولاء لا تعني الدافعية والعكس صحيح.

لقد كانت العلاقة بين الولاء والأداء محور عديد من الدراسات التجريبية التي تمت في السنوات الأخيرة فقد أشارت (Luthany, 1985)، في دراسة على العاملين اليابانيين والكوريين والأمريكان أن هناك علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي أي أن الأداء الجيد يرتبط بالولاء المرتفع وأن سبب الاختلاف في زيادة أداء العاملين اليابانيين يعود على الأقل إلى إنهم يتمتعون بمستويات عالية من الولاء لمنظمتهم أكثر من العاملين الأمريكيين.

فيما أكد (حرحوش، السالم) أن الأداء الوظيفي يعد من المخرجات المهمة للولاء التنظيمي. ذلك لأن علاقته بالأداء أخذت تأخذ اهتماما واسعا في الدراسات الحديثة، خصوصا الدراسات المقارنة. فيرى أن الموظف الذي يتمتع بمستوى عالي من الولاء يزداد حماسة للعمل وإقباله عليه، كما يزداد إخلاصه لمنظمته. وكمحصلة تزداد إنتاجيته، ذلك لان أحد المرتكزات الأساسية للولاء التنظيمي هي القيم الاعتبارية. والاجتماعية التي تربط الفرد بالمنظمة، وأن ترسيخ هذه والتأكيد عليها يؤدي إلى زيادة الأداء.

أما (Steers, 1977) فقد جاء بنتيجة معاكسة حيث أشار إلى عدم وجود مثل تلك العلاقة بين الولاء والأداء ولكنها طفيفة وغير بارزة أي بمعنى شعور العاملين بالولاء لمنظمتهم لا يؤدي بالضرورة إلى أداء مرتفع والعكس صحيح¹. وتوصل (Steers, 1977) من خلال دراسته إلى أن هناك عدة تفسيرات لغياب العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي متمثلة في الآتي:

أ- أن المنظمات تحاول أن تستبقي كادرها الفني العالي المهارة والمتخصص (والصعب الاستبدال) على حساب الأداء الأقل، حيث أثبت Steers أن العاملين ذوي الميل الكبير لا يشكل بالنسبة إليهم أمرا مهما، حيث أن الأشخاص ذو الأداء المعتدل أو الضعيف يشعرون بالارتياح والولاء لبيئة لا تعرضهم إلى تهديد. بينما الأفراد ذوي

¹ - رشيد سالم عزيمة، شهاب أحمد عكاب، علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد (بحث وصفي على عينة من العاملين في كليات جامعة بغداد)، مجلة الفتح، جامعة بغداد - العراق، العدد (31)، 2007، ص ص: 229 - 230.

الأداء العالي يبحثون عن التحدي في منظمات أخرى. وهكذا حسب تعبير Steers تميل المنظمات إلى أن يكون لها في النهاية قوة عاملة أكثر استقراراً إنما أقل أداءً أو إبداعاً.

ب- أن التفسير الثاني الممكن لغياب العلاقة بين الولاء والأداء قد يكمن في التصورات النظرية لمفهوم الولاء. حيث كانت تميل إلى استجابة شعورية لمحيط العامل أو القصد سلوكياً يتعلق بالأداء المستقبلي.

ج- أن التفسير الثالث الممكن لغياب العلاقة بين الولاء والأداء هي تعود بالتحديد إلى العوامل المؤثرة بالأداء وهي (مستوى الدوافع، قدرات الفرد، ووضوح الدور. فقد أشارت البحوث الحديثة الخاصة بالولاء، إلى أن أداء العامل يتأثر بالمؤثرات الثلاثة السابق ذكرها مجتمعة، حيث كانت البحوث السابقة تركز على العامل الأول المؤثر في الأداء، مستوى الدوافع. باعتقاد أن الشخص ذا الولاء العالي يبذل مستويات عالية من الجهد.

ومن هنا يبدو من المنطقي أن سبب إخفاق البعض في إيجاد علاقة بين الولاء والأداء يعود إلى تجاهل العاملين الآخرين اللذين يؤثران على الولاء وهما (قدرات الفرد، ووضوح الدور) والاكتفاء بالعامل الواحد وهو مستوى الدوافع.¹

المطلب الثاني: معايير قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه

وينقسم هذا المطلب إلى:

الفرع الأول: معايير قياس كفاءة الأداء

يكمن تلخيص أهم المعايير كما يلي:

■ معيار الطاقة الإنتاجية: تعرف الطاقة الإنتاجية بأنها القدرة الإنتاجية المتوفرة في المؤسسة ضمن أسلوب إنتاجي معين معين وخلال فترة زمنية معينة، ويتم قياس تخطيط هذه القدرة عينياً في صورة ساعات عمل أو وحدات إنتاج.

■ معيار الإنتاجية: تعرف الإنتاجية على أنها " الناتج الذي تحصل على أحد عناصر"²، فهي علاقة بين مدخلات ومخرجات، نفقات وإيرادات كمية الإنتاج وعدد الكمائن، كمية الإنتاج وعدد العمال قيمة الإنتاج وساعات العمل.³

■ معيار القيمة المضافة: تعرف معيار القيمة المضافة بأنها "القيمة الإنتاجية" التي تضيفها المؤسسة أو تساهم بها مع غيرها من المؤسسات في خلق الناتج الوطني. أو هي عوائد عوامل الإنتاج؟ وعليه، فإن القيمة المضافة الإجمالية - قيمة الإنتاج - قيمة مستلزمات الإنتاج. وهي القيمة المضافة الإجمالية، ولو استبعدنا منها الإمتلاكات فإن الصافي يشكل القيمة المضافة الصافية. أي أن:

$$\text{القيمة المضافة الصافية} = \text{قيمة الإنتاج} - (\text{قيمة مستلزمات} + \text{الإمتلاكات})^4$$

1 - نفس المرجع، ص ص: 230 - 231.

2 - سونيا محمد بكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص: 273.

3 - طارق الحاج وفليح حسن، الاقتصاد الإداري، ط1، دار الصفاء، الأردن، 2000، ص: 241.

4 - عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، ط1، دار العامد للنشر، الأردن، 1999، ص: 212.

- معيار الربحية: يعبر اصطلاح الربح لدى المحاسبين عن زيادة قيمة المبيعات المؤسسة من السلع والخدمات على تكاليف عوامل الإنتاج المستخدمة في إنتاج هذه السلع أو الخدمات، فالربح هو الفائض عن التكاليف، أي أن الربح يساوي الإيرادات مطروح منها التكاليف.
- معيار العائد على رأس المال المستثمر: يكتسب هذا المعيار أهمية كبيرة في دراسة تقييم كفاءة أداء المؤسسة. ويعبر عنه بالصيغة التالية:

$$\text{معدل العائد} = \frac{\text{الربح/المبيعات} * \text{المبيعات/رأس المال المستثمر}}{\text{الربح/رأس المال المستثمر}}$$

وكلما كانت نسبة هذا العامل مرتفعة كان الأداء الاقتصادي كفوًا ويوضح هذا المؤشر السرعة والكفاءة التي تجري بها عملية استخدام أصول المؤسسة في عملياتها التشغيلية. وهناك معايير أخرى:

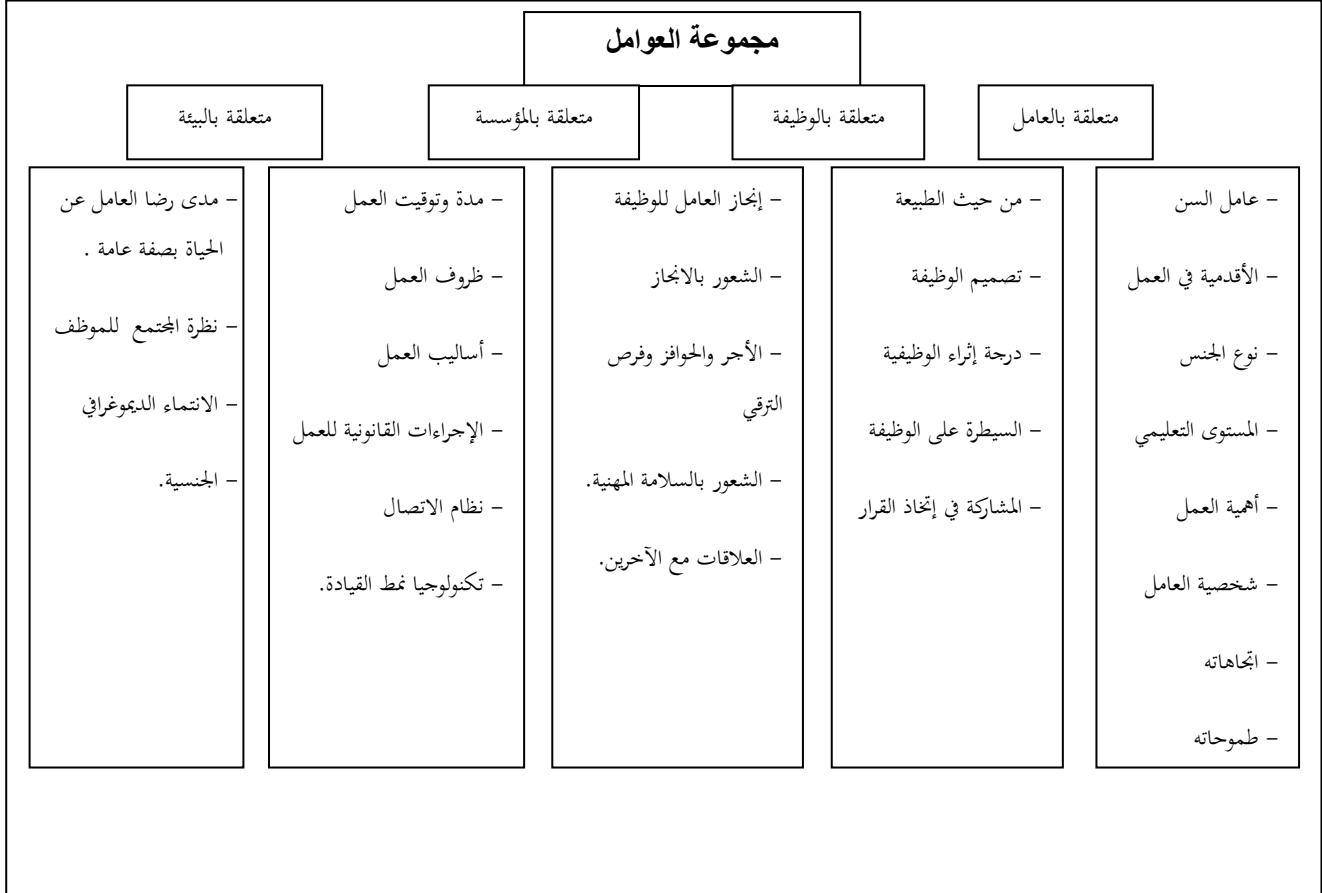
1. التكاليف.
2. المالية وتقسّم إلى السيولة ورأس المال.
3. المبيعات.
4. درجة التصنيع.
5. درجة الاعتماد على المستلزمات السلعية المستوردة.
6. درجة المساهمة في التصدير.
7. المخزون السلعي من السلع الجاهزة.
8. نسبة الأيدي العاملة لقيمة الإنتاج.
9. الانحرافات.¹

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على أداء الأفراد

إن النتائج التي أسفرت عنها الدراسات والأبحاث العلمية وعلى رأسها الدراسة التي أجريت في "هاوثورن HOWTHORNE" التابعة لشركة "وسترن إلكتروك WESTERN ELECTRIC" التي نبهت لأهمية أبحاث الأداء الوظيفي، أكدت أن ثمة عوامل تتعلق بالعمل تؤدي إلى اختلاف معدل الإنتاج، وهذا ما دفع بالمهتمين إلى إيجاد نظريات تخص العوامل المسببة والمكونة للأداء الوظيفي وتحديد مدى تأثيرها على مستوى الأداء للعمال في وظائفهم التي يشغلونها في مؤسسة معينة بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويمكن تلخيص هذه العوامل المؤثرة في أربع (04) مجموعات كما في الشكل الموالي:

¹ - صلاح الشنواني، دراسات في اقتصاديات الأعمال، دار النهضة العربية، الإسكندرية، مصر، 1970، ص ص: 307-308.

الشكل رقم (II/3): نموذج يوضح مجموعة العوامل المؤثرة على مستوى الأداء الوظيفي



أولاً- العوامل المتعلقة بالعمل: هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره من العمال مثل: فئات العمر والحالة التعليمية، والأقدمية والخبرة في العمل، ونوع الجنس وأهمية العمل بالنسبة للعامل، بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى العامل لإشباعها.

ثانياً: العوامل المتعلقة بالوظيفة: يلاحظ أن هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين:¹

- أ- عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة تتمثل في التكبير الوظيفي (التوسيع الوظيفي) ودرجة إثراء الوظيفة وطبيعة الوظيفة والسيطرة على الوظيفة، والمشاركة في اتخاذ القرار والمستوى التنظيمي للوظيفة.
- ب- عوامل ترتبط بإنجاز العامل للوظيفة يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة منها: الأجر، الحوافز المعنوية والمادية، الشعور بالسلامة المهنية، وفرص الترقى والعلاقات مع الآخرين، الشعور بالإنجاز واستغلال قدراته ومهاراته في العمل.

¹ - نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص: 194-195.

ثالثًا - عوامل متعلقة بالمؤسسة: مجموعة هذه العوامل تنشأ من حقيقة أن العامل يعمل في إطار جماعي ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو المؤسسة التي يعمل بها، وهذه العوامل ترتبط بسياسات وإستراتيجيات المؤسسة ولها تأثيرها على أداء العمال ومن هذه العوامل مدة وتوقيت العمل الرسمي، ظروف العمل ونظم الاتصال التكنولوجية المستخدمة و نمط الإشراف والقيادة، الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل، كل هذه العوامل تختلف من حيث شدة واتجاه تأثيرها أو مصدرها على مستوى الأداء الوظيفي. فكلما كانت عوامل المؤسسة تسمح من تمكين العامل من إتاحة الفرصة لإطلاق قوته الكامنة و الإحساس بفاعليته الذاتية كلما كان ذلك سببا في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

رابعًا- عوامل متعلقة بالبيئة: أغلب هذه العوامل الخارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي يؤثر على العامل بالصورة التي تؤثر في أدائه الوظيفي، ونذكر من هذه العوامل مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة ، ونظرة المجتمع إلى العامل الموظف في هذه المؤسسة وكذا الانتماء الديمغرافي (الريفية أو الحضري) والاختلاف في الجنسية بين العمال إلى جانب البيئة الاجتماعية و الثقافية الخارجية.¹

المطلب الثالث: مشاكل قياس الأداء وخطوات تحسينه

وينقسم إلى فروع كما يلي:

الفرع الأول: مشاكل قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء جانبا بالغ الأهمية من جوانب وظائف الرقابة في العملية الإدارية، بل أنه في غياب المقاييس الكمية للأداء فإن وظيفة الرقابة بالمعايير الإدارة المطلوبة تصبح غير ممكنة، وحتى مع توافر مقاييس كمية واضحة للأداء فإن مجموعة من الجوانب السلبية لهذه المقاييس تظل قائمة، ومن هذه المشاكل ما يلي:

1- الطبيعة القصيرة المدى لمقاييس الأداء.

2- الخلط بين الوسائل و الأهداف.

3- السلوك التعويضي: و يحدث ذلك عندما يكون الهدف مكون من مجموعة من الأجزاء بعضها قابل للقياس الكمي و البعض الآخر غير قابل.²

الفرع الثاني: خطوات تحسين الأداء

يعتبر تحسين أداء الأفراد من أهم مخرجات إدارة الأداء، حيث أصبح نجاح المؤسسة محكوم بقدرات موظفيها وكفاءتهم و حسن أدائهم لأعمالهم ، تمر عملية تحسين الأداء و تطويره بخمس خطوات مهمة متمثلة في :

الخطوة الأولى - تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولويتها و قدراتها، و هو تعريف وتحليل للوضع الحالي و المتوقع للمشاكل في أداء العمل و المنافسة، حيث يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين هما:

¹ - مشعلي بلال ، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

² - مشعلي بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

أ- **الوضع المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية و أهداف المؤسسة.

ب- **الوضع الحالي/ الفعلي:** يصف مستوى أداء العمل و الإمكانيات و القدرات المتاحة كما موجودة فعلياً ، وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء و العمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً. لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

الخطوة الثانية - البحث عن جذور المسببات: يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها، و هنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ و نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد تعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، و يجب أن لا ننجح من مواجهة و مصارحة انفسنا أو المتسبين بضعف الأداء.

الخطوة الثالثة - اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: لا بد من اختيار و تصميم الطريقة المناسبة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، و يمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في نفس الوقت.

يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها واختبارها، ثم الذي يليها، مع الأخذ بعين الاعتبار الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة، والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.

الخطوة الرابعة - تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار طريقة الملائمة وضعها في حيز التنفيذ و صمم نظاماً للمتابعة حاول تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في العمال اليومية و حاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة و غير المباشرة لضمان تحقيق فعالية المؤسسة و تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة الآن بعض الأساليب و الحلول يكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، ولا يتم هذا إلا من خلال توفير وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة بهذه الوسائل.¹

المطلب الرابع: إدارة أداء الأفراد:

عندما تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية عن طريق العاملين، فإنها لا بد أن تدبر سلوكيات ونتائج أعمال هؤلاء العاملين، ومن ثم فإن أهم التحديات التي تواجه المديرين في المنظمات الحديثة هي إدارة أداء العاملين. ويحتوي هذا المطلب على الفروع التالية:

الفرع الأول: مفهوم إدارة الأداء

☑ تعرف عملية إدارة الأداء على أنها "عبارة عن مجموعة من العمليات التي يتعين القيام بها لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها".¹

¹ - مشعلي بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص: 24-25.

- ☑ كما يعرفها آخرون على أنها "الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة".²
 - ☑ وهي أيضا "سيرورة أو مجموعة من العمليات التي تهدف الى تحقيق نتائج جيدة و تحفز الأفراد".³
 - ☑ و هناك من عرفها أيضا على أنها "سيرورة دورية في الفعالية الإجمالية للمؤسسة".⁴
 - ☑ وتعرف أيضا إدارة الأداء على إنها: "عملية إدارة ومساعدة العمال على العمل بالكفاءة والفعالية اللازمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة".⁵
- بناءً على ما سبق، فإن إدارة الأداء تتكون من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد الى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المؤسسة ذاتها.

الفرع الثاني: أهداف إدارة أداء الأفراد

هناك ثلاثة أهداف أساسية لإدارة هي: الأهداف الإستراتيجية، الأهداف الإدارية ، وأهداف التنمية.

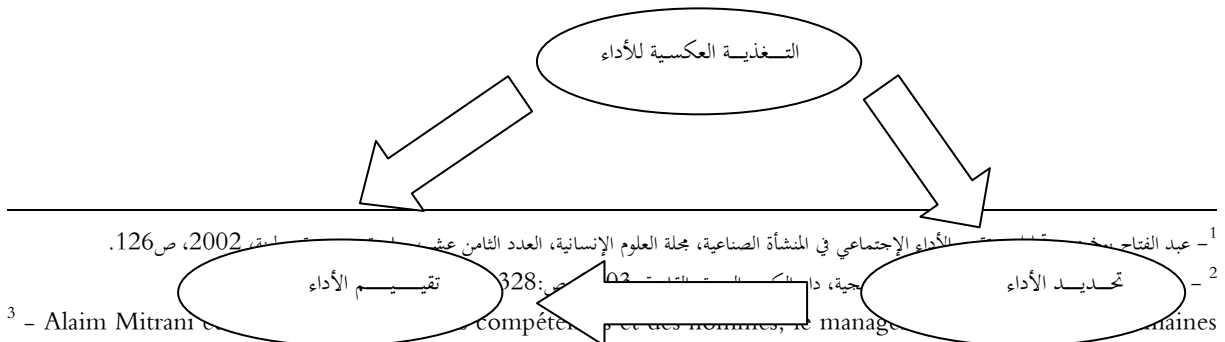
1 الأهداف الإستراتيجية : من أهم أهداف إدارة الأداء هو هدف الربط بين أداء العاملين وبين أهداف المنظمة الإستراتيجية، وإن أفضل الطرق لتنفيذ الإستراتيجيات هي تحديد النتائج والسلوكيات وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ.

1. **الأهداف الإدارية:** تعتمد المنظمات إلى حد كبير على المعلومات الناتجة عن إدارة و تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل تحديد الأجور والمكافآت وتحديد الاحتياجات التدريبية.

2. **الأهداف التنموية :** الهدف الثالث لإدارة الأداء هو تنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين، وفي الحالات التي لا يرقى فيها أداء العاملين إلى المستوى المطلوب فإن هدف إدارة الأداء هو رفع مستوى هؤلاء العاملين.⁶

والشكل التالي يوضح مكونات عملية إدارة الأداء كما يلي:

الشكل (II/4): مكونات عملية إدارة الأداء



¹ - عبد الفتاح سبيح، "الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن عشر، 2002، ص 126.

² - تحديد الأداء، دليل الممارسات، ص 328، تقييم الأداء

³ - Alaim Mitran, "Compétences et des hommes, le management en europe, Edition d'organisation, Paris, 1992, p :90.

⁴ - Yves Emery et Francois Gonin, dynamiser les ressources humaines, presses polyly techniques et universitaires romandes, 1^{er} edition, France, 1999, p :54.

⁵ - Michael Armstrong, Performance management, key strategies and practical guidelines, 3rd edition THOMASON -SHORE INC, united states, 2006, p: 2.

⁶ - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 330.

المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، دار الكتب العربية، القاهرة، 2003، ص330.

الفرع الثالث: خصائص وسمات إدارة الأداء

تتمثل أهم خصائص إدارة الأداء في العناصر التالية:

- 1- وضع أهداف واضحة للمؤسسة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الأهداف.
- 2- تكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين.
- 3- إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد.
- 4- تطوير بيئة العمل التعليمية أكثر إنفتاحاً يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها.
- 5- جعل المؤسسة فعالة حيث يتم القيام ببعض الأشياء والتوصل إلى بعض النتائج.
- 6- التشجيع على تطوير الذاتي¹.

الفرع الرابع: شروط نجاح إدارة الأداء

لضمان نجاح نظام إدارة الأداء لابد من توافر الشروط التالية:

- 1- تقديم توضيح كامل لسبب تطبيق هذا المدخل.
- 2- أن يتلاءم هذا المدخل مع جميع الوظائف الموجودة في المنظمة.
- 3- توفير المعلومات الكافية لكل الأفراد المعنيين لهذا المدخل.
- 4- توفير مراجعة مستمرة لأثر هذا المدخل.
- 5- التزام الإدارة العليا.
- 6- أن يسود الاعتقاد بين العاملين أن العملية مفيدة والعادلة لهم.
- 7- أن تناسب الثقافة السائدة في المؤسسة.

الفرع الخامس: مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء

تعترض إدارة الأداء صعوبات متعددة، يعود بعضها إلى طبيعة النظام ذاته ومتطلباته التي تخالف ما درجت عليه المنظمات التقليدية وتفرض عليها أعباء لم تتعودها، والبعض الآخر من الصعوبات تتعلق بإدراك الإدارة والعاملين للنظام و مدى استيعابهم لمفاهيمه وأهدافه، وتتبلور أهم تلك الصعوبات في ما يلي:

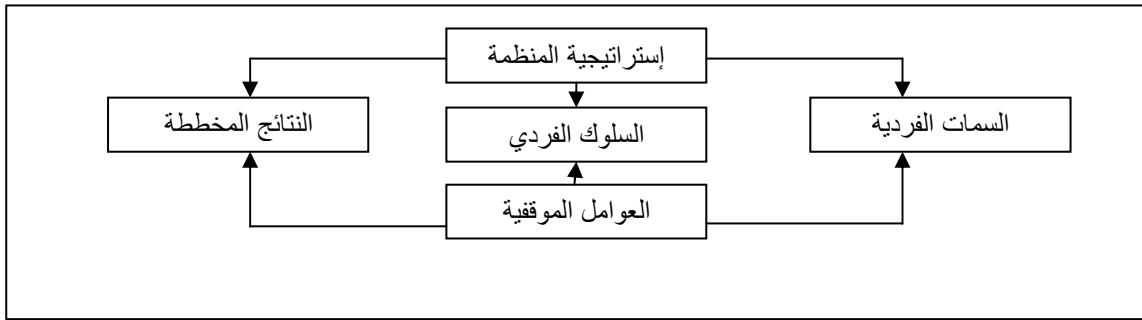
¹ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2006، ص:92.

1- **تبدو الصعوبة الأولى:** في تطبيق نظام إدارة أداء من كونها تتعلق بالعنصر البشري واحتمال الخلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين.

2- **الصعوبة الثانية:** في نظم إدارة الأداء هي أهمية التنسيق والتوازن بين مكونات النظام الأساسية، أهداف النظام، معايير النظام وإجراءاته، بمعنى الا تستغرق الإجراءات جل اهتمام الإدارة مثلاً وتتجاهل الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام

3- **الصعوبة الثالثة:** في نظام إدارة الأداء هي التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل الذي يؤدي العمل. من ناحية متطلبات العمل يكون التركيز عادة على مستوى الأداء وسرعة وكذا الجودة المطلوبة بمعنى التقنية المطبقة. أما متطلبات العامل فيكون التركيز من جهة العمال عادة هو السعي إلى الأداء المريح الذي تتوفر له معه من الوقت، والرغبة في فترات الراحة أكثر وضغوط أقل من جانب المشرفين مثلاً.¹ بناءً على كل ما سبق، يمكن أن نقدم نموذجاً مبسطاً لإدارة الأداء المؤسسات كما يلي:

الشكل (II/5): نموذج إدارة الأداء



المصدر: جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص405.

المبحث الثاني: تقييم الأداء

الأداء هو باختصار إنجاز هدف أو هدف مؤسسة، و تقييم الأداء (Performance Appraisal) هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكانن قوى ومكانن ضعف المؤسسات التي تعطيهما الأفراد للوظائف التي كلفوا بها إذ عرف "فيشر ورفقائه" الأداء على أنه "العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسة خلال فترة زمنية محددة".

وتتم عملية تقييم الأداء بشكل سنوي أحيانا وهي تتم بغرض الوقوف على مستوى أداء العاملين لمعرفة مدى تطابقه مع الأهداف الموضوعه، ومدى التقدم أو التراجع الذي حققه الموظف في أدائه بعد آخر تقييم، وما هي نقاط القوة والضعف في أدائه ومدى حاجته إلى دورات تدريبية أو إلى مهارات جديدة. من ناحية أخرى فإن التقييم يكون مدعاة إلى حوافز إيجابية كالتزفيه أو زيادة في الراتب أو مكافأة، أو إلى حوافز سلبية كالعقوبة أو

¹ - حدي متلف، علاوة المردودية كحافز لتحسين أداء الأفراد، دراسة حالة: ملبة الأوراس بباتنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة - الجزائر، 2007 / 2008، ص ص:

الإنداز أو النقل إلى مواقع بعيدة، وقد يصل إلى أن يكون التقييم مبررا للاستغناء عن المورد البشري إذا ما كان غير منضبط بمهام الوظيفة أو غير كفاء في أدائها و بالتالي لا يعتمد عليه¹.
وستتطرق في هذا المبحث إلى أربعة مطالب جاءت عناوينها كالتالي: الأول بعنوان مفهوم ومسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية، والثاني بعنوان معايير وطرق تقييم الأداء، والثالث بعنوان مراحل وإجراءات تقييم الأداء، أما الرابع فكان بعنوان المشاكل وأخطاء تقييم الأداء وكيفية علاجها.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف ومسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية.

وينقسم إلى فرعين:

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة المعقدة فهي مهمة، لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بجدية و نشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحقه أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط و كفاءة.²

ويقصد بعملية تقييم الأداء أن تقاس أعمال العاملين من زاويتين رئيسيتين:

- مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.

- مدى قدرتهم على التقدم، والاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر.³

ويمكننا إعطاء بعض التعاريف لتقييم الأداء فيما يلي:

✓ يعرف تقييم الأداء بأنه: "قياس مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي تسند إليهم والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مدى التطور في أدائهم خلال فترة زمنية محددة".⁴

✓ كما يعرف تقييم الأداء بأنه: "وظيفة ذات مبادئ وممارسات عملية مستقرة تؤدي إلى تحديد كفاءة أداء العاملين للأعمال".⁵

✓ تقييم الأداء هي: "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم".⁶

✓ ويقصد بتقييم أداء العاملين: "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرض الترقية وزيادة الأجر".¹

¹ - طارق علي جمان، المدخل إلى إدارة الموارد البشرية، مؤسسة طيبة للنشر وتوزيع، ط1، القاهرة، 2010، ص: 78.

² - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ص: 376-377.

³ - علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد- منهج تحليلي-، مكتبة عين الشمس، الجزء الأول، القاهرة، 1975، ص: 375.

⁴ - موسى عبد الناصر، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة باجي مختار، عنابة - الجزائر، 2005، ص ص: 18، 19.

⁵ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 436.

⁶ - فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب سياسات إستراتيجيات)، دار الهلال، عمان، الأردن، 1991، ص: 191.

☑ تقييم الأداء هو: "التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراتهم المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى".²

☑ وهناك من يرى أن التقييم: "عبارة عن فحص استنتاجي شامل للهيكل التنظيمي ولخطط وأهداف وطريق التشغيل واستخدام الموارد المالية والبشرية في الوحدات الاقتصادية، كما جاءت في مفاهيم القيم للجدوى الاقتصادية للمشاريع بأنه دراسة استنتاجية شاملة لواقع منشأة ما خلال مدة زمنية معينة يكون القصد منها معرفة مدى تحقيق المنشأة لأهدافها واستخدامها لمواردها المتاحة أفضل استخدام ثم ترشيد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية".³

من خلال التعاريف السابقة، نجد أن تقييم الأداء هو وظيفة ذات مبادئ وممارسات عملية مستقرة تؤدي إلى تحديد كفاءة أداء العاملين للأعمال.

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء ومقاييسه

يشمل تقييم الأداء زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، ولذا فإنه يسعى لتحقيق المزايا الآتية:

❖ أهداف استراتيجية: تهدف إلى معرفة الاحتياجات وخصائصها، ومتطلبات العاملين وذلك على المستوى البعيد.⁴

❖ هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.

❖ هدف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.⁵

❖ مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم. مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.

❖ تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

❖ تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.

❖ تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.

❖ تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناءً عليها الترقية أو زيادة الأجور وتوحيد الأسس التي يتم بناءً عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.¹

¹ - زهير ثابت، كيف تقييم الأداء، الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 87.

² - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، مصر، 1999، ص: 55.

³ - فارس رشيد البياتي، محاسبة الأداء في المؤسسات الخدمية، دار أيلة، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص: 17.

⁴ - طارق علي جمان، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

⁵ - كامل بربز، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الحمراء، بيروت، 1997، ص: 125.

- ❖ تقييم نتائج الأعمال.
 - ❖ أساس عادل للترقية.
 - ❖ مؤشر للنقل أو الفصل من الخدمة، أساس عادل للمكافأة والحوافز، نظام اتصال فعال... إلخ.²
 - ❖ تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقاً، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة.³
 - ❖ تحسين المحيط الاجتماعي للعمل: إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة، وتحسين علاقات العمل بها، "حيث يمكن القول أنّ تقييم الأداء هي الوسيلة لتنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمنظمة، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالباً في المنظمات ذات الثقافة التقليدية (الجامدة) والسلطوية والبيروقراطية."⁴
- أما فيما يخص مقاييس الأداء فهناك خصائص معينة يجب أن تتصف بها وهي:

- 1- الثبات: بمعنى الحصول على نتائج متماثلة ومتشابهة نتيجة تكرار استخدام المقياس.
- 2- المصدقية: بمعنى أن يقيس المقياس الصفات التي صمم لقياسها، كمقياس الذكاء يجب أن تكون قادرة على قياس الذكاء وليس ناحية أخرى كالميل أو الاتجاهات ... إلخ.
- 3- العملية: بمعنى أن يكون المقياس سهل في التطبيق، وأن يكون مقبولاً من الإدارة والأفراد ونقابات العمال.⁵

الفرع الثالث: المسؤولية عن تقييم أداء الموارد البشرية.

تقع مسؤوليات إعداد تقارير تقييم الأداء ومراجعة هذه التقارير على الجهات التالية:

- 1- **الرئيس المباشر:** بما أن الرئيس المباشر يعتبر أكثر إلماماً بأداء وسلوك العاملين الذين تحت إشرافه من غيره من المسؤولين فهو المكلف بمهمة إعداد التقارير عن أداء مرؤوسيه. ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يعطي للرئيس سلطة يمكن ممارستها على مرؤوسيه كما أنه يشيع الطمأنينة في نفوسهم عندما يعرفون أن تقييم أدائهم وسلوكهم قد تم من قبل رؤسائهم المباشرين. ومن أهم عيوب هذه الطريقة إمكان تدخل العلاقات الشخصية في تقييم العاملين.⁶
- 2- **مديرو الإدارات:** ضماناً للعدالة والموضوعية تقرر بعض المؤسسات عرض تقديرات الرئيس المباشر على سلطة رئاسية أعلى من أجل مراجعة التقارير التي وضعها.

¹ - عبد الرحمان توفيق، مجالات تقييم الأداء الفعال، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمك)، (الجزء الأول)، ط3، مصر، 2004، ص: 57.

² محمد عبد الفتاح العشناوي، ملتقى: أثر التكنولوجيا المعلومات على التوصيف الوظيفي للعاملين شرم الشيخ، مصر، 17-21 سبتمبر 2006، ص: 20.

³ - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2003، ص: 200.

⁴ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص: 139.

⁵ - محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل)، دار العامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص: 142.

⁶ - نفس المرجع، ص: 142.

3- لجنة التقييم: تتولى في بعض المؤسسات لجنة لوضع تقارير عن أداء العاملين وسلوكهم، يكون أعضاؤها الأشخاص الذين لهم صلة بالعامل، ومن الأفضل أن يكون مدير الموارد البشرية أو من ينوب عنه أحد أعضائها لتزويدها بكافة البيانات اللازمة.¹

المطلب الثاني: معايير وطرق تقييم الأداء

وينقسم هذا المطلب إلى:

الفرع الأول: معايير تقييم الأداء

يقصد بمعايير تقييم الأداء المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث إنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.² هناك نوعان من معايير تقييم الأداء هما: معايير العناصر ومعايير معدلات الأداء، نوضحهما فيما يلي:

1- معايير العناصر: وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد، والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه، ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة. ومن أمثلتها: الإخلاص، والأمانة، والتعاون، والمواظبة على العمل... الخ، وتنقسم إلى:

أ- العناصر الملموسة: وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل، والدقة فيه، كعدد مرات الغياب عن العمل.

ب- العناصر غير الملموسة: وهي التي يجد المقيّم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من صفات الأمانة والذكاء والتعاون وغيرها.³

2- معايير معدلات الأداء: تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال عوامل أربعة (04) متمثلة فيما يلي:

أ - الكمية: حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعا.

ب - النوعية: ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة، والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.

ج - الوقت: إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإن كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير، هل هو سبب يعود للعامل، أم إلى سوء في التخطيط والإدارة.

د - التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج، والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة.⁴

ومن الشروط الواجب توافرها في عملية تقييم الأداء نذكر ما يلي:

¹ - زاوي صورية، وتومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السابع، جوان 2010، ص: 25.

² - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص: 202.

³ - شاويش مصطفى نجيب، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

⁴ - زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

- 1- وضوح أهداف التقييم: إذ أن من حق العاملين أن يعرفوا الهدف من وراء التقييم كالترقيات والتطوير والوقوف على احتياجات الأقسام والدوائر.
- 2- شرعية التقييم (validity): بحيث يمكن عن طريق قياس العناصر الهامة في التركيب الوظيفي بأوصافه ومحتوياته المرتبطة بفاعلية الأداء.
- 3- جدارة التقييم (Reliability): وهو ما يتحقق عن طريق أكثر من مُقيّم للموظف الواحد فلو حدث تطابق في تقييم صادر من أكثر من شخص كلما كان تقييمًا جديرًا بالثقة والاعتبار.
- 4- الحيادية في التقييم: ويتحقق ذلك إذا كان التقييم عادلاً أي منصفًا دون النظر لأي اعتبارات عنصرية، كما يضاف إليه شرط الموضوعية أي أن يجب الأمور الشخصية في تقييمه فلا ينحاز لصالح الموظف أو ضده لأية أسباب خارج نطاق الأداء الوظيفي.¹

أما بالنسبة لمعايير التقييم فلا بد من توفرها على شروط محددة لنجاح التقييم منها:

- التناسب: ويقصد به الرابط بين معايير الأداء والأهداف المحددة سلفًا، فإنه بمقدار ما يرتفع أداء الفرد وتزداد مساهماته ومبادراته من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبمقدار ما تحافظ المنظمة على بقائه وتشجيعه بالمكافآت والحوافز بمقدار ما يقوى التناسب بين الطرفين.
- القبول: إن التقييم إذا لم يكن مقبولًا من كلا الطرفين الرئيس والمرؤوسين كان دليلًا على عدم نجاحه إذ أن من خلال التقييم إذا لم تعطي مخرجات تعكس أداء الموظفين بشكل صحيح فإن التقييم يفقد القدرة على التمييز بين الأداء الجيد وغير الجيد ومن هنا فإن الموظفين المتفوقين والناجحين يرفضون هذا التقييم الذي يساوي بينهم وبين أصحاب الأداء العاطل.
- المرونة والحوار: إن آليات التقييم يجب أن تكون مرنة يسهل استيعابها من قبل الرؤساء والمرؤوسين، كما أن الحوار بينهما ومناقشة كل من الطرفين للأخر يجب أن تكون له أهميته، وعلى الرئيس أن يكون منصفًا جيدًا للمرؤوسين إذ قد تفوت بعض الجوانب التي يلم بها المرؤوس ويعينها بشكل أفضل، ويجب هنا أن يطلع المرؤوس على التقييم كتابة ويدي ملاحظاته بالموافقة أو الرفض على بعض النقاط.²

الفرع الثاني: طرق وأساليب تقييم الأداء

هناك أكثر من طريقة وأداة تقييم أداء العاملين، سواء في أدب الإدارة أو في الواقع التطبيقي، بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهتم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء ولكنها لا توفر مجموعة البيانات اللازمة لمتخذي القرارات في مجال شؤون الأفراد، والبعض الآخر تعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشري، كل طرق وإجراءات تقييم الأداء المتاحة لها مزايا ولها عيوب، وبعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها.³

¹ - طارق علي جمان، مرجع سبق ذكره، ص 90 - 91.

² - نفس المرجع السابق، ص : 90-91.

³ - عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء 1، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص:92.

ويمكن تقسيم طرق التقييم إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة. حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، ومختلف الصفات الشخصية، وتركز على الأداء الجماعي.¹

أولاً - الطرق التقليدية.

1- طريقة الترتيب البسيط: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، وغالباً ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.

● **مزايا هذه الطريقة:**

- سهولة التطبيق.
- التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة.

● **عيوب هذه الطريقة**

- أن شخصية القائم بالتقييم و طريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية.
- يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد.
- لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدى.²

2- طريقة المقارنة بين العاملين:

بمذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم. وتحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية:

$$\text{عدد المرات} = \text{عدد الأفراد} * [(\text{عدد الأفراد} - 1) / 2]$$

والمثال التالي يوضح هذه الطريقة: فإذا كان هناك أربعة أفراد من القسم هم: سعد، علي، محمد، وصلاح. فإن المقارنات تكون: سعد/علي، سعد/محمد، سعد/صلاح، علي/محمد، علي/صلاح، محمد/صلاح.³

وعند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في مقارنة من المقارنات السابقة، ولقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل وذلك يوضح خط الفرد الأفضل، وبناءً عليه يمكن التوصل من الشكل أسفله، والذي يبين نتيجة المقارنة الثنائية (مقارنة بين العاملين) ويظهر أن محمد قد حصل على أكبر عدد مرات تفضيل، وهو بالتالي يعتبر ذا المرتبة الأولى وأن سعد حصل على المرتبة الثانية، لأن عدد تكراراته (2)، وأن علي حصل على المرتبة الثالثة لأنه حصل على مقارنة واحدة، أما الرابع فهو صلاح. ويمكننا توضيح ما سبق ذكره في الجدول التالي:

¹ - Robert le duff, encyclopédie de gestion et de management, edition Dalloz, Paris, 1999, p 895.

² - مهدي حسن زوليف، وأحمد قطامين، الرقابة الإدارية (مدخل كمي)، دار حنين، عمان، الأردن، 1995، ص:374.

³ - نفس المرجع، ص:374.

الجدول رقم (II/1): نتيجة المقارنة الثنائية

الترتيب	عدد مرات التفضيل	الفرد
2	2	سعد
3	1	علي
1	3	محمد
4	.	صلاح

المصدر: علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985، ص 335.

● **مزايا الطريقة:** تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم.¹

● **عيوب الطريقة:**

- مع بساطة وسهولة هذه الطريقة، إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا.

- لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد نقص الأفراد، ويكاد يكون الغرض منها هو اختبار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار و التحسين.

- الوقت الذي تستغرقه هذه الطريقة في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبير.²

3- طريقة التوزيع الإجباري:

وفقا لهذه الطريقة يطلب من المقيم (الرئيس) وضع مجموعة من الموظفين (المرؤوسين) المطلوب تقييمهم في

مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل

أوزان مختلفة وذلك بناءً على رأي المقيم بشكل عام، حيث يتراوح فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة وذلك بناءً على

رأي المقيم بشكل عام، حيث تتراوح فئات التقييم بين ضعيف وأقل من المتوسط، ومتوسط وأعلى من المتوسط

وجيد.

تشرط هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على أساس

التوزيع الطبيعي، كما يلي:

¹ - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 335.

² - مهدي حسن زويلف، و أحمد قطامين، مرجع سبق ذكره، ص: 374.

- ◀ 10% من الموظفين في الفئة الأولى (ضعيف).
- ◀ 20% من الموظفين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط).
- ◀ 40% من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط).
- ◀ 20% من الموظفين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط).
- ◀ 10% من الموظفين في الفئة الخامسة (جيد).

ويعود السبب لاستخدام هذا النوع من التوزيع إلى اعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى، ويقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي.

ومن المشاكل التي قد تواجه المقيم خلال استخدامه لهذه الطريقة، هو ما يواجهه من استياء لدى الموظفين أو الأفراد موضع التقييم.¹

والجدول التالي يبين كيفية استخدام طريقة التوزيع الإجمالي في تقييم 10 موظفين:

الجدول رقم (II/2) طريقة التوزيع الإجمالي

جيد %10	أعلى من المتوسط %20	متوسط 40 %	أقل من المتوسط %20	ضعيف %10
نعمان	عادل برهان	محمد يوسف مصطفى سليمان	أحمد علي	محمود

المصدر: فايز الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص211.

● مزايا هذه الطريقة:

- سهولة عملية تقييم الأداء.
- تقييم الأداء.
- سرعة التقييم.
- لا يبذل المقيم جهداً ووقتاً كبيرين في التقييم.

● عيوب هذه الطريقة:

- نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على رأي الشخص المقيم.
- نتائج تقييمها عامة غير تفصيلية، فلا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق، إذ تقتصر على بيان أن شخص أكفء من شخص.
- لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة، والضعف في أداء الموارد البشرية.
- صعوبة استخدام طريقة التوزيع الإجمالي عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيراً، حيث لا يمكن تقسيمهم

¹ - فايز الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص:211.

إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة¹.

4- طريقة التدرج: حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات، كالاتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتميز. توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه، لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميز أو مرضي، أو غير مرضي².

كما وأنه بالإمكان وضع أكثر من ثلاث تصنيفات ومن الممكن تعديل طريقة التدرج وتكييفها إلى طريقة التوزيع الإجمالي، حيث تحدد نسبة مئوية معينة لكل تصنيف أو درجة مثلاً:

- 10% من الأفراد الذين ذوي الأداء المنخفضين.
 - 20% من الأفراد الذين يكون أدائهم أقل من المتوسط.
 - 40% من الأفراد العاملين متوسطي الأداء.
 - 20% من الأفراد ذوي الأداء الأعلى من المتوسط.
 - 10% من الأفراد الذين أدائهم في الدرجة العليا.
- إن هذا التعديل والتكييف يساعد المقيم على فصل الأفراد إلى مجموعات وفقاً لأدائهم.

5- طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً والذي يحتوي على صفات وخصائص، مثل: كمية الإنتاج ونوعية الإنتاج، الإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون وغيرها من الخصائص، ويشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة³.

• مزايا هذه الطريقة :

- تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال.
- تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة، وهي تلائم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات.

• عيوب هذه الطريقة:

- لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقاً لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوع العمل، مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم.

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص: 417 - 418.

² - علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 90.

³ - سهيلة محمد عباس، وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص: 250.

- من الصعب على الفرد تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عالٍ.
- من الصعب تصميم برامج تدريبية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض، فالصفات هي عامة في الغالب، حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك¹.

6- طريقة قوائم المراجعة:

من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أولاً، وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها، وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، وشم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشة مع الأفراد العاملين. وفقاً لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقاً.

- من مزايا هذه الطريقة: تقلل من التحيزات، حيث أن المقيم والمسؤول عن تحديد درجة الأهمية والدرجات لكل صفة مختلفين. ومما سبق لا يعني بأنه لا يوجد تحيز مطلقاً حيث باستطاعة المقيم تمييز الصفات الإيجابية والسلبية ومن ثم اختيار ما يراه اعتماداً على حكمه الشخصي.
- ومن عيوب هذه الطريقة: تكلفتها العالية حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال أو وفقاً للأعمال الموجودة لديها، حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل إلى آخر.²

7- طريقة الاختيار الإجمالي:

تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل ومن هذه الأربعة الجمل اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، واثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد.

وكمثال على ذلك نورد الجمل الأربعة التالية لتوضيح ما سبق:

أ- يقابل الموظف توقعات الإدارة في أوقات زحمة العمل.

ب- ينجز الأعمال المطلوبة منه، والأعمال الإضافية أيضاً.

ت- لا يستطيع أن يجدد موقعه من المشاكل التي يصادفها.

ث- لا يعد قادراً على اتخاذ القرارات.

تمثل العبارتان (أ، ب) الصفات المرغوبة في أداء الموظف، بينما تصف العبارتان (ت، ث) الصفات غير المرغوبة ويختار المشرف من كل عبارتين عبارة واحدة تمثل الصفة المراد قياسها، وهو في ذلك يختار العبارة التي تعبر عن

¹ - علي محمد رابعة، مرجع سبق ذكره، ص: 91-92.

² - سهيلة محمد عباس، و علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص: 254.

الأداء الحقيقي للموظف وليس على أساس أن واحدة من العبارتين تعتبر أحسن من الأخرى، لأنه لا يدري ما هي القيمة المعطاة لكل منهما وبذلك ينعدم أو يقل تدخله الشخصي أو انحيازه في التقييم.¹

• مزايا هذه الطريقة:

- توفر قدرا كبير من الموضوعية في التقييم.
- تجبر المقيم على دراسة الأداء والسلوك بشكل جيد وتحليله، لتمكينه من تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء.²

• **عيوب هذه الطريقة:** عدم إمكانية استخدامها إذا كان الهدف من عملية تقييم الأداء تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في أداء الأفراد العاملين، حيث أن هذه الطريقة لا تحدد جوانب النقص في الأداء وبالتالي لا يعرف المقيم ولا الفرد العامل السلوك المرغوب فيه والمطلوب منه في أدائه لعمله.³

8- طريقة الوقائع الحرجة:

الأساس الذي تركز عليه هذه الطريقة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر في أداء الفرد، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه، وتحديد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل.⁴

• **مزايا هذه الطريقة:** أهم ميزة لهذه الطريقة هي أنها تقلل من التحيز من قبل المقيم، حيث أن المقيم يلاحظ السلوك الفعلي الحاصل.

• **عيوب هذه الطريقة:** أهم عيب لهذه الطريقة أنها تتطلب جهودا كبيرة مستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة أداء العاملين، وكتابة المواقف الإيجابية والسلبية أثناء فترة التقييم.⁵

ثانيا- الطرق الحديثة:

لقد وُجّهت انتقادات كثيرة إلى طريقة التقييم التقليدية لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكنة قياسها للأداء.

كما أنها تعاني من التحيز الشخصي للرؤساء، وبالتالي بدأ التفكير في تطوير الطرق التقليدية لتصبح طرق أفضل لتقييم أداء الأفراد.⁶

ومن بين تلك الطرق الحديثة ما يلي:

1- طريقة التقدير الجماعي:

¹ سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 316.

² عمر وصفي عقلي، مرجع سبق ذكره، ص: 425.

³ سهيلة محمد عباس، وعلي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص: 256.

⁴ مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص: 211.

⁵ سهيلة محمد عباس، وعلي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص: 256.

⁶ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، عمان، 2000، ص: 303.

يتم بموجب هذه الطريقة تقييم أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد الأعضاء، يكون أحدهم الرئيس المباشر للعامل، كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل عن إدارة الأفراد في المؤسسة ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين يعرفون العامل وطبيعة عمله.

2- التقييم على أساس النتائج: و تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، وتنمي نوعاً من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون الرؤساء، وأهم خصائص هذه الطريقة:

- على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوسين إلى اتفاق بشأن العناصر التي يتم استخدامها.
- على الرئيس بالتعاون مع المرؤوسين أن يحدد الأهداف المطلوبة من المرؤوسين والمدة التي يجب إحراز هذه النتائج في نهايتها أو خلالها.
- على الرئيس أن يقدم إرشاداته ونصائح للعامل خلال أداء العامل لعمله.
- على الرئيس - بالتعاون والتفاهم مع الأفراد- أن يصل إلى اتفاق مع المرؤوس على المعايير التي سيتم استخدامها في تقييم أداء هذا المرؤوس.¹

3- أسلوب الإدارة بالأهداف:

عند استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف لتقييم أداء العاملين فقد أصبح من المألوف أن يشترك العاملون مع رئيسهم في تحديد الأهداف التي سيقومون بتحقيقها وإنجازها، فإن الإدارة بالأهداف يمكن النظر إليها باعتبارها مدخلاً أو عملية تتكون من عدة خطوات وهي:

- تحديد مجالات الأداء و المعايير بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تحقيق الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين
- وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين.
- وضع عناصر المراقبة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
- استعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين .
- ويتبين من الخطوات السابقة أن الخطوة الأخيرة تمثل تقييم (قياس) الأداء، وهي عملية تعاونية بين الرئيس والمرؤوسين ويكون محورها استعراض ومعرفة مدى تحقيق المرؤوسين للأهداف.²

¹ - شاويش مصطفى نجيب، مرجع سبق ذكره، ص ص: 96-99.

² - نفس المرجع، ص: 99

وتتسم هذه الطريقة بعد مزايا مقارنة بالطرق السابقة يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (II/3): مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف وطرق التقييم الأخرى.

طرق تقييم أداء العاملين		عناصر المقارنة
طرق الأخرى	طريقة الإدارة بالأهداف	
<ul style="list-style-type: none"> - الأداء السابق فقط. - محاسبة الفرد. - عامة تطبق على جميع أنواع الوظائف - منخفضة. - إصدار الحكم والتقييم. - تبرير السلوك والدفاع عن النفس. - نادرًا ما يعرفها فهي سرية. - منخفضة. - ضعيف. 	<ul style="list-style-type: none"> - الأداء السابق والمستقبلي. - تحسين الأداء وتنمية قدرات الفرد - خاصة بمجمل أو وظيفة معينة. - عالية. - المساعدة والنصح والإرشاد. - المشاركة في التقييم بهدف التعلم. - يعرفها مسبقًا. - عالية. - قوي بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر. 	<ul style="list-style-type: none"> - التركيز. - الهدف. - المعايير المستخدمة. - درجة رضا الفرد عنها. - دور الرئيس. - دور المرؤوس. - معرفة المرؤوس لنتيجة التقييم. - مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوس. - التماسك بين الرئيس والمرؤوس.

المصدر: عادل حرحوش صالح، و مؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2002،

ص118.

المطلب الثالث: مراحل و إجراءات تقييم الأداء

ويحتوي على فرعين وهما:

الفرع الأول: مراحل (الخطوات) تقييم الأداء:

هناك عدة خطوات يراعى إتباعها عند القيام بعملية تقييم الأداء، ذلك حتى يتحقق الهدف المطلوب ونظرا لأن عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة ومتداخلة العناصر فيما بينها، وجب على القائمين على العملية أن يخططوا لها جيدا ويقوموا بإتباع الخطوات التالية:¹

1- تحديد معايير الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء، تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم.² فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بما حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة.³ كما يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيد ومرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.⁴ كما يقصد بمعايير تقييم الأداء، المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا أم لا، ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة لأداء الفعلي.⁵

2- قياس الإنجاز الفعلي: يعني قياس الإنجاز الفعلي (Performance Measure Actual) للفرد بناء على المعلومات المتوفرة عن إنجاز، ويتم الحصول على هذه البيانات إما من خلال الملاحظة المباشرة للرئيس، أو من خلال التقارير عن الإنجاز.

3- مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير: ويتم في هذه المرحلة تلك المقارنة و ذلك لتحديد الانحرافات (Deviations) بين الإنجاز الفعلي للأداء والمعايير المحددة لقياسها.⁶

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 1999، ص: 289.

² - أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص: 373.

³ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 409.

⁴ - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص: 202.

⁵ - صلاح شنواني، إدارة الأفراد، مؤسسات شباب الجامعة، مصر، 1999، ص: 187.

⁶ - طارق علي جمان، مرجع سبق ذكره، ص: 81-82.

4- تطبيق السياسة و تحليل النتائج: يجب أن يحدد الوقت الذي يتم فيه وضع التقييم بحيث تنتهي العملية بالنسبة لأية مجموعة من الأفراد في قسم أو إدارة معينة في ظرف أيام محدودة، و ذلك حتى لا تتفاوت المعايير التي يستخدمها المقومون إذا طالت المدة التي تتم فيها العملية.¹

5- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعلموا، وماذا يتوقع، منهم ومن لأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكيد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

6- الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين:

الأول مباشر و سريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل².

الفرع الثاني: إجراءات تقييم الأداء

وتتمثل في الإجراءات التالية:

1- إصلاح و تعديل الأجور و الرواتب: قد يتم تعديل الأجر بنتيجة تقييم الأداء سواء تم ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية فقد اتضح أن الرافعه يطرأ عليها تطور إذ ما تم الربط بين الثواب والأداء لذلك ولكي الزيادة في الأجر كحافز لبذل الجهد يجب أن تنبى على زيادة الأجر في نتائج تقييم الأداء.

2- النقل داخل التنظيم: قد يترتب على تقييم الأداء التحريك التنظيم فالتقدم والنمو يتم من خلال الترقية

لأعلى والنقل والتحويل.

3- شغل وظيفة أعلى من خلال التدريب و التنمية :

يترتب على زيادة أعباء و متطلبات العمل خلف أوضاع أو ظروف لا يستمر معها شاغلي هذه الوظيفة مما يعني أن الأمر يتطلب المزيد من المعرفة والمهارات بجانب المهارات الحالية إذا اتضح من تقييم الأداء على أنه يمكنهم اكتساب ذلك من خلال برنامج التدريب والتنمية فهذا يعني أنه يمكن رفع هؤلاء الأفراد إلى مناصب أعلى

¹ - صليحة لعجال، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس تخصص إدارة أعمال، المركز الجامعي يحي فارس- المدينة ، 2006، ص: 142-143.

² - توماس أي هاينز، دافيد هجر، الإدارة الإستراتيجية: ترجمة محمود مرسي، معهد الإدارة، العامة، الرياض، 1990، ص:37.

، وبذلك تتضمن عملية الرفع لمركز أعلى إعادة تدريب الفرد بحيث يمكنه انجاز الوظائف المعقدة إذا ما استخدم هذا الإجراء بفاعلية فإنه يترتب عليه تحسين الأداء و مقدرة الفرد الإنتاجية.

4- التحويل إلى وظيفة أخرى: يمكن للأفراد تحقيق النمو والتقدم داخل التنظيم وذلك من خلال تحويلهم من وظيفة لأخرى، يحدث هذا عادة عندما تتوفر لدى الفرد قدرات متعددة والمستخلصة من تقييم الأداء تفوق ما يتطلبه العمل الحالي أن التحويل يعني وضع الفرد في المكان المناسب لقدراته، بصفة عامة فإن التحويل يعني تحريك ونقل الفرد بصرف النظر عما يترتب على ذلك من تغيير الأجر أو زيادة مسؤولياته حيث يؤدي التحويل أو النقل من وظيفة لأخرى لتحسين أو تغيير المسار الوظيفي للفرد¹.

5- الترقية: مع أنه قد يترتب الزيادة في الأجر ولكن هذا ليس ضروريا في كل الأحوال فالترقية تعني النقل إلى مركز وظيفة أعلى وغالبا ما تتم الترقية إلى مستوى أعلى أو يتجه لتقييم الوظائف وتصف المهام وتعتبر الترقية حافز للفرد إذا كانت مترتبة على تقييم أدائه.

6- تعيين المسار الوظيفي للفرد: أن الغرض الأساسي من تقييم أداء الفرد هو المساعدة على تقييم الفرد بهدف تحسين الأداء في المسار الوظيفي المختار وبهذا الشكل فإن تقييم المسار الوظيفي هو مساعدة الفرد على متابعة التقدم في المسار الذي يرغبه في التنظيم².

المطلب الرابع: مشاكل وأخطاء تقييم الأداء و كيفية علاجها:

ويحتوي هذا المطلب على فروع وهي كالتالي:

الفرع الأول : المشاكل و أخطاء وصعوبات تقييم الأداء

إن تقييم لأدائكم بشري يصدره إنسان بشأن إنسان آخر يشغل وظيفة ما، بهذه الصفة لا يتوقع أن يكون خاليا من المشكلات والأخطاء. وبالرغم من الأبحاث التي قام بها علماء الإدارة والجهود التي بذلها المشتغلون في إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير تقييم الأداء، واكتسابه قدرا من الموضوعية، وجعله أكثر فعالية، فإنه لم يبلغ بعد الوضع المثالي الذي يريده له ، ومازال يحفل بالمشكلات و الأخطاء التي تدفع ببعض كتاب الإدارة إلى مضاعفة الجهد وبذل المحاولات من أجل التغلب على المشكلات و الأخطاء³.

- 1- التأثير بصفة معينة تتوفر لدى المرؤوس فيطغى ذلك على الصفات الأخرى سواء كانت سلبية أو ايجابية .
- 2- التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم وهذا يعود إلى الشخصية المُقيّم إذ أنها طباع يصعب تغييرها.

3- عوامل بيئية تتعلق ببيئة العمل مثل النقص في الأجهزة والمعدات، ودرجة الحرارة العالية، وضعف الإضاءة

¹ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، جامعة الإسكندرية، 2002، ص:386-388.

² - عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص:386-389.

³ - أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص:245.

- , وشدة الضوضاء، وعوامل أخرى إنسانية مثل انعدام التعاون بين العاملين أو فضاظة المشرف في التعامل¹.
- 4- اعتبار تقييم الأداء عملية طارئة و عبء على وقت المديرين والرؤساء، ومن ثم يتم التخلص منه بطريقة روتينية دون بذل الجهود المناسب مع أهميتها الحقيقية.
- 5- اعتبار التقييم وسيلة لتقرير الترقيات ومنح العلاوات فقط دون النظر إلى دوره في الكشف عن مجالات وأولويات تحسين و تطوير الأداء.
- 6- الاعتماد على الرأي الشخصي للرئيس المباشر دون غيره².
- 7- التأثير بالوظيفة أو المركز، وذلك حين يقيم الأشخاص طبقاً للوظائف التي يشغلونها فإذا كان مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي عالياً أو مهماً، أو إذا كان اسمها خطيراً، فإن المقيم يعطي شأغلهما تقديراً حسناً. والعكس صحيح، أي أن المشرف هنا لا يركز على الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة وإنما يبنّي تقييمه على اسم الوظيفة أو سمعتها أو مركزها.
- 8- الخلط بين الهدف والوسيلة، قد يركز المشرفون أو الموظفون على إجراءات العمل وليس الهدف المراد بلوغه عن طريق هذه الإجراءات فمثلاً في وكالة لتوظيف الباحثين عن وظائف، كان موظفو الوكالة يتولون مقابل الأشخاص الذين يبحثون عن وظائف حتى يجدوا لهم الوظائف المناسبة، وكان هؤلاء الموظفون يقيمون على أساس المقابلات التي يجرونها، فكان الشغل الشاغل لهؤلاء الموظفين، أن يتموا أكبر عدد ممكن من المقابلات بغض النظر على النجاح في العثور على عمل للباحثين عنه وبذلك تحول اهتمام الموظفين عن الهدف إلى التركيز الشديد على الإجراءات و يروي لنا كذلك توفيق الحكيم قصة ذلك الضابط الذي وجه اهتمامه الرئيسي لتأنيب العسكري الذي كتب التحقيق في جريمة قتل عدد قليل من الصفحات وكان من واجبه أن يكتبه في صفحات طويلة لأنها جريمة قتل³.

الفرع الثاني: كيفية علاج هذه المشاكل (الأخطاء)

- 1- ولعلاج الأخطاء السالفة الذكر، أو التخفيف منها على الأقل يجب أن يدرّب المشرفون تدريباً شاملاً على عملية التقييم، ويقترح ستروز وسيلز طريقة المناقشة الجماعية للمشرفين كوسيلة للاكتشاف للأخطاء.
- 2- ويقترح بتش لنفادي أخطاء التعميم أو "الهالة" أن يقوم المشرف بتقييم كل مرؤوسيه بالنسبة لعامل واحد من عوامل التقييم، فإذا انتهى من ذلك فيقوم بتقييمهم جميعاً لعامل آخر، وهكذا بدلاً من أن يقيم كل واحد منهم بالنسبة لجميع عوامل التقييم مرة واحدة فيتعرض لتأثير الهالة أو التعميم، وحتى يتمكن من مقارنة كل المرؤوسين بالنسبة لمعيار محدد.
- غير أن العلاج الرئيسي للأخطاء المذكورة ينحصر أساساً في طرق التقييم نفسها، ومدى دقتها وموضوعيتها وقدرتها على اكتشاف الفروق الفردية في أداء الأفراد⁴.

¹ - طارق علي جمان، مرجع سبق ذكره، ص: 92.

² - [http:// www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk), consulté le: 03/02/2013.

³ - عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

⁴ - نفس المرجع، ص: 68.

- 3- يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها.
- 4- يجب أن تأخذ المعايير أوزاناً نسبية مختلفة، استناداً إلى علاقتها بالأداء.
- 5- يفضل استخدام عدة نتائج (أو ربما) طرق للتقييم، وذلك باختلاف الوظائف، والمستويات التنظيمية.
- 6- يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على طريقة التقييم، والنماذج المتبعة في التقييم.
- 7- يفضل أن يشترك أكثر من مستوى رئاسي في التقييم، كأن يكون مستويين: الرئيس المباشر ثم الرئيس الأعلى.
- 8- يجب الاهتمام بشكل وبطريقة إخراج نماذج التقييم، والاهتمام بوضوح التعليمات الخاصة باستيفاء نموذج التقييم، وذلك لإضفاء نوع من الاحترام والثقة والفهم للطريق المستخدمة.
- 9- يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق والمخطط والمراقب على إجراءات التقييم وأن تبني علاقة تعاون مع مديري المباشرين وأن ترشدهم وتدرجهم على تقييم الأداء.
- 10- يفضل أن تكون نتائج التقييم علنية أي أن تعلن لكل مرؤوس.
- 11- يفضل إخبار المرؤوسين بنتائج تقييمهم وذلك من خلال مقابلات تقييم الأداء والتي يفضل أن تتم بصورة مستمرة ما أمكن.
- 12- يجب أن يمنح العاملون الحق في النظام من نتيجة التقييم.
- 13- يجب أن يكافأ الرؤساء الذين يستوفون عمليات التقييم لمرؤوسيههم بشكل كامل وسليم.
- 14- يجب أن يكون لتقييم الأداء استخدامات واضحة ومحددة ومفيدة، وإلا من الأفضل عدم استخدامه.¹

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 310-311.

خلاصة الفصل:

يشكل العنصر البشري أهم موارد أية مؤسسة سواء كانت خاصة أم حكومية كبيرة أم خدمية، حيث تتوقف كفاءة وفعالية المؤسسة على كفاءة هذا المورد، وبالتالي تحرص إدارة أية مؤسسة على استثمار هذا المورد والاستفادة منه الاستفادة المثلى، ولكي يتم الاستفادة من هذا المورد، استلزم الأمر التقييم المستمر لأدائه حتى يتم التعرف على أوجه القوة ومن ثم تطويرها وتنميتها ، وأوجه الضعف ومن ثم علاجها.

وحتى تحقق عملية تقييم الأداء الوظيفي الأهداف المحددة لها، تركز الاهتمام على جوانب الدقة والموضوعية والعدالة في هذه العملية باعتبارها من المرتكزات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء.

وبعدما تطرقنا لدراسة الأداء والمفاهيم تقييم الأداء وأهدافه ومعايره والطرق والأساليب وغيرها، نتطرق في الفصل الثالث إلى دراسة حالة بكلية العلوم والتكنولوجيا ويحتوي على مبحثين: المبحث الأول تعريفنا لكلية والمبحث الثاني الدراسة الميدانية.

مدخل:

بعد انتهائنا من الدراسة النظرية سنقوم في هذا الفصل التطبيقي، بإجراء دراسة ميدانية بكلية العلوم والتكنولوجيا وهي كلية تابعة لجامعة الوادي، من خلال تقديم بطاقة تعريفية لكل من جامعة الوادي وكلية العلوم والتكنولوجيا، تم إسقاط الدراسة على عينة مختارة من الأساتذة و الإداريين بهذه الكلية، قصد معرفة واقع الولاء التنظيمي لديهم وأثره على أدائهم. ولتحقيق هذا الهدف تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

➤ **المبحث الأول:** تقديم عام لكلية العلوم والتكنولوجيا - جامعة الوادي

➤ **المبحث الثاني:** تقديم الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم عام لكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة الوادي

سنتطرق في هذا المبحث أولا إلى تقديم بطاقة تعريفية لجامعة الوادي، ثم ثانيا التعرف على الهيكل البيداغوجي لجامعة الوادي، أما ثالث نقوم بتقديم بطاقة تعريفية لكلية العلوم والتكنولوجيا، ثم رابعا التعرف بمصلحة المستخدمين بكلية العلوم والتكنولوجيا.

المطلب الأول: بطاقة تعريفية لجامعة الوادي

ويحتوي هذا المطلب على الفروع التالية:

الفرع الأول: نبذة تاريخية عن جامعة الوادي

مرت جامعة الوادي بأربع مراحل بداية من سنة 1995 إلى غاية 2012¹:

❖ **المرحلة الأولى -** ملحقة المعهد الوطني للتجارة بالوادي (من سنة 1995 إلى غاية 1998): والتي أنشئت بموجب قرار وزاري مشترك مؤرخ في 03 جوان 1995 حيث انطلقت الدراسة لأول مرة خلال الموسم الجامعي 1996/1995 والتي تعتبر أول نواة جامعية بولاية الوادي كان مقرها بثانوية تكسبت والتي ظلت لموسمين حتى تم تحويلها إلى مركز الشهداء سنة 1998 والتي يدرس بها شعبة العلوم التجارية بتخصصين:

- إدارة أعمال بداية من الموسم الجامعي 1998/1997.

- تجارة دولية بداية من الموسم الجامعي 2000/1999.

❖ **المرحلة الثانية -** الملحق الجامعي بالوادي والتابع لجامعة محمد خيضر بيسكرة من سنة 1998 إلى غاية 2001: إضافة إلى ملحقة المعهد الوطني للتجارة التابعة للمعهد الوطني للتجارة بين عكنون - الجزائر العاصمة - فقد استفادت ولاية الوادي من فتح فرع العلوم القانونية والإدارية في الموسم 1999/1998 ومعهد الأدب العربي في الموسم 2000/1999 والتابعتين لجامعة بيسكرة ليتشكل الملحق الجامعي بالوادي.

❖ **المرحلة الثالثة -** المركز الجامعي بالوادي من سنة 2001 إلى غاية جوان 2012: أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 06/280 مؤرخ في 16 أوت 2006 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01/277 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 بموجبه تحول الملحق الجامعي إلى مركز جامعي والذي ضم خمسة معاهد:

■ معهد العلوم القانونية والإدارية.

■ معهد الآداب واللغات.

■ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

■ معهد العلوم والتكنولوجيا.

■ معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية.

¹ - مصلحة الإحصاء والاستشراف بجامعة الوادي

❖ المرحلة الرابعة - جامعة الوادي ابتداء من جوان 2012: أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 243 - 12 والمؤرخ في 4 جوان الموافق لـ 14 رجب 1433 وتضم:

- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية علوم الطبيعة والحياة.
- كلية الأدب واللغات
- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- كلية الحقوق و العلوم السياسية.

الفرع الثاني: التأطير البيداغوجي والإداري بجامعة الوادي

تؤطر جامعة الوادي حوالي 526 أستاذ دائم خلال الموسم الجامعي 2011 / 2012، تم تصنيفهم حسب الدرجة العلمية. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (III/1): يوضح تصنيف الأساتذة حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	العدد	النسبة %
أستاذ تعليم عالي	06	1,14
أستاذ محاضر صنف " أ "	12	2,28
أستاذ محاضر صنف " ب "	14	2,67
أستاذ مساعد صنف " أ "	110	20,91
أستاذ مساعد صنف " ب "	384	73,00
المجموع	526	100

المصدر: مصلحة الإحصاء والاستشراف بجامعة الوادي.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن فئة الأساتذة المساعدين صنف "ب" و "أ" يحتلان المرتبة الأولى والثانية على التوالي، والسبب في ذلك وجود أساتذة حديثين تم توظيفهم بفتح مناصب مالية جديدة، أما فئة الأساتذة المحاضرين صنف "أ" و "ب" فيحتلان المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي، أما صنف أساتذة التعليم العالي فيحتل المرتبة الأخيرة، كما لا توجد رتبة أستاذ مميز.

أما بالنسبة لتطور عدد الأساتذة عبر المواسم الجامعية من 2006/2005 إلى غاية 2012/2011:

ولتوضيح أكثر لبيانات الجدول التي تم إدراجها في الشكل الموالي:

أما بالنسبة لتطور مستوى تغطية عدد الأساتذة لعدد الطلبة عبر المواسم الجامعية من 2006/ 2005 إلى غاية 2012/2011، نوضحها في الجدول التالي:

جدول رقم (III/2): يوضح معدل تغطية عدد الأساتذة لعدد الطلبة.

الموسم الجامعي	06/05	07/06	08/07	09/08	10/09	11/10	12/11
عدد الأساتذة	111	131	175	250	368	427	526
عدد الطلبة	5901	7838	9660	11435	12123	14340	15230
معدل التغطية	53/1	59/1	55/1	45/1	33/1	34/1	29/1

المصدر: مصلحة الإحصاء والاستشراف بجامعة الوادي.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن عدد الأساتذة والطلبة في تزايد مستمر من الموسم 2005/2006 إلى 2011/2012، ومعدل التغطية بلغ 53/1 في الموسم 2006/2005 ثم زاد معدل التغطية في الموسم 2007/2006 إلى 59/1 ثم انخفض في الموسم 2009/2010 إلى 33/1، ثم وصل في الموسم 2010/2011 إلى 34/1 ثم انخفض في سنة 2012/2011 إلى 29/1.

أما بالنسبة للتأطير الإداري بجامعة الوادي لسنة 2012، فقد تم تقسيم المستخدمين حسب صفة التوظيف في الجدول الموالي كما يلي:

الجدول رقم (III/3): يوضح تقسيم المستخدمين حسب صفة التوظيف

العدد	صفة التوظيف
208	الإداريين والتقنيين أعوان المصالح
145	العمال المهنيين والمتعاقدين
353	مجموع المستخدمين

المصدر: مصلحة الإحصاء والاستشراف بجامعة الوادي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن عدد المستخدمين وصل إلى 353 مستخدم تم تقسيمهم إلى إداريين وتقنيين وأعوان المصالح الذين وصل عددهم إلى 208، والعمال المهنيين والمتعاقدين الذين وصل عددهم إلى 145

المطلب الثاني: الهيكل البيداغوجي لجامعة الوادي.

تتكون جامعة الوادي من عدة كليات وكل كلية منها لها عدة ميادين وكل ميدان له فروع الخاصة به ولكل فرع تخصصات خاص به.

الفرع الأول: بالنسبة لنظام (ل.م.د) ليسانس

يمكننا توضيح ميادين وفروع وتخصصات نظام (ل.م.د) ليسانس في مختلف كليات جامعة الوادي كما يلي¹.

● **كلية العلوم والتكنولوجيا:** كلية مقرها بالجامعة الجديدة بالشط وهي تضم الميادين التالية:

¹ - مسؤول مصلحة الإعلام والتوجيه، كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة الوادي.

1. علوم وتقنيات: ويتفرع إلى ما يلي:

- صيانة صناعية: وتضم تخصص صيانة صناعية.
- هندسة كهرباء وإلكترونيك: وتضم التخصصات التالية: مراقبة وتشخيص الأنظمة الكهربائية، شبكات كهربائية، اتصالات سلكية ولاسلكية.
- هندسة ميكانيكية وتضم التخصصات التالية: ميكانيك طاقة، إلكترونيك صناعي، صيانة التجهيزات الصناعية.
- هندسة كهربائية وتضم تخصص إلكترونيك صناعي.
- هندسة الطرائق وتضم تخصص هندسة الطرائق.
- محروقات وكيمياء: وتضم تخصص تكرير.
- ري: وتضم تخصص: ري خضري مهني، وتسيير الموارد المائية.

2. علوم المادة: ويتفرع إلى ما يلي:

- فيزياء: وتضم تخصص: فيزياء إشعاع، وفيزياء نظرية.
- كيمياء: وتضم تخصص كيمياء عضوية.

3. رياضيات وإعلام آلي: ويتفرع إلى ما يلي:

- إعلام آلي: ويضم تخصص إعلام آلي أساسي.
- رياضيات: وتضم تخصص نماذج رياضية ومحاكاة عددية.

4. علوم طبيعة وحياة: ويتفرع إلى ما يلي:

- بيولوجيا نباتية: وتضم التخصصات التالية: كيمياء حيوية، بيولوجيا النبات والبيئة، بيولوجيا وفسولوجيا النبات.

● كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: مقرها حي الشهداء، وهي تضم الفروع التالية:

- علوم تجارية وتضم التخصصات: تسيير المخزون، تجارة دولية، تسويق.
- علوم اقتصادية وتضم التخصصات التالية: مالية وبنوك، مالية مؤسسة، إحصاء واقتصاد قياسي.
- علوم التسيير ويضم التخصصات التالية: إعلام آلي للتسيير، إدارة أعمال، تسيير موارد بشرية، محاسبة وضرائب.

● كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية: كلية مقرها الجامعة الجديدة بالشط وتضم الميدان التالي:

- العلوم الاجتماعية والإنسانية ويتفرع إلى ما يلي:

1. علم الاجتماع ويضم التخصصات التالية: علم الاجتماع التربوي، علم الاجتماع الاتصال، علم اجتماع والبيئة، إرشاد وتوجيه.

2. علوم إسلامية: وتضم التخصصات التالية: شريعة وقانون، دعوة وإعلام، فقه وإعلام، فقه وأصول، الحديث وعلومه، علوم القرآن والتفسير.

3. علوم إنسانية وتضم التخصصات التالية: فلسفة عامة، تاريخ عام.

● **كلية الآداب واللغات:** مقرها الجامعة الجديدة بالشط وتضم الميادين التالية:

أ- آداب ولغة فرنسية وتتفرع إلى ما يلي:

- لغة فرنسية: وتضم تخصص لسانيات.

ب- آداب ولغة إنجليزية وتتفرع إلى ما يلي:

- لغة إنجليزية: وتضم تخصص إنجليزية تعليمية.

ج- آداب ولغة عربية: وتتفرع إلى ما يلي:

- لغة عربية وآدابها: وتضم تخصص: لغة عربية، أدب عربي.

● **كلية الحقوق والعلوم السياسية** مقرها حي النور وتضم الميادين التالية:

1. العلوم القانونية والإدارية وتتفرع إلى ما يلي:

- علوم قانونية: وتضم تخصص: قانون عام، وقانون خاص.

2. علوم سياسية: وتتفرع إلى ما يلي:

- علوم سياسية ويضم تخصص: تنظيمات سياسية، وعلاقات دولية.

الفرع الثاني: بالنسبة للنظام الكلاسيكي

ويضم الكليات التالية¹:

● **كلية العلوم والتكنولوجيا:** وتضم الأقسام التالية:

1. الكترو تقني وفيه التخصص التالي: شبكات كهربائية.

2. علوم الري وفيه التخصص التالي: ري حضري.

● **كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:** ويضم الأقسام التالية:

1. العلوم الاقتصادية: وفيها التخصصات التالية: بنوك نقود ومالية، و تسيير واقتصاد المؤسسة

2. علوم التسيير: وتضم التخصصات التالية: مالية، محاسبة، وإدارة أعمال.

3. علوم تجارية: وفيها التخصصات التالية: تسويق، ومحاسبة.

● **كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية:** وتضم الأقسام التالية:

1. قسم التاريخ: وفيه تخصص التاريخ.

2. قسم علم النفس: وفيه تخصص علم النفس العيادي، وعلم النفس المدرسي.

● **كلية الآداب واللغات:** وتضم القسم التالي:

¹ - <http://www.univ-eloued.dz>, consulté le: 10/ 04/2013.

- اللغة والأدب العربي: وفيه تخصص أدب عربي.

• **كلية الحقوق والعلوم السياسية:** وتضم قسم العلوم القانونية والإدارية وفيه تخصص العلوم القانونية والإدارية.

الفرع الثالث: بالنسبة لنظام (ل.م.د) الماستر

ويضم الكليات التالية

• **كلية العلوم والتكنولوجيا:** وتضم الميدان التالي:

1. علوم التكنولوجيا ويتفرع إلى:

أ- ري: ويضم تخصص: تصميم وتشخيص أنظمة التموين بمياه الشرب والتطهير.

ب- المحروقات: وتضم تخصص: تكرير وبترو كيمياء.

ت- هندسة كهربائية وإلكترونيك: ويضم تخصص: التحكم الكهربائي، وشبكات كهربائية.

ث- هندسة الطرائق: وتضم تخصص هندسة كيميائية.

ج- إلكترونيك: وتضم تخصص اتصالات سلكية ولا سلكية.

2. علوم المادة: وتتفرع إلى:

أ- فيزياء: ويضم تخصص فيزياء تطبيقية.

ب- كيمياء: وتضم تخصص كيمياء عضوية تحليلية.

3. رياضيات وإعلام آلي: ويتفرع إلى:

أ- رياضيات: ويضم تخصص رياضيات أساسية.

ب- إعلام آلي: ويضم تخصص أنظمة موزعة وذكاء اصطناعي.

• **كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:** وتضم ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

ويتفرع إلى علوم مالية ومحاسبية وتضم هذه الأخيرة تخصص التدقيق المحاسبي.

• **كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية:** وتضم ميدان العلوم الاجتماعية ويتفرع هذا الأخير إلى علم الاجتماع

ويضم تخصص علم اجتماع التربية

المطلب الثالث: بطاقة تعريفية لكلية العلوم والتكنولوجيا

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 280/06 المؤرخ في 16 أوت 2006 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم

277/01 تم إنشاء المركز الجامعي بالوادي، والذي كان يضم معهد العلوم التكنولوجية ثم تحول المعهد إلى كلية

العلوم والتكنولوجية بعد تحول المركز إلى جامعة، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 243/12 المؤرخ في 4 جوان

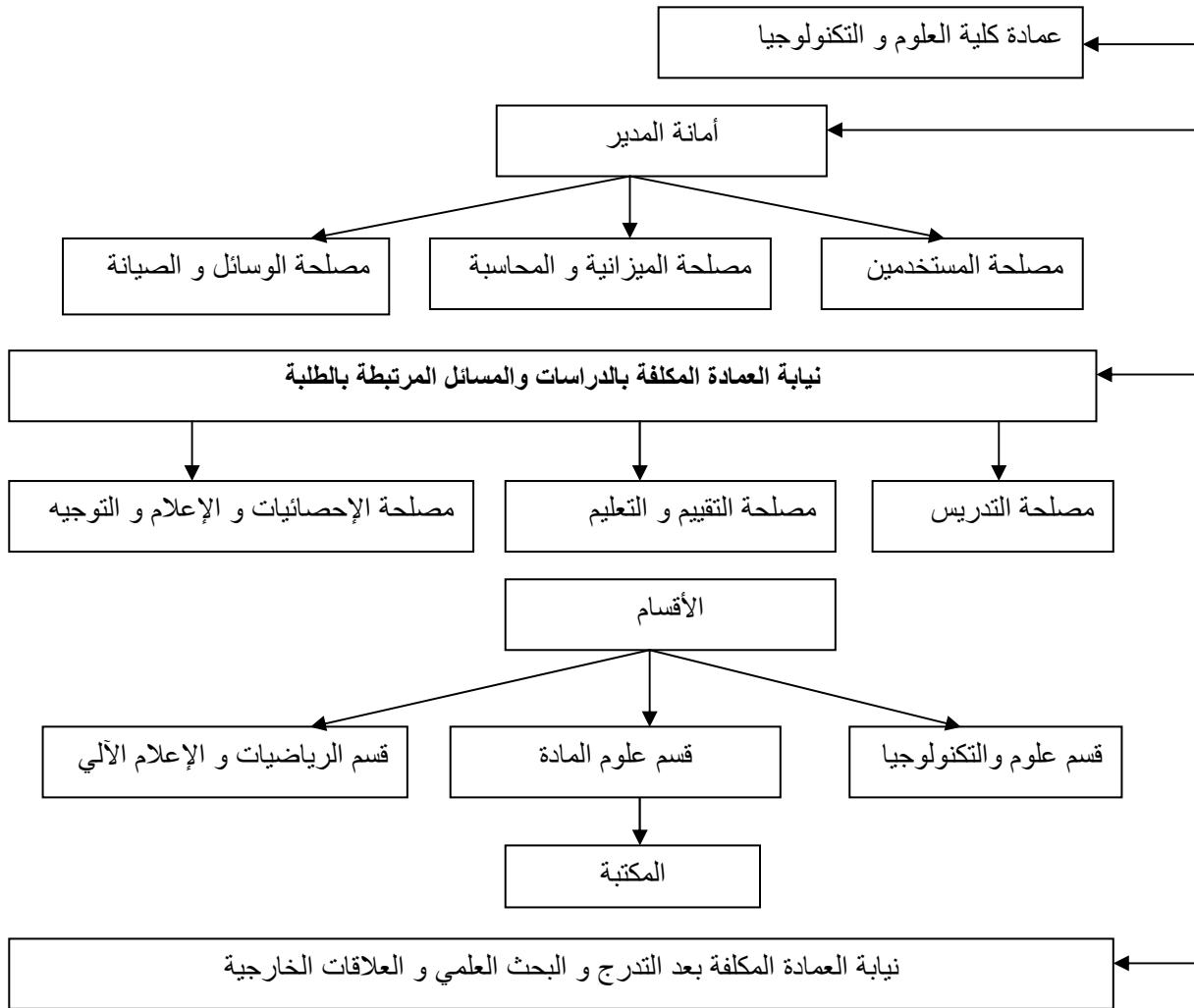
2012¹. وتضم حليا الكلية أربعة أقسام في الليسانس والماستر وعدة شعب وعدة تخصصات.

الفرع الأول: الهيكل الإداري والبيداغوجي لكلية العلوم والتكنولوجيا

¹ - <http://www.univ-eloued.dz>, op. cit.

تعد كلية العلوم والتكنولوجيا من أهم الكليات المكونة لجامعة الوادي وذلك بعد تحويلها من معهد إلى كلية بموجب قرار ترقية المركز الجامعي إلى جامعة، إذ تضم الكلية حالياً عدة تخصصات وشعب في شتى الميادين المتعددة في نظام (ل.م.د) وتعزز المنحى البيداغوجي بتوفير عدة تخصصات في الماستر (10 تخصصات)، وبلغ عدد الأساتذة 175 أستاذ في الموسم الجامعي 2012 - 2013 وعدد الطلبة 3102 طالب والشكل الموالي يوضح الهيكل الإداري لكلية العلوم والتكنولوجيا كما يلي:

الشكل رقم(III/1): الهيكل الإداري لكلية العلوم والتكنولوجيا

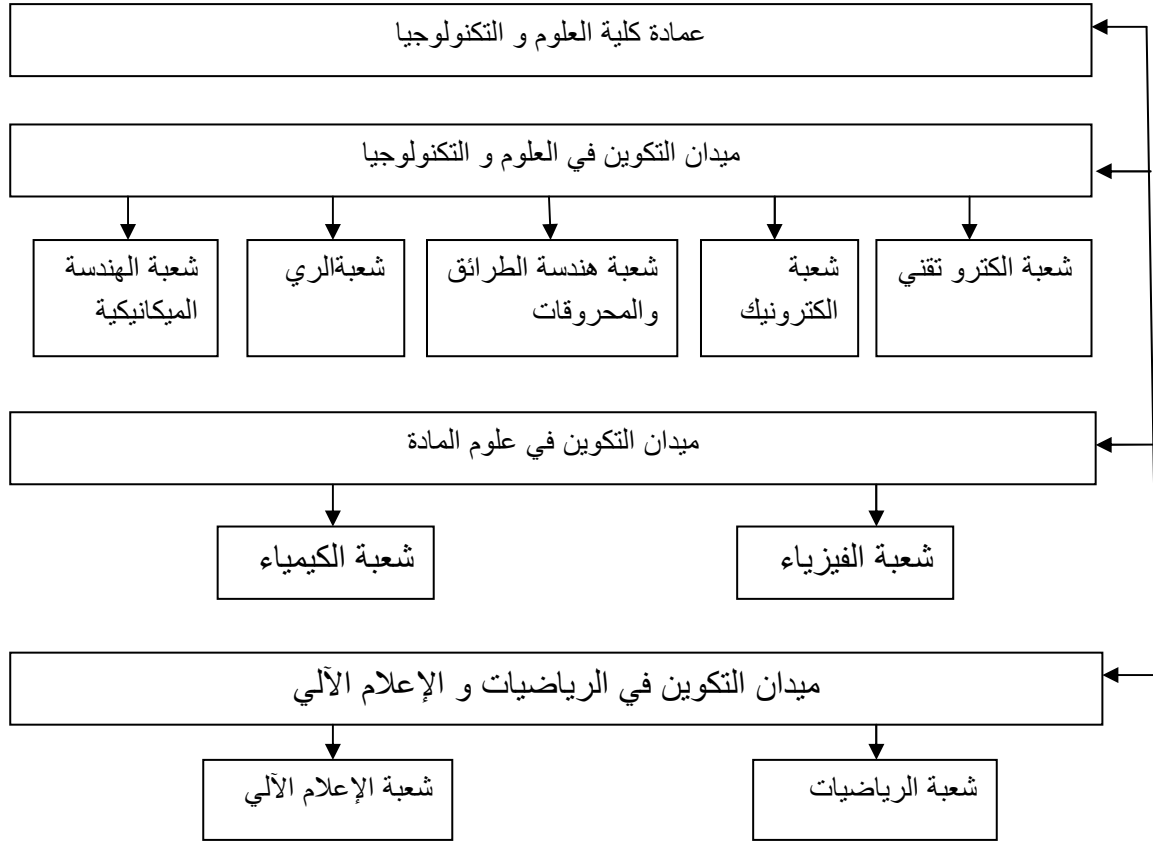


المصدر: مسؤول مصلحة الإعلام والتوجيه، كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة الوادي

من الشكل أعلاه، نلاحظ أن عمادة كلية العلوم والتكنولوجيا تتكون من: الأمانة العامة للكلية والتي تحتوي على مصلحة المستخدمين ومصلحة الميزانية والمحاسبة ومصلحة الوسائل والصيانة، ثم نيابة العمادة المكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة وتحتوي على ثلاث فروع، ففي الفرع الأول نجد: مصلحة التدريس ومصلحة التقييم والتعليم ومصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه، أما الثاني نجد فيه الأقسام والمتمثلة في: قسم العلوم والتكنولوجيا، قسم علوم المادة، قسم الرياضيات والإعلام الآلي، والفرع الثالث يتمثل في المكتبة. وفي الأخير نجد

نيابة العمادة المكلفة بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية أما بالنسبة للهيكل البيداغوجي لكلية العلوم و التكنولوجيا فتحتوي على مختلف الميادين والشعب الموجودة في الكلية.¹ ويمكن توضيحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (III/2): الهيكل البيداغوجي لكلية العلوم و التكنولوجيا



المصدر: مسؤول مصلحة الإعلام والتوجيه، كلية العلوم و التكنولوجيا، جامعة الوادي

الفرع الثاني: تعداد الطلبة بكلية العلوم والتكنولوجيا

قدر عدد الإجمالي لطلبة كلية العلوم والتكنولوجيا بمختلف ميادينها وشعبها وتخصصاتها عبر مختلف الأطوار (مرحلة التدرج وما بعد التدرج) حوالي 3102 طالب. ويمكننا توضيح عدد الطلبة بكلية العلوم والتكنولوجيا في الجدول التالي:

¹ - أنظر الهيكل البيداغوجي بجامعة الوادي.

الجدول رقم(III/4): تعداد الطلبة بالكلية للموسم الجامعي 2012/2013

النظام	القسم	المستوى	التخصص	المجموع	
ل.م.د	علوم وتكنولوجيا	أولى	علوم وتكنولوجيا	751	
		الثانية	علوم وتكنولوجيا	445	
		الثالثة	مراقبة وتشخيص الأنظمة الكهربائية	17	
			تسيير موارد المياه	14	
			ري حضري	16	
			إلكتروميكانيك	22	
			شبكات كهربائية	24	
			اتصالات	20	
			تكرير	30	
			هندسة الطرائق	35	
			صيانة تجهيزات الصناعية	15	
			ميكانيك طاوقية	16	
			أولى ماستر	شبكات كهربائية	16
				تصميم وتشخيص أنظمة التموين بمياه الشرب والتطهير	15
		تكرير و بترو كيمياء		15	
		تحكم كهربائي		12	
		هندسة الطرائق		17	
		اتصالات		16	
		ثانية ماستر		شبكات كهربائية	16
				تصميم وتشخيص أنظمة التموين بمياه الشرب والتطهير	7
				تكرير و بترو كيمياء	9
				تحكم كهربائي	9
			هندسة الطرائق	15	
			اتصالات	17	

1569	المجموع			
243	علوم المادة	أولى		
257	علوم المادة	ثانية		
88	فيزياء الإشعاع	الثالثة	علوم المادة	
32	كيمياء عضوية			
19	فيزياء تطبيقية	أولى ماستر		
13	كيمياء عضوية تحليلية			
10	فيزياء تطبيقية	ثانية ماستر		
18	كيمياء عضوية تحليلية			
680	المجموع			
338	رياضيات و إعلام آلي	أولى		رياضيات وإعلام آلي
213	نماذج رياضية ومحاكاة عددية	الثانية		
92	إعلام آلي أساسي			
116	نم. ريا. و مج. عدد	الثالثة		
51	إعلام آلي أساسي			
8	رياضيات أساسية	أولى ماستر		
12	أنظمة موزعة و ذكاء			
9	رياضيات أساسية	ثانية ماستر		
14	أنظمة موظفة و ذكاء اصطناعي			
853	المجموع			
3102	مجموع طلبة الكلية			

المصدر: مسؤول مصلحة الإعلام والتوجيه، كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة الوادي.

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن تعداد الطلبة بالكلية للموسم الجامعي 2013/2012 لنظام (ل.م.د) في قسم علوم والتكنولوجيا لسنة الأولى تخصص علوم وتكنولوجيا وصل إلى 751 طالب، أما بالنسبة للسنة الثانية فوصل 445 بينما للسنة الثالثة بجميع تخصصاتها فبلغ 205 طالب. أما بالنسبة للسنة الأولى ماستر فوصل عدد الطلبة فيها إلى 91 طالب، أما للسنة الثانية ماستر فوصل إلى 73 طالب، وبالتالي بلغ مجموع الطلبة لقسم العلوم والتكنولوجيا حوالي 1569 طالب بجميع مستوياتهم.

أما عن قسم علوم المادة فوصل عدد الطلبة بجميع التخصصات إلى 680 طالب، بينما في قسم الرياضيات والإعلام الآلي فوصل عددهم إلى 853 طالب، فالملاحظ أن أكبر عدد من الطلبة موجود في قسم العلوم والتكنولوجيا ثم يليه قسم الرياضيات والإعلام الآلي وأخيراً قسم علوم المادة.

المطلب الرابع: مصلحة المستخدمين بكلية العلوم والتكنولوجيا

أنشئت مصلحة المستخدمين بكلية العلوم والتكنولوجيا بتاريخ 19 أبريل 2011، وتضم هذه المصلحة فرعين هما: فرع الأساتذة، وفرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح.¹

الفرع الأول: فرع الأساتذة

وصل عدد أساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا إلى 174 أستاذ بمختلف درجاتهم العلمية (أستاذ مساعد "ب" أو "ب"، أستاذ محاضر "ب" أو "أ"، أستاذ تعليم عالي)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(III/5): تصنيف الأساتذة حسب الدرجة العلمية

البيان	العدد
- أساتذة تعليم العالي	03
- أساتذة محاضر صنف "أ"	02
- أساتذة محاضر صنف "ب"	08
- مساعد صنف "أ"	74
- مساعد صنف "ب"	87
المجموع	174

المصدر: مصلحة المستخدمين، كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة الوادي،

من الجدول أعلاه، نجد أن عدد أستاذ تعليم العالي والأستاذ المحاضرين صنف "أ" و "ب" قليل جدا مقارنة بعدد الأساتذة المساعدين صنف "ب" و "أ"، وهذا ربما يعود لحداثة الكلية وتخصصاتها من جهة، ومن جهة ثانية السياسة المتبعة من طرف رئاسة الجامعة في السنوات الأخيرة إلى توظيف فئة الأساتذة الشباب ذو الخبرة الحديثة.

الفرع الثاني: فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح

ويضم ما يلي:

¹ - مصلحة المستخدمين، كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة الوادي.

أ- الموظفين الدائمين: وصل عددهم إلى 19 موظفا وتم تصنيفهم حسب الرتبة كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (III/6): تصنيف الموظفين الدائمين

العدد	الرتبة	البيان
02	- متصرف	موظفين دائمين
02	- مهندس دولة في الإعلام الآلي	
03	- مهندس دولة للمخابر و الصيانة	
01	- مهندس دولة للمخابر الجامعية	
01	- تقني سامي في المخبر و الصيانة	
01	- ملحق بالكليات الجامعية	
01	- مساعد مكاتب	
03	- ملحق رئيسي للإدارة	
02	- ملحق إدارة	
01	- تقني في الإعلام الآلي	
01	- عون إدارة رئيسي	
01	- كاتب مديرية	
19		

المصدر: مصلحة المستخدمين، كلية العلوم و التكنولوجيا، جامعة الوادي

ب- أعوان الوقاية والحراس: وصل عددهم إلى 10 أعوان، وتم تصنيفهم على أساس الرتبة كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (III/7): تصنيف أعوان الوقاية والحراس حسب الرتبة

العدد	الرتبة	البيان
06	- عون وقاية من المستوى الأول	أعوان الوقاية و الحراس
04	- حارس	
10		المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين، كلية العلوم و التكنولوجيا، جامعة الوادي

ج- العمال المهنيين: وصل عددهم إلى 121 عاملا مهنيا وتم تصنيفهم حسب رتبة كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(III/8): تصنيف العمال المهنيين حسب الرتبة

البيان	الرتبة	العدد
العمال	- عامل من الصنف الثالث	02
المهنيين	- عامل مهني من الصنف الأول	09
المجموع		11

المصدر: مصلحة المستخدمين، كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة الوادي

د- موظفي عقود الإدماج: وصل عددهم إلى 31 موظف منهم 28 موظفي الإدماج المهني و 3 موظفي الإدماج الاجتماعي، ونوضح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم(III/9): تصنيف موظفي عقود الإدماج حسب الرتبة

البيان	الرتبة	العدد
موظفي عقود الإدماج	- موظفي في إطار الإدماج المهني	28
	- موظفي في إطار الإدماج الاجتماعي	3
المجموع		31

المصدر: مصلحة المستخدمين، كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة الوادي

المبحث الثاني: تقديم الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

في هذا المبحث سنتناول محتوى عام مضمون هذه الدراسة الميدانية وهي كالتالي:المطلب الأول جاء بعنوان تحديد منهج الدراسة وأدوات البحث المستعملة، والثاني بعنوان مجتمع وعينة الدراسة وحدودها، والثالث بعنوان تفريغ البيانات والمعلومات تحليلها وتفسيرها.

المطلب الأول: تحديد منهج الدراسة وأدوات البحث المستعملة.

منهج الدراسة

لابد لكل دراسة علمية من منهج عملي يتبعه الباحث لحدوث انسجام بين فروض البحث وعملية إثباتها ميدانيا، لذلك اعتمدنا لتحليل موضوع بحثنا هذا على منهج دراسة الحالة.الذي يتميز بدراسة خصائص ومضمون حالة أو ظاهرة واحدة وبصورة منفصلة ودقيقة سواءً كانت فردا أو وحدة اجتماعية¹.

ويرتكز هذا المنهج على تحديد حالة محددة بعينها كخطوة أولى، ومن ثمة جمع المعلومات مفصلة ودقيقة عنها كخطوة ثانية، وتحليل المعلومات التي تم جمعها بطريقة علمية وموضوعية للحصول على نتائج محددة يمكن تعميمها واقتراح أساليب معالجتها على حالات أخرى مشابهة². وبذلك اعتمدنا على هذا المنهج في المؤسسة محل الدراسة.

¹ - رشيد زرواطي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، ط1، الجزائر، 2002، ص:120.

² - أحمد غريب، تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، دون ذكر دار النشر، عمان، الأردن، 1983، ص:101.

☑ أدوات جمع البيانات:

في هذه الدراسة تم استخدام أداة الاستمارة (الاستبيان) لأجل جمع البيانات، فالاستمارة هي: "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في الاستمارة توصل للأشخاص المعنيين عن طريق تسليمها باليد أي مباشرة أو عن طريق البريد، تمهيداً للحصول على أجوبة الأسئلة.

وقد كانت طبيعة أسئلة الاستبيان تارة من النوع المغلق (السؤال المغلق أحادي الإجابة، حيث في هذا النوع من الأسئلة يطلب من المستجوب اختيار إجابة واحدة من بين الإجابات المتاحة)، وتارة أخرى من النوع شبه المغلق (وهو ذلك السؤال الذي تحدد له إجابات مسبقة، وتترك الحرية للمستجوب لإضافة أي إجابات أخرى يراها مناسبة)¹.

في هذه الدراسة تم تقسيم استمارة الأسئلة (الاستبيان) إلى أربعة (4) محاور كما يلي:

◀ المحور الأول: يتعلق بمواظبة العاملين يتكون من 9 أسئلة.

◀ المحور الثاني: يتعلق برغبة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة ويتكون من 6 أسئلة.

◀ المحور الثالث: يتعلق بالاستقرار الوظيفي للعاملين ويتكون من 8 أسئلة.

◀ المحور الرابع يتعلق بالرضا الوظيفي للعاملين ويتكون من 11 سؤال.

وقد تم توزيع 70 استمارة أسئلة على عينة مختارة من أعضاء هيئة التدريس وكذا الإداريين بكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة الوادي، لكن استرجعنا منها 48 استمارة فقط والباقي (22) لم يتم استرجاعها بسبب ظروف معينة، والجدول التالي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والملغاة كما يلي:

الجدول رقم (III/10): يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والملغاة

البيان	الاستمارات الموزعة	الاستمارات الملغاة أو غير المسترجعة	الاستمارات المسترجعة
العدد	70	22	48
النسبة	%100	%31.43	%68.57

المصدر: من إعداد الطالبات.

¹ - عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية - الرسائل والأطروحات - دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، أبريل 2009، ص: 106، 109.

* - أنظر استمارة الأسئلة (الاستبيان).

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وحدودها.

إن أهم شيء في البحث الميداني هو معرفة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة وطريقة اختيارها، ويعرف مجتمع الدراسة بأنه: "مجموع الفئات التي لها علاقة بموضوع البحث وفروضه، وتجمعها صفة واحدة وخصائص مشتركة، والتي يمكن أن يكون لديها البيانات المطلوبة، فقد يتكون من مجموعة من الأفراد الذين يقطنون منطقة جغرافية معينة، أو الأفراد الذين لهم نفس المهنة، أو أولئك الذين يستهلكون منتج معين ... الخ¹.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية وكذا الموظفين الإداري بكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة الوادي، ولقد تم تطبيق هذه الدراسة على عينة مختارة من الأساتذة بلغ عددهم 30 أستاذاً و 18 إدارياً تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقيّة العشوائية وهي عينة تقسم المجتمع الأصلي إلى طبقات وذلك على أساس (الجنس، السن، المهنة، الدرجة العلمية، والخبرة في العمل).

ويمكننا توضيح خصائص عينة الدراسة في ما يلي:

أ - جنس عينة أفراد الدراسة: نجد أن نسبة فئة الذكور أكثر من الإناث بالنسبة للأساتذة أما بالنسبة للإداريين فنجد الإناث أكثر من الذكور وهذا راجع إلى ميل فئة الإناث إلى الجانب الإداري بدل من التعليم، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (III/11): يبين جنس عينة أفراد الدراسة

البيان	أساتذة	إداريين	نسبة الأساتذة	نسبة الإداريين
ذكر	29	7	96.67	38.89
أنثى	1	11	3.33	61.11
المجموع	30	18	100	100

المصدر: من إعداد الطالبات.

ب - سن أفراد عينة الدراسة: نجد أن أغلب الأساتذة في العينة تتراوح أعمارهم من 31 سنة إلى 40 سنة، بينما نجد أن أغلب الإداريين أعمارهم تتراوح من 22 إلى 30 سنة، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

¹ - يجه عيسى، علاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، تحليل السوق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، القبة القديمة - الجزائر، 2007، ص:57.

الجدول رقم(III/12): يبين سن أفراد عينة الدراسة.

البيان / السن	30 - 22	40 - 31	48 - 41
الأساتذة	10	14	6
الإداريين	14	3	1
المجموع	24	17	7
	48		

المصدر: من إعداد الطلاب.

ج - تصنيف أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية: نلاحظ أن نسبة الأساتذة مستوى ماجستير تمثل أعلى نسبة وأقل نسبة من نسبة الدكتوراه ومهندس، هذا يعني أن الدرجة العلمية السائدة لدى أعضاء الهيئة التدريسية والمعتمد عليها هي الماجستير. أما بالنسبة للإداريين فكان مستوى ليسانس أعلى نسبة بينهم ثم يليه مستوى تقني سامي، هذا يعني أن نسبة ليسانس وتقني سامي هي الدرجة العلمية السائدة بين الإداريين، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(III/13): يوضح تصنيف أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية البيان	أ.مساعد ب	أ.مساعد أ	أ.محاضر ب	أ.محاضر أ	أ.التعليم العالي	ماجستير	دكتوراه	مهندس	مجموع
الأساتذة	5	6	1	1	2	13	1	1	30
الدرجة العلمية	ثانوي	بكالوريا	تقني سامي	ليسانس	ماجستير	أستاذ	دكتوراه	مهندس	-
الإداريين	1	1	7	9	0	0	0	0	18
مجموع	6	7	8	10	2	13	1	1	
النسبة %	12.5	14.59	16.67	20.83	4.16	27.08	2.08	2.08	100

المصدر: من إعداد الطلاب.

د - تصنيف أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة في العمل: نلاحظ أن نسبة الأساتذة والإداريين الذين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 0-5 سنوات هي السائدة في الكلية، وهذا يعني أن نسبة الشباب هي السائدة في العمل، وهذا ما يوضحه الجدول التالي

الجدول رقم (III/14): يوضح خبرة أفراد عينة الدراسة في العمل

المجموع]16 - 10]]10 - 5]]10 - 5]	الخبرة البيان
30	1	4	25	أساتذة
18	0	1	17	إداريين
48	1	5	42	المجموع
100	2.08	10.5	87.5	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبات.

المطلب الثالث: تفرغ البيانات تحليلها وتفسيرها

إن أهم جزء في الدراسات هو الجانب الميداني لذا نلاحظ أن هناك اهتمام كبير به من خلال دراسة لموضوع الولاء التنظيمي وأثره على أداء المورد البشري بكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة الوادي وصلنا إلى النتائج التالية:
أولاً - المحور الأول: يتعلق بمواظبة العاملين: ويتكون من 9 أسئلة كما يلي:

❖ السؤال الأول: مدى الالتزام بالحضور في الوقت المحدد: ويمكن تفرغ نتائج هذا السؤال في الجدول:
الجدول رقم(III/15): يبين مدى الالتزام بالحضور في الوقت المحدد.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	27	6	90	33.33
	لا	0	0	0	0
	أحياناً	2	1	6.67	5.56
الإناث	نعم	1	10	3.33	55.55
	لا	0	0	0	0
	أحياناً	0	1	0	5.56
المجموع		30	18	100	100

المصدر: من إعداد الطالبات.

للإشارة في هذا السؤال كانت الإجابات مختلفة وكانت النسبة الأكبر بالإجابة بـ "نعم"، بالنسبة للأساتذة والإداريين كانت نسبة على التوالي 93.33% و 88.88% من مجموع النسب المختارة، أما بالنسبة للإجابات التي كانت بـ "لا" الخاصة بالأساتذة والإداريين كانت النسبة 0% أما بالنسبة للإجابة بأحيانا 11.12% من مجموع النسب المختارة وهذا يعني أن هناك وجود التزام بالحضور في الوقت المناسب.

❖ السؤال الثاني: هل أن الإدارة صارمة فيما يخص المواظبة: ويمكن تفريغ نتائج هذا السؤال في الجدول

الجدول رقم (III/16): يبين مدى صرامة الإدارة فيما يخص المواظبة.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	20	6	66.67	33,33
	لا	9	1	30	5.56
الإناث	نعم	0	2	0	11.11
	لا	1	9	3.33	50
المجموع		30	18	100	100

المصدر: من إعداد الطالبات.

من خلال الجدول نجد أن نسبة الذكور بالنسبة للأساتذة و الإداريين التي كانت إجاباتهم بـ "نعم" بلغت على التوالي 66.67% و 44.44%، أما الأساتذة و الإداريين التي كانت إجاباتهم بـ "لا" على التوالي 63.33% و 55.56% وهذا يعني أن نسبة المواظبة تبقى أكبر من نسبة عدم المواظبة في العمل وذلك لصرامة الإدارة في قراراتها.

❖ السؤال الثالث: هل تكثر الغياب: ويمكن تفريغ نتائج هذا السؤال في الجدول لتالي:

الجدول رقم (III/17): يبين نسبة الغيابات

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	0	0	0	0
	لا	29	7	96.67	38.89
الإناث	نعم	0	0	0	0
	لا	1	11	3.33	61.11
المجموع		30	18	100	100

المصدر: من إعداد الطالبات

نجد أن نسبة عدم الغياب (كانت 100%) في جميع الفئات (أساتذة وإداريين) وهذا يعني أن قلة الغياب من أجل نجاح المؤسسة والوصول إلى الهدف المطلوب.

❖ السؤال الرابع: في حالة غيابك عن العمل هل تستاء: ويمكن تفريغ نتائج هذا السؤال في الجدول التالي:

الجدول رقم (III/18): مدى استياء العاملين عند غيابهم عن العمل.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	25	5	83.33	27.77
	لا	4	2	13.33	11.11
الإناث	نعم	0	9	0	44.44
	لا	1	3	3.34	16.66
المجموع		30	18	100	100

المصدر: من إعداد الطالبات

من خلال الجدول أعلاه، نجد أن نسبة استياء الموظفين عند غيابهم عن عملهم مرتفعة جداً تصل إلى (الذكور الأساتذة 83.33%، الإناث 0%)، أما الإداريين فنجد نسبة الذكور هي 27.77%، والإناث 44.44%. إذا نسبة عدم الاستياء كانت قليلة وهذا راجع إلى رغبتهم بالاستمرار في العمل وعدم الغياب.

❖ السؤال الخامس: هل تحرص على إنجاز أعمالك عند الغياب: ويمكن تفريغ نتائج هذا السؤال في الجدول التالي:

الجدول رقم (III/19): يبين مدى إنجاز العمال لأعمالهم عند غيابهم ومدى حرصهم على ذلك

الفئة	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	28	6	93.34	33.33
	لا	1	1	3.33	5.54
الإناث	نعم	1	11	3.33	61.11
	لا	0	0	0	0
المجموع		30	18	100	100

المصدر: من إعداد الطالبات

للإشارة هناك إجابات مزدوجة كانت الإجابة بـ "نعم"، حيث نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 96.67% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 94.44% من الإجابات أكدت أن الموظفين ينجزون أعمالهم عند الغياب وذلك لأن طبيعة العمل وأهميته تحتم على الموظفين إنجاز أعمالهم في الوقت لأجل السير الحسن للعمل ومنع تراكم الأعمال، في حين نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 3.33% ونسبة الإداريين تقدر بـ 5.54% تؤكد أنهم لا ينجزون أعمالهم عند الغياب وذلك خاصة بالنسبة للإداريين وذلك لأن عملهم يمكن أن يقوم به أي عامل بديل.

❖ السؤال السادس: هل تتحجج بالمرض حتى لا تقوم بأداء عملك: ويمكن تفريغ نتائج هذا السؤال في الجدول التالي:

الجدول رقم (III/20): يبين تحجج الفرد بالمرض حتى لا يقوم بأداء عمله

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	28	0	93.34	0
	لا	1	7	3.33	38.89
الإناث	نعم	0	1	0	5.59
	لا	1	10	3.33	55.55
المجموع		30	18	100	100

المصدر: من إعداد الطالبات

ما يمثل نسبة الأساتذة تقدر بـ: 93.34% ونسبة الإداريين تقدر بـ 5.59% من الإجابات أكدت أنهم يدعون بالمرض للتهرب من أداء عملهم عندما تزيد الضغوط والمسؤوليات، في حين نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ 6.66% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 94.44% من الإجابات كانت بـ"لا" وهذا يؤكد أن أغلب أعضاء الهيئة التدريسية يتحججون بالمرض للتهرب من أداء عملهم، وذلك نظرا للحرية المعطاة لهم في تعويض الحصص التدريسية، والعكس صحيح بالنسبة للإداريين.

❖ السؤال السابع: هل تختلس فترات راحة أثناء العمل: ويمكن تفريغ نتائج هذا السؤال في الجدول التالي:

الجدول رقم (III/21): يبين هل هناك فترات راحة أثناء العمل.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
ذكور	نعم	4	3	13.33	16.67
	لا	25	4	83.34	22.22
الإناث	نعم	1	6	3.33	33.33
	لا	01	5	0	27.78
المجموع		30	18	100	100

المصدر: من إعداد الطالبات.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن نسبة إجابات الأساتذة والإداريين الذين يختلسون فترات راحة أثناء العمل تقدر بـ 16.66% و 50% على التوالي، وسبب هذه الظاهرة المنتشرة خاصة بين الإداريين ترجع إلى طبيعة العلاقات الإنسانية والاجتماعية فيما بينهم والتي تتم في صورة تلقائية، في حين نجد أن نسبة الإجابات للأساتذة والإداريين تقدر بـ 83.34% و 50%، تؤكد أنهم لا يختلسون فترات راحة أثناء أوقات العمل وذلك لأن عملهم لا يوجد به وقت للراحة كما أن ضميرهم المهني لا يسمح لهم بترك عملهم.

❖ السؤال الثامن: في حالة لو كان لديك عمل ضروري ومنعك ظرف طارئ من الذهاب لعملك ماذا

تفعل: ويمكن تفرغ نتائج هذا السؤال في الجدول التالي:

الجدول رقم (III/22): في حالة وجود عمل ضروري ومنع ظرف طارئ من الذهاب للعمل

النسب الإداريين	نسب الأساتذة	الإداريين	الأساتذة	البدائل	الفتات
38.33	86.67	7	26	تعلم الإدارة	الذكور
0	10	0	3	تجاهل إخبار الإدارة	
0	0	0	0	تدعي وتظاهر بالمرض	
55.55	3.33	10	1	تعلم الإدارة	الإناث
0	0	0	0	تجاهل إخبار الإدارة	
5.56	0	1	0	تدعي وتظاهر بالمرض	
100	100	18	30		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات.

من الجدول أعلاه، نجد أن هناك اتفاق عام بين إجابات الأساتذة (بنسبة 90%) والإداريين (بنسبة 94.44%)، حيث أكدوا أن الاتصال وإعلام الإدارة هو الحل الوحيد لهم في حالة وجود ظرف طارئ شخصي خاص بهم مهما كان نوعه.

❖ السؤال التاسع: هل تحرص على إنجاز عملك في الوقت المحدد له: ويمكن تفرغ نتائج هذا السؤال في

الجدول التالي:

الجدول رقم (III/23): يبين مدى حرص الموظف على أداء عمله في الوقت المحدد.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	28	6	93.34	33.33
	لا	1	1	3.33	5.56
الاناث	نعم	1	10	3.33	55.55
	لا	0	1	0	5.56
المجموع		30	18	100	100

المصدر: من إعداد الطالبات.

من خلال الجدول أعلاه، تؤكد أن الأساتذة والإداريين حريصين على إنجاز أعمالهم في الوقت المحدد، حيث تقدر نسبة الإجابة بـ "نعم" للأساتذة والإداريين بـ 96.67% و 88.88% على التوالي، وهذا راجع لطبيعة العمل الذي لا يسمح بالتباطؤ والتكاسل والاتكال وأي تأخر من جانب الأفراد الموظفين في أداء أعمالهم له تأثير سلبي على سير العمل وعلى مصير المؤسسة.

ثانياً - المحور الثاني: يتعلق برغبة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة: ويتكون من ستة (6) أسئلة كما يلي:

❖ السؤال الأول: هل يهتمك مستقبل أو مصير المؤسسة: ويمكن تفرغ نتائج هذا السؤال في الجدول التالي:

الجدول رقم (III/24): يبين اهتمام الموظف بمستقبل المؤسسة

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	28	6	93.34	3.33
	لا	1	1	3.33	5.56
الإناث	نعم	1	11	3.33	55.55
	لا	0	0	0	5.56
المجموع		30	18	100	100

المصدر: من إعداد الطالبات

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن هناك إجماع من طرف الأساتذة والإداريين بشأن الحرص والاهتمام بمستقبل المؤسسة، حيث أن نسبة الأساتذة والإداريين المهتمين بمستقبل المؤسسة تقدر بـ: 96.67% و 88.88% على التوالي، ونسبة الإجابات التي كانت بـ "لا" بنسبة للأساتذة و الإداريين تقدر 3.33% و 11.12% تؤكد أنهم غير مهتمين بمستقبل المؤسسة.

❖ السؤال الثاني: هل ترى أن العمل الذي تقوم به ذا أهمية بالنسبة للمؤسسة: ويمكن تفرغ نتائج هذا السؤال في الجدول التالي:

الجدول رقم (III/25): ما مدى أهمية العمل المقدم بالنسبة للمؤسسة.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	28	6	93.34	3.33
	لا	1	1	3.33	5.56
الإناث	نعم	1	10	3.33	55.55
	لا	0	1	0	5.56
المجموع		30	18	100	100

المصدر: من اعداد الطالبات.

من الجدول أعلاه، نجد أن الإجابة بـ "نعم" بالنسبة للأساتذة والإداريين تقدر بـ 96.67% و 88.88% على التوالي، وهي تؤكد على شعورهم بأهمية العمل الذي يقومون به، وذلك نظراً لأهمية العمل الذي يقوم به وكذا ارتباطهم الوثيق بالمؤسسة، أما الإجابات بـ "لا" فكانت بنسبة قليلة وأكدت أن الموظفين لا يشعرون بأهمية العمل الذي يقومون به.

❖ السؤال الثالث: هل لديك استعداد لتحمل ساعات عمل إضافية وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة: ويمكن تفرغ نتائج هذا السؤال في الجدول التالي:

الجدول رقم (III/26): يبين مدى تحمل الموظفين لساعات عمل إضافية

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	29	6	96.66	33.33
	لا	0	2	0	11.11
الإناث	نعم	1	7	3.33	38.88
	لا	0	4	0	22.22
المجموع		30	18	100	100

المصدر: من إعداد الطالبات.

ما يمثل نسبة الأساتذة تقدر بـ: 99.66% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 72.21% كانت الإجابات بـ "نعم" أكدت على أن الموظفين مستعدين للعمل ساعات إضافية، في حين نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ 0% ونسبة الإداريين 33.33% من الإجابات كانت بـ "لا" أكدت عدم استعدادهم لعمل ساعات إضافية، وذلك لأن قدراتهم غير كافية إضافة إلى الضغوط التي يتعرضون لها.

❖ السؤال الرابع: هل هناك تشابه بين أهدافك وأهداف المؤسسة: ويمكن تفرغ نتائج هذا السؤال في الجدول التالي:

الجدول رقم (III/27): يبين وجود تشابه بين أهداف الموظفين والمؤسسة

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	23	2	76.67	11.11
	لا	6	5	20	27.78
الإناث	نعم	1	7	3.33	38.88
	لا	0	4	0	0
المجموع		30	18	100	100

المصدر: من إعداد الطالبات

ما يمثل نسبة الأساتذة التي تقدر بـ: 80% ونسبة الإداريين التي تقدر بـ: 49.99% من إجابات كانت بـ "نعم" تؤكد على وجود تشابه بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة، في حين نرى أن نسبة الأساتذة والإداريين تقدر بـ: 20% و 27.78% أنهم ليس لهم علاقة بأهداف المؤسسة وأن علاقتهم الوحيدة بها هو أداء عملهم مقابل حصولهم على أجر.

❖ السؤال الخامس: هل تشعر أن أدائك يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة: ويمكن تفرغ نتائج هذا السؤال في الجدول التالي:

الجدول رقم (III/28): يبين شعور الموظفين أن عملهم يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	26	6	86.67	33.33
	لا	3	1	10	5.56
الإناث	نعم	1	10	3.33	55.56
	لا	0	1	0	0
المجموع		30	18	100	100

المصدر: من إعداد الطالبات.

من خلال الجدول السابق، نجد نسبة الأساتذة تقدر بـ: 90% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 88.89% من الإجابات كانت بـ "نعم" أكدت مدى شعور الموظف عند أداء عمله أنه يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، في حين نجد أن نسبة إجابات الأساتذة والإداريين تقدر بـ: 10% و 5.56% على التوالي تثبت العكس ويرجع السبب لاختلاف الأهداف ولامبالاة، لأن أهداف المؤسسة لا تعني لهم شيء.

❖ السؤال السادس: هل تطلب من الإدارة تدريباً لتحسين أدائك إذا كان لا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة: ويمكن تفرغ نتائج هذا السؤال في الجدول التالي:

الجدول رقم (III/29): يبين طلب الموظفين من الإدارة تدريباً لتحسين أدائهم

الفئات	البدايل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	19	4	63.33	22.22
	لا	10	3	33.34	16.67
الإناث	نعم	0	6	0	33.33
	لا	1	5	3.33	27.78
المجموع		30	18	100	100

المصدر: من اعداد الطالبات.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة إجابات الأساتذة تقدر بـ: 63.33% والإداريين تقدر بـ: 55.55% تؤكد على أنهم يطلبون من الإدارة منحهم تدريباً لتحسين الأداء، في حين أن نسبة الأساتذة والإداريين تقدر بـ: 36.67% و 44.45% على التوالي تؤكد عدم تقديم طلب تدريب إلى الإدارة قصد تحسين أدائهم.

ثالث- المحور الثالث: يتعلق بالاستقرار الوظيفي للعاملين: ويتكون من ستة (8) أسئلة كما يلي:

❖ السؤال الأول: هل تشعر بالفخر لعملك في هذه المؤسسة: ويمكن تفرغ نتائج هذا السؤال في الجدول التالي:

الجدول رقم (III/ 30): يبين الشعور بالفخر بالعمل في المؤسسة

الفئات	البدايل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	23	3	76.67	16.67
	لا	6	4	20	22.22
الإناث	نعم	1	10	3.33	55.56
	لا	0	1	0	5.55
المجموع		30	18	100	100

المصدر: من إعداد الطالبات.

ما يمثل نسبة الأساتذة تقدر بـ: 80% ونسبة الإداريين 72.23% من الإجابات كانت بـ "نعم" وهذا يؤكد أن شعور الموظفين بالفخر في العمل بهذه المؤسسة، لأنهم يدركون أهمية المؤسسة وقيمتها ومكانتها في المجتمع وكذا أهمية الخدمات التي تقدمها، في حين نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 20% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 27.77% أكدوا أن عملهم في هذه المؤسسة لا يدفع للفخر.

❖ السؤال الثاني: هل تشعر بتقدير المؤسسة لعملك: ويمكن تفرغ نتائج هذا السؤال في الجدول التالي:

الجدول رقم (III/31): يبين شعور الموظفين بتقدير المؤسسة لعملمهم

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	16	4	53.33	22.22
	لا	13	3	43.33	16.66
الإناث	نعم	0	8	0	44.44
	لا	1	3	3.34	16.66
المجموع		30	18	100	100

المصدر: من إعداد الطالبات.

ما يمثل نسبة الأساتذة تقدر بـ: 53.33% ونسبة الإداريين 66.66% من الإجابات كانت بـ "نعم"، وهذا يبين شعور الموظفين بتقدير واحترام المؤسسة لعملمهم، ويظهر ذلك من خلال المعاملات اليومية الحسنة من قبل الرؤساء المباشرين في العمل بالمؤسسة، في حين نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 46.67% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 33.32% من الإجابات كانت بـ "لا". أي بصفة عامة يمكن القول أن شعور الموظفين بتقدير المؤسسة لعملمهم نسبي (متوسط).

❖ السؤال الثالث: هل تشعر بالانتماء لهذه المؤسسة: ويمكن تفريغ نتائج هذا السؤال في الجدول التالي:

الجدول رقم (III/32): يبين شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	21	4	70	22.22
	لا	8	3	26.66	16.66
الإناث	نعم	1	10	3.34	55.55
	لا	0	1	0	0
المجموع		30	18	100	100

المصدر: من إعداد الطالبات.

ما يمثل نسبة الأساتذة تقدر بـ: 73.34% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 77.77% من الإجابات كانت بـ "نعم"، وهذا يدل على شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة، وذلك لأنهم بدؤوا العمل بالمؤسسة منذ بداية نشاطها وأصبحوا جزءًا منها، في حين نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 26.66% ونسبة الإداريين قدر بـ: 16.66% أكدوا على عدم شعورهم بالانتماء لهذه المؤسسة، ويرجع سبب ذلك إلى طبيعة العلاقة التي تربطهم بالمؤسسة متمثلة في الحصول على الراتب الشهري فقط.

❖ السؤال الرابع: هل توجد لديك رغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة: ويمكن تفريغ نتائج هذا السؤال في الجدول التالي:

الجدول رقم (33/ III): يبين مدى رغبة العمال في الاستمرار في عملهم.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	21	4	70	22.22
	لا	8	3	26.67	16.67
الإناث	نعم	0	8	0	44.44
	لا	1	3	3.33	16.67
المجموع		30	18	100	100

المصدر: من إعداد الطالبات.

ما يمثل نسبة الأساتذة تقدر بـ: 70% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 66.66% من الإجابات "نعم" تبين رغبة الموظفين في الاستمرار بالعمل في المؤسسة، ونجد أن نسبة قليلة من الموظفين كانت لإجابات ب "لا" وذلك لأنهم يريدون الحصول على فرص عمل أحسن ومناصب أفضل ومؤسسات أفضل.

❖ السؤال الخامس: هل تترك العمل بالمؤسسة لو أتاحت لك فرصة عمل في مؤسسة أخرى: ويمكن تفريغ نتائج هذا السؤال في الجدول التالي:

الجدول رقم (34/ III): يبين مدى ترك العمل بالمؤسسة لو أتاحت لك فرصة عمل أخرى.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	11	4	36.67	22.22
	لا	18	3	60	16.67
الإناث	نعم	1	6	3.33	33.33
	لا	0	5	0	27.78
المجموع		30	18	100	100

المصدر: من إعداد الطالبات

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 40% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 55.55% من الإجابات "بنعم" تؤكد أن العمال إذا أتاحت لهم فرصة عمل أخرى يتكون عملهم في المؤسسة، ويتخلون عنه

وذلك لعدة أسباب منها عدم الراحة في العمل ,عدم وجود حوافر... إلخ وغيرها من العوامل الأخرى, في حين نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 60% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 44.45% من الإجابات كانت بـ"لا" أي لا يتكون ولا يتخلون عن عملهم، مقابل وجود فرصة عمل أخرى بمكان آخر وذلك لعدة أسباب منها الإحساس بالتقدير... إلخ.

❖ السؤال السادس: رغبتك في الاستمرار بالعمل في المؤسسة تدفعك لتحسين أدائك: ويمكن تفرغ نتائج

هذا السؤال في الجدول التالي:

الجدول رقم (III/35): يبين مدى رغبتك في الاستمرار بالعمل في المؤسسة تدفعك لتحسين الأداء.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	28	7	93.34	38.89
	لا	1	0	3.33	0
الإناث	نعم	0	10	0	55.55
	لا	1	1	3.33	5.56
المجموع		30	18	100	100

المصدر: من إعداد الطالبات

للإشارة في هذا السؤال كانت الإجابات مزدوجة خاصة عند الإجابة "بنعم" ولقد كانت نسبة الإجابة "بنعم" تمثل نسبة الأساتذة تقدر بـ: 93.34% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 94.44% من مجموع العينة المختارة فالموظفين في المؤسسة، لديهم رغبة في الاستمرار بالعمل قصد تحسين الأداء، أما الإجابة "بلا" فهي تمثل نسبة الأساتذة تقدر بـ 6.66% و نسبة الإداريين تقدر بـ: 5.56% من إجمال إجابات العينة المختارة. وذلك لأنهم يبحثون عن فرص أحسن بمؤسسات تكون أفضل.

❖ السؤال السابع: هل مع مرور السنوات تزداد رغبتك في الاستمرار بالعمل في المؤسسة: ويمكن تفرغ نتائج

هذا السؤال في الجدول التالي:

الجدول رقم (III/36): يبين مع مرور السنوات تزداد رغبتك في الاستمرار بالعمل.

الفئات	البدائل/الفئات	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	23	4	76.67	22.22
	لا	6	3	20	16.67
الإناث	نعم	0	9	0	50
	لا	1	2	3.33	11.11
المجموع		30	18	100	100

المصدر: إعداد الطالبات

ما يمثل نسبة الأساتذة يقدر بـ: 76.67% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 22.67% من الإجابات "بنعم" أكدت أن هناك رغبة في الاستمرار في العمل مع مرور السنوات، وهذا يعود إلى قلة مناصب العمل كما أن الوقت يكون له دور في زيادة انتماء العامل للمؤسسة نتيجة التعود على العمل وكذا تكوين علاقات فيه كما نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 23.33% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 27.78% من الإجابات كانت "بلا" وذلك لأنهم يرون أن الحوافز التي تقدمها المؤسسة وخاصة المادية غير كافية كما أن مدة العمل الطويلة داخل المؤسسة بالنسبة لبعض العمال ونتيجة التقدم في السن وكثرة الضغوطات زاد من رغبة العمال البقاء في المؤسسة.

❖ السؤال الثامن: هل لديك استعداد لتقبل أي تغيير في عملك مقابل بقاء عملك بالمؤسسة: ويمكن تفريغ نتائج هذا السؤال في الجدول التالي:

الجدول رقم (III/37): يبين مدى استعداد لتقبل أي تغيير في عملك مقابل بقاء عملك في المؤسسة.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	20	3	66.67	16.67
	لا	9	4	30	22.22
الإناث	نعم	0	4	0	22.22
	لا	1	7	3.33	38.39
المجموع		30	18	100	100

المصدر: إعداد الطالبات.

ما يمثل نسبة للأساتذة تقدر بـ: 66.67% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 38.89% من الإجابات "بنعم" تقبل العمال لأي تغيير في مجال عملهم مقابل بقاء عملهم بالمؤسسة وذلك لأنهم يعتبرون ذلك في مصلحتهم، في حين نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 33.33% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 61.11% من الإجابات كانت "لا" وذلك خوف الموظفين من فقدان بعض مصالحهم .

رابعا - المحور الرابع: يتعلق بالرضا الوظيفي ويتكون من إحدى عشر (11) سؤال كما يلي:

❖ السؤال الأول: هل تقدم لك المؤسسة حوافز مادية أو معنوية: ويمكن تفرغ نتائج هذا السؤال في الجدول التالي:

الجدول رقم (III/38): هل تقدم لك المؤسسة حوافز مادية ومعنوية.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	11	2	36.67	11.11
	لا	18	5	60	27.78
الإناث	نعم	0	2	0	11.11
	لا	1	9	3.33	50
المجموع		30	18	100	100

المصدر: من إعداد الطالبات.

نجد أن نسبة الإجابة بنعم فيما يخص تقديم الحوافز المادية والمعنوية قليلة وهذا يعني عدم توفرها، فهذا يؤدي إلى عدم الاستمرار في العمل والرغبة فيه.

❖ السؤال الثاني: هل يوجد توافق بين راتبك والجهد المبذول: ويمكن تفرغ نتائج هذا السؤال في الجدول التالي:

الجدول رقم(III/39): يبين مدى يوجد توافق بين راتبك والجهد المبذول.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	16	1	53.33	5.56
	لا	13	6	43.33	33.33
الإناث	نعم	0	4	0	22.22
	لا	1	7	3.34	38.89
المجموع		30	18	100	100

المصدر: من إعداد الطالبات.

ما يمثل نسبة الأساتذة تقدر بـ: 53.33% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 27.78% من الإجابات "بنعم" تبين التوافق بين الأجر والجهد، وذلك لقناعتهم، في حين نجد نسبة الأساتذة تقدر بـ: 46.67% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 72.22% من الإجابات تبين انعدام التوافق بين الأجر والجهد خاصة وأن العمل بالمؤسسة يتطلب جهد أكبر إضافة إلى أن هناك حالات تتطلب مضاعفة الجهد والعمل لمدة أكثر.

❖ السؤال الثالث: هل يلبي راتبك الشهري كل متطلباتك وحاجاتك: ويمكن تفريغ نتائج هذا السؤال في الجدول التالي:

الجدول رقم (III/40): يبين مدى تلبية الراتب الشهري كل متطلباتك وحاجاتك.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	10	3	33.33	16.67
	لا	19	4	63.33	22.22
الإناث	نعم	0	6	0	33.33
	لا	1	5	3.34	27.78
المجموع		30	18	100	100

المصدر: من إعداد الطالبات

ما يمثل نسبة الأساتذة تقدر بـ: 33.33% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 50% من الإجابات "نعم" تؤكد أن الراتب الشهري يفي بكل متطلبات والحاجات، وذلك نظرا لوجود حوافز وجود ارتفاع في الأجر...، في حين نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 66.67% و نسبة الإداريين تقدر بـ: 50% بـ من الإجابات كانت "لا" أي أن الراتب الشهري لا يكفي المتطلبات والحاجات نظراً لارتفاع الأسعار. السؤال الخامس: هل توفر لك المؤسسة الخدمات الاجتماعية: ويمكن تفريغ نتائج هذا السؤال في الجدول رقم (III/41): يبين مدى توفير المؤسسة الخدمات الاجتماعية.

الفئات	البدائل/الفئات	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	6	5	20	27.78
	لا	23	2	76.67	11.11
الإناث	نعم	0	6	0	33.33
	لا	1	5	3.33	27.78
المجموع		30	18	100	100

المصدر: إعداد الطالبات

ما يمثل نسبة الأساتذة تقدر بـ: 20% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 61.11% من الإجابات "بنعم" تؤكد أن المؤسسة توفر الخدمات الاجتماعية من تأمين، شراء أجهزة كهرو منزلية، فهي توفر لخدمة الضمان الاجتماعي، في حين نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 80% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 38.89% يرون أنها لا توفر أو بمعنى أصح بشكل غير كافي فهم يطلبون المزيد.

❖ السؤال السادس: هل تجد احتراماً من طرف إدارة المؤسسة: ويمكن تفريغ نتائج هذا السؤال في الجدول التالي:

الجدول رقم (III/42): يبين احترام الإدارة للعمال.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	24	4	80	22.22
	لا	5	3	16.67	16.67
الإناث	نعم	0	11	0	61.11
	لا	1	0	3.33	0
المجموع		30	18	100	100

المصدر: من إعداد الطالبات

ما يمثل نسبة الأساتذة تقدر بـ: 80% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 83.33% من الإجابات "نعم" أكدت أن هناك احترام من جانب الإدارة للموظفين، والذي يظهر من خلال المعاملات والتصرفات وكذا أسلوب المدير العام المتواضع والإنساني في معاملاته مع الموظفين، في حين نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 20% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 16.67% من الإجابات كانت "لا" وذلك لأنهم ليس لديهم تعامل مباشر مع الإدارة وذلك بسبب السلم الإداري.

❖ السؤال السابع: ما طبيعة علاقتك مع رئيسك المباشر: ويمكن تفرغ نتائج هذا السؤال في الجدول التالي:

الجدول رقم (III/43): يبين العلاقة المباشرة مع الرئيس.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	سيئة	0	2	0	11.11
	عادية	9	1	30	5.56
	جيدة	20	4	66.67	22.22
الإناث	سيئة	0	1	0	5.56
	عادية	1	4	3.33	22.22
	جيدة	0	6	0	33.33
المجموع		30	18	100	100

المصدر: من إعداد الطالبات

ما يمثل نسبة الأساتذة تقدر بـ: 0% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 16.67% من الإجابات "بنعم" تؤكد أن العلاقة مع الرئيس رسمية، وذلك احتراماً للسلم الإداري كما نجد نسبة الأساتذة تقدر بـ: 33.33% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 27.78% من الإجابات أشارت إلى أن العلاقة مع الرئيس هي علاقة عادية وذلك نظراً لعدم وجود اتصال مباشر معه، كما نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 66.67% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 55.55% من الإجابات تؤكد أن العلاقة مع الرئيس جيدة وذلك نظراً للعلاقة الشخصية والتعامل المباشر بينهم وبين الرئيس.

❖ السؤال الثامن: ما طبيعة علاقتك مع زملائك في العمل: ويمكن تفريغ نتائج هذا السؤال في الجدول التالي:

الجدول رقم (III/44): يبين طبيعة العلاقة بين زملاء العمل.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	سيئة	0	0	0	0
	عادية	12	1	40	5.56
	جيدة	17	6	56.67	33.33
الإناث	سيئة	0	0	0	0
	عادية	1	4	3.33	22.22
	جيدة	0	7	0	38.89
المجموع		30	18	100	100

المصدر: من إعداد الطالبات

ما يمثل نسبة الأساتذة يقدر بـ: 0% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 0% من الإجابات أنها سيئة، في حين نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 43.33% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 27.78% كانت الإجابة بعادية وذلك يعود إلى أن التعامل مع الزملاء في حدود العمل لا أكثر، في حين نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 56.67% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 72.22% من الإجابات تشير إلى أن العلاقة بين الموظفين جيدة وذلك لوجود علاقات إنسانية واجتماعية بينهم قائمة على أساس الاحترام والتقدير والتعاون وروح الفريق كما أن مدة العمل طويلة داخل المؤسسة جعلت العلاقات بينهم جيدة وجعلت العلاقة بين العمال أكثر ارتباطاً وانسجاماً.

❖ السؤال التاسع: هل تتعاون مع زملائك في مجال العمل: ويمكن تفريغ نتائج هذا السؤال في الجدول التالي:

الجدول رقم(III/45):هل تتعاون مع زملائك في مجال العمل.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	24	7	80	38.89
	لا	5	0	16.67	0
الإناث	نعم	0	10	0	55.56
	لا	1	1	3.33	5.55
المجموع		30	18	100	100

المصدر: من إعداد الطالبات

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 80% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 94.45% من الإجابات "بنعم" أقرت بوجود تعامل وتعاون مع الزملاء في العمل، وذلك لأن طبيعة العمل وارتباط الأعمال بالمؤسسة تحتم أن يكون هناك تعامل بين الموظفين، وذلك لأجل السير الحسن والوصول إلى المستوى المطلوب والكفاءة المرجوة، في حين نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 20% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 5.55% من الإجابات تؤكد انعدام التعامل مع الزملاء في العمل، وذلك لعدة أسباب منها عدم المساواة وغيرها.

❖ السؤال العاشر: هل رضاك عن العمل يدفعك لتحسين أدائك: ويمكن تفريغ نتائج هذا السؤال في الجدول

التالي:

الجدول رقم(III/46):يبين دور الرضا عن العمل في تحسين أداء العمال.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	24	6	80	33.33
	لا	5	1	16.67	5.56
الإناث	نعم	1	10	3.33	55.56
	لا		1	0	5.56
المجموع		30	18	100	100

المصدر: إعداد الطالبات.

ما يمثل نسبة الأساتذة تقدر بـ: 83.33% نسبة الإداريين تقدر بـ: 88.89% من الإجابات "بنعم" أكدت أن رضاهم عن العمل له دور في تحسين أدائهم، وذلك لأن الرضا عن الأجر وما تقدمه المؤسسة من حوافز سواء مادية أو معنوية تدفعهم لتحسين أدائهم حتى تستمر المؤسسة، في حين نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 16.67% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 11.12% من الإجابات كانت "بلا" وذلك لأن أدائهم يبقى هو نفسه إن لم يسوء.

السؤال الحادي عشر: هل تزداد مرد وديتك مع زيادة رضاك عن العمل: ويمكن تفريغ نتائج هذا السؤال في الجدول التالي:

الجدول رقم (III/47): يبين ازدياد مردودية العمل مع زيادة رضاهم عن العمل.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	27	6	90	33.33
	لا	2	1	6.67	5.56
الإناث	نعم	0	6	0	33.33
	لا	1	5	3.33	27.78
المجموع		30	18	100	100

المصدر: إعداد الطالبات.

ما يمثل نسبة الأساتذة تقدر بـ: 90% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 66.66% من الإجابات "بنعم" أكدت على أن لزيادة الرضا له دور في زيادة مردود يتهم، وذلك لأنه يؤدي إلى ارتياحهم وتحمسهم للعمل، في حين نرى أن نسبة من الأساتذة تقدر بـ: 10% ونسبة الإداريين بـ 33.34% من الإجابات بلا أكدت أن زيادة المردودية تكون بدفع من الإدارة أو المسؤول المباشر والموظف بطبعه يميل إلى تخفيف الأعباء إلى أقصى درجة ممكنة.

خلاصة الفصل الثالث:

تم في هذا الفصل التطبيقي التعرف على معهد العلوم والتكنولوجيا بجامعة الوادي، من خلال تطوره التاريخي وتنظيمه الإداري، وظهر لنا أن الكلية تمتلك مورد بشري ذو أهمية بالغة خاصة الأساتذة والإداريينهو محل دراستنا، حيث تبين لنا أن الكلية تعتمد على الولاء التنظيمي وهي ما يطمح إليها الأستاذ الجامعي، هذا ما يستدعي تأثير الولاء على الأداء.

مواظبة الموظفين في عملهم يعتبر لهم أمر ضروري وذلك لعدة أسباب منها الإلتزامهم بالوقت المحدد، وصرامة الإدارة وقلة العيابات وكل هذا من أجل سير العمل وتحقيق الأهداف المرجوة .

و نلاحظ من خلال دراستنا الميدانية أن الموظفين لديهم رغبة كبيرة في تحقيق الم مؤسسة لأهدافها و ذلك لأن مصيرهم مرتبط بمصير المؤسسة لأن استمرارها و بقاءها يعني حفاظهم على مناصب عملهم و مورد رزقهم نظرا لأهمية المؤسسة و تحمل ساعات عمل إضافية.

و لقد لاحظنا أن هناك استقرار وظيفي نسبي لأن الموظفين بالكلية، على استعداد لترك العمل بالمؤسسة إذا تسنت لهم فرصة عمل أحسن خارج المؤسسة، وذلك لعدة أسباب منها عدم التقدير، وعدم الشعور بانتماء و غيرها من الأسباب التي تؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي و شعور الموظفين بالرضا الوظيفي، نجد أن شعورهم به نسبي و ذلك يعود إلى نقص الخدمات الاجتماعية، و الحوافز المادية و المعنوية و غيرها و التي تؤدي الى عدم رضا الوظيفي.

* قائمة الأشكال *

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	مصير عدم الاهتمام بالولاء	(1/I)
13	مراحل تطور الولاء التنظيمي	(2/I)
14	مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي	(3/I)
16	سلم الحاجات الإنسانية لماسلو	(4/I)
22	العوامل المؤثرة في الولاء الموقفي والسلوكي	(5/I)
33	الأداء الفعال	(1 / II)
34	الأداء بين الكفاءة و الفعالية	(2 / II)
38	نموذج يوضح مجموعة العوامل المؤثرة على مستوى الأداء الوظيفي	(3 / II)
42	مكونات عملية إدارة الأداء	(4 / II)
43	نموذج إدارة الأداء	(5 / II)
70	الهيكل الإداري لكلية العلوم والتكنولوجيا	(1 / III)
71	الهيكل البيداغوجي لكلية العلوم و التكنولوجيا	(2 / III)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
50	نتيجة المقارنة الثنائية	(1/II)
51	طريقة التوزيع الإجمالي	(2/II)
56	مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف وطرق التقييم الأخرى.	(3/II)
65	يوضح تصنيف الأساتذة حسب الدرجة العلمية	(1/III)
66	يوضح معدل تغطية عدد الأساتذة لعدد الطلبة.	(2/III)
66	يوضح تقسيم المستخدمين حسب صفة التوظيف.	(3/ III)
72	تعداد الطلبة بالكلية للموسم الجامعي 2013/2012	(4/ III)
74	تصنيف الأساتذة حسب الدرجة العلمية	(5/ III)
75	تصنيف أعوان الوقاية والحراس حسب الرتبة	(7/ III)
76	تصنيف العمال المهنيين حسب الرتبة	(8/ III)
76	تصنيف موظفي عقود الإدماج حسب الرتبة	(9/ III)
77	يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والملغاة	(10 / III)
78	يبين جنس عينة أفراد الدراسة	(11/ III)
79	يبين سن عينة أفراد الدراسة	(12/ III)
79	يوضح تصنيف أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية	(13/ III)
80	يوضح خبرة أفراد عينة الدراسة في العمل	(14/III)
80	مدى الالتزام بالحضور في الوقت المحدد	(15/III)
81	يبين مدى صرامة الإدارة فيما يخص المواظبة	(16/III)
82	يبين نسبة الغيابات	(17/III)
82	مدى استياء العاملين عند غيابهم عن العمل	(18/III)
83	. يبين مدى إنجاز العمال لأعمالهم عند غيابهم ومدى حرصهم على ذلك	(19/ III)
84	يبين ما مدى التحجج بالمرض حتى لا يقوم بأدائه	(20 / III)
84	يبين هل هناك فترات راحة أثناء العمل	(21/ III)
85	ظرف طارئ في حالة لو كان لديك عمل ضروري ومنعك من الذهاب لعملك ماذا تفعل؟	(30/III)
86	يبين مدى حرص العامل على أداء عمله في الوقت المحدد	(31/III)
86	يبين اهتمام العامل بمستقبل المؤسسة	(32/III)

87	تبين مدى أهمية العمل المقدم بالنسبة للمؤسسة	(33/III)
88	يبيّن مدى تحمل الموظفين ساعات عمل إضافية.	(34/III)
88	يبيّن مدى تشابه بين أهداف العامل والمؤسسة.	(35/III)
89	يبيّن مدى شعور العامل عند أدائه لعمله يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.	(36/III)
90	يبيّن مدى طلب تدريب من الإدارة لتحسين الأداء.	(37/III)
90	يبيّن مدى شعور الموظفين بالفخر عند العمل في المؤسسة	(38/III)
91	يبيّن مدى شعور الموظفين بتقدير من طرف المؤسسة	(39/III)
92	يبيّن مدى تشعر بالانتماء لهذه المؤسسة	(40/III)
93	يبيّن مدى رغبة العمال في الاستمرار في عملهم	(41/III)
93	يبيّن مدى تترك العمل بالمؤسسة لو أتيحت لك فرصة عمل أخرى	(42/III)
94	يبيّن مدى رغبتك في الاستمرار بالعمل في المؤسسة تدفعك لتحسين أدائك	(43/III)
95	يسن مع مرور السنوات تزايد رغب في الاستمرار بالعمل	(44/III)
95	يبيّن مدى استعداد لتقبل أي تغيير في عملك مقابل بقاء عملك في المؤسسة	(45/III)
96	يبيّن مدى تقديم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية	(46/III)
97	يبيّن مدى يوجد توافق بين راتبك والجهد المبذول	(47/III)
98	يبيّن مدى توفير المؤسسة الخدمات الاجتماعية	(48/III)
99	يبيّن إحترام إدارة للعمال	(49/III)
100	يبيّن العلاقة المباشرة مع الرؤساء	(50/III)
101	يبيّن طبيعة العلاقة بين زملاء العمل	(51/III)
102	يبيّن التعاون مع الزملاء في مجال العمل	(52/III)
103	يبيّن دور الرضا عن العمل في تحسين أداء العمال	(53/III)
105	يبيّن ازدياد مردودية العمل مع زيادة رضاهم عن العمل	(54/III)

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
119	استبيان	01

أولاً- المراجع باللغة العربية:**I. الكتب:**

1. أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان 2000.
2. ابو نبعة ، عبد العزيز ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار مجدلاوي للنشر ط2 عمان 2001.
3. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986.
4. أحمد غريب، تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، دون ذكر دار النشر، عمان، 1983.
5. أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت ، 1992.
6. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ، ط1، نشر و توزيع ،القاهرة، 1999.
7. أحمد ماهر، الاختبارات و استخدامهما في إدارة الموارد البشرية و الأفراد، دار الجامعية ، مصر ، 2003.
8. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2006.
9. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء(مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، 1999.
10. توماس أي هاينز، دافيد هنجر ترجمة محمود مرسي، الإدجارة الإستراتيجية معهد العامة، الرياض، 1990.
11. جبارة عطية جبارة ، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية ، مصر ، 2002.
12. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية(المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين) ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
13. خالد عبد الرحيم إلهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و الطباعة، عمان ، الأردن ، 2003.
14. ديفيركيث ، السلوك الإنساني في العمل : دراسة العلاقات الإنسانية و السلوك التنظيمي (ترجمة ، سيد عبد الحميد و آخرون) ، دار النهضة مصر للطباعة و النشر ، القاهرة 1974 .

15. رشيد زرواطي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، ط1، الجزائر، 2002.
16. الرواشد خلف سليمان ، صنلعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي ، دار الحامد ، عمان ، 2007 ،
17. رواية حسن، إدارة الموارد البشرية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية ، مصر، 2000.
18. زاهر عبد الرحيم عاطف ،هندرة المنظمات :الهيكل التنظيمي للمنظمة دار الذانية للنشر و التوزيع ط1 ، عمان 2009.
19. زهير ثابت، كيف تقييم الأداء، الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
20. سعيد أنور سلطان ،إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر، إسكندرية ، مصر، 2003.
21. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان ، الأردن ، 2003.
22. سهيلة محمد عباس، و علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، الأردن ، 1999
23. سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000.
24. السويدان و آخرون ، خماسية الولاء : كيف تحفز و تبني ولاء العاملين دار ابن حزم ، بيروت 2003.
25. شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، ط3، 2005.
26. صلاح شنواني، إدارة الأفراد مؤسسات شباب الجامعة ، مصر 1999.
27. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعية الإسكندرية 2004.
28. طارق الحاج وفليح حسن، الاقتصاد الإداري، ط1، دار الصفاء، الأردن، 2000.

29. طارق علي جمان، المدخل إلى إدارة الموارد البشرية، مؤسسة طيبة للنشر و توزيع، ط1، القاهرة، 2010.
30. طلعت إبراهيم لظفي علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة و النشر الإسكندرية 2007.
31. عادل حرحوش صالح ومؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديث، الأردن، عمان، 2002.
32. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ، دار الكتب العربية، القاهرة ، 2003.
33. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
34. عبد الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، عمان، 2000.
35. عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء التقييم إلى التحسين، ج1، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999.
36. عبد الرحمان توفيق، مجالات تقييم الأداء الفعال (الجزء الأول) ، خبراء بميك، ط3 ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2004.
37. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية (إدارة أعمال كلية التجارة)، دار الجامعة الجديدة للنشر، جامعة الإسكندرية ، 2002.
38. عبد القهار حنفي ، السلوك التنظيمي ، كلية التجارة جامعة الإسكندرية .
39. عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية - الرسائل والأطروحات -، دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، أفريل 2009.
40. عبد الوهاب علي محمد ، الحوافز في مملكة العربية السعودية ، مطابع معهد الإدارة العليا ، الرياض 1403 هـ.
41. عبد الوهاب علي محمد ، مقدمة في الإدارة ، مطابع معهد الإدارة العامة الرياض 1402.
42. عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، ط1، دار حامد للنشر، الأردن، 1999.
43. عسكر وآخرون ، السلوك البشري في مجالات العمل ، منشورات ذات السلاسل الكويت 1982.
44. علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
45. علي السلمي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب ، مصر، 1985.

46. علي محمد عباس، و علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 1999.
47. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، منهج تحليلي، مكتبة عين الشمس، جزء الأول، القاهرة، 1975.
48. عمار بوحوش و محمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
49. عمر وصفي عقلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن ، 2005 .
50. فارس رشيد البياتي، محاسبة الأداء في المؤسسات الخدمية، عمان، الأردن دار ايلة، ط1، 2008.
51. فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق و أساليب سياسات إستراتيجيات)، دار الهلال عمان، الأردن 1991.
52. القربوني محمد قاسم ، السلوك التنظيمي :دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية دار المستقبل للنشر و التوزيع ، عمان 1989.
53. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاء الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع الحمراء، بيروت، 1997.
54. كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2009.
55. الكبيسي عامر خضير ، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة الجزء الرابع التطوير التنظيمي و القضايا المعاصرة ، دار المستقبل للنشر و التوزيع ، عمان 1989.
56. اللوزي موسي ، التطوير التنظيمي : أساسيات و مفاهيم حديثة دار وائل ، عمان ، 1999.
57. محسن علي الكتيبي ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، المكتب الجامعي ط1 ، الإسكندرية ، مصر ، 2005.
58. محمد حسن رسمي ، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، ط1 ، الإسكندرية ، مصر ، 2004.
59. محمد رفيق الطنب ، مدخل للتسيير : أساسيات ، تقنيات ، وظائف ، ديوان المطبوعة الجامعية 1995.

60. محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية ،مصر ، 2002 .
61. محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية (عرض و تحليل)، دار العامد للنشر التوزيع، ط1، عمان، ص142.
62. المشعان عويد ، علم النفس الصناعي ، مكتب الفلاح للنشرة و التوزيع ، ط1 ، بيروت 2005 .
63. المعاني ايمن عودة ، الولاء التنظيمي : سلوك منضبط و إنجاح مبدع ، مؤسسة الوراق ، عمان ، 1996.
64. مهدي حسن زويلف، و أحمد قطامين، الرقابة الإدارية (مدخل كمي)، دار حنين، عمان، الأردن، 1995.
65. هيجان عبد الرحمان ،ضغوط العمل : مصادرها و نتائجها وكيفية إدارتها معهد الإدارة العليا ، الرياض 1998.
66. نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة ، ط1 ، الجزائر 2011.
67. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

II. رسائل وأطروحات جامعية:

1. بدر محمد الجريمي ،الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم ،رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الدراسات العليا ،قيم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2010.
2. حدة متلف، علاوة المردودية كحافز لتحسين أداء الأفراد، دراسة ميدانية بملبنة الأوراس باتنة، رسالة الماجستير (غير منشورة)، جامعة باتنة،(2008/2007).
3. الحربي شجاع ، علاقة الولاء التنظيمي بالنمط القيادي : دراسة تطبيقية علي موظفي الجمارك في المنافذ البرية والبحرية و الجوية ،رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية الرياض 2001.
4. سعدبت عميقان سعد الدوسري ، ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية رسالة ماجستير (غير منشورة)في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية الرياض 2005.

5. سوزان محمد احمد القرشي الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدن جدة ، رسالة ماجستير كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود ، الرياض ، 1998.
6. صليحة لعجال، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس تخصص إدارة أعمال،المركز الجامعي بحس فارس- المدينة ، 2006.
7. العنتري فياض احمد ، مستوي الولاء التنظيمي للموظفين المدنيين و العسكريين في كلية -الملك خالد العسكرية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة الملك سعود ، الرياض 2008.
8. غنام ختام ، السمات الشخصية و الولاء التنظيمي لدي معلمات المرحلة الاساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس ، رسالة الماجستير (غير منشورة)،جامعة النجاح الوطنية ، نابلس 2005.
9. فريد راهم ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي ، أطروحة لشهادة الماجستير في العلوم التجارية ، تبسة الجزائر 2007 2008.
10. محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل و أثرها علي الولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الإسلامية غبيرة 2009.
11. مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة حالة: مؤسسة SATPAPALIF لتحويل الورق والبلاستيك، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سنة 2010/2011.
12. المعاني ايمن عودة ، اثر الولاء التنظيمي علي الابداع الاداري لدي المدرين في الاردنية ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الاردن ، عمان ، 1990.
13. موسى عبد الناصر، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الإقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه لنيل شهادة دكتوراه دولة، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2005.

III. مجلات و دوريات:

1. زاوي صورية، وتومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السابع، جوان 2010.
2. زايد عادل قياس الانتماء التنظيمي للعاملين لجهاز الشرطة ،مجلة الفكر الشرطي ،المجلد 4 ،العدد 3 ،الشارقة، 1990.

3. سلامة عادل ،الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس ،مجلة كلية التربية ،العدد 23 الجزء 1، 1999.
4. عبد الفتاح بوخمخم، تحليل و تقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن عشر، جامعة منتوري قسنطينة، 2002.
5. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفاعلية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001.
6. العجمي راشد شيب ،تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، مجلة الإداري ،مسقط ،العدد 72 مارس 1998.
7. العضايلة علي محمد ،الولاء التنظيمي وعلاقته في العوامل الشخصية والتنظيمية دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص مجلة موته للبحوث والدراسات مؤته ،مجلد 15 العدد 64 1995.
8. العني سعود الصواط طلعت ،الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه ،مجلة الإداري 1997.
9. المشعان عويد الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك الاغتراب والمعانات النفسية مجلة جامعة الكويت :العلوم الاجتماعية.
10. المعاني ايمن عودة ،الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية ،دراسة ميدانية ،مجلة الإداري ،مسقط ،مجلد 21 العدد 78 1999.
11. الهاجري ،سعيد حمد ،الولاء وظغوط العمل ،مقال نشر في مجلة الخدمة الميدانية ،المجلد 15 العدد 198 ،1990.

IV.الملتقيات والمؤتمرات:

1. محمد عبد الفتاح العشماوي، ملتقى : أثر تكنولوجيا المعلومات على التوصيف الوظيفي للعاملين شرم الشيخ، مصر، سبتمبر 2006.
2. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي، الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005.

ثانياً - المراجع باللغة الأجنبية:

I. Ouvrages:

1. Alaim Mitrani et murray M.Dalziel, des compétences et des hommes, le management des ressources humaines en europe, Edition d'organisation, Paris, 1992.
2. Bernard Matory et Daniel crozet, gestion des ressources humaines: pilotage Social et performance, 6^{eme} édition, DONOD, Paris, 2005
3. Dimitri weiss, ressources humaines, deuxièmes édit: Edition d'organisation, Paris, 2003.
4. Michael Armstrong, Performance management, key strategies and practical guidelines, 3rd edition THOMASON -SHORE INC, united states, 2006.
5. Robert le duff, encyclopédie de gestion et de management, edition Dalloz, Paris, 1999. -Yves Emery et francois Gonin, dynamiser les ressources humaines, presses polyly techniques et universitaires romandes, 1^{er} edition, France, 1999.

III. Sites WEB:

1. [http :// www.abahe.co.uk/consultele:jj/mm/AA](http://www.abahe.co.uk/consultele:jj/mm/AA).
2. Com " Com. Sulte [http: www. Tanimia. idaria. ipa.edu.sa/artede/spxold = 121](http://www.Tanimia.idaria.ipa.edu.sa/artede/spxold=121).le 12/02/2013. Pm/am 9 :00.
3. Com sulte [http: www hrdiscuuior](http://www.hrdiscuuior). Com le 10/02/2013.pm/am.11:30

الملحق رقم 01

استمارة مذكرة بعنوان:

الولاء التنظيمي وأثره على أداء المورد البشري
دراسة حالة: كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة الوادي أنموذجاً

تحية طيبة وبعد....

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في إدارة أعمال حول موضوع " الولاء التنظيمي وأثره على أداء المورد البشري"، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة قصد استيفاء البيانات. لذا نرجوا من سيادتكم التعاون من خلال وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظة: إن المعلومات التي ستدلون بها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

1. البيانات الأولية (الشخصية):

- الجنس: ذكر..... أنثى.....
 السن:
 الدرجة العلمية:
 الخبرة في العمل في الجامعة:

2. المحور الأول: يتعلق بمواظبة العاملين

1. هل تلتزم بالحضور في الوقت المحدد للعمل: نعم لا أحيانا
 - في كل الحالات لماذا.....
 2. هل أن الإدارة صارمة فيما يخص المواظبة: نعم لا
 - كيف ذلك.....
 3. هل تكثر الغياب: نعم لا
 - في كل الحالات لماذا.....
 4. في حالة غيابك عن العمل هل تستاء: نعم لا
 - في كل الحالات لماذا.....
 5. هل تحرص على إنجاز أعمالك عند الغياب: نعم لا
 - إذا كانت الإجابة "نعم" هل هذا راجع: لرغبة منك إلزام الإدارة بذلك
 أخرى.....
 6. هل تتحجج بالمرض حتى لا تقوم بأداء عملك: نعم لا
 7. هل تختلس فترات راحة أثناء العمل: نعم لا
 - إذا كانت الإجابة "نعم" هل هذا لأجل: قضاء مصلحة شخصية لتحدث مع الزملاء الراحة
 أخرى.....

8. في حالة لو كان لديك عمل ضروري ومنعك ظرف طارئ من الذهاب لعملك ماذا تفعل:

- تعلم الإدارة تتجاهل إخبار الإدارة بذلك تدعي وتنتظاهر بالمرض
 أخرى.....

9. هل تحرص على إنجاز عملك في الوقت المحدد له: نعم لا
 - في كل الحالات لماذا.....

3. المحور الثاني: يتعلق برغبة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة

1. هل يهّمك مستقبل أو مصير المؤسسة: نعم لا
 - إذا كانت الإجابة "نعم" لماذا.....
 2. هل تعرى أن العمل الذي تقوم به ذا أهمية بالنسبة للمؤسسة: نعم لا
 3. هل لديك استعداد لتحمل ساعات عمل إضافية وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة: نعم لا

4. هل هناك تشابه بين أهدافك وأهداف المؤسسة: نعم لا
5. هل تشعر أن أدائك يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة: نعم لا
6. هل تطلب من الإدارة تدريباً لتحسين أدائك إذا كان لا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة: نعم لا

4. المحور الثالث: يتعلق بالاستقرار الوظيفي للعاملين

1. هل تشعر بالفخر لعملك في هذه المؤسسة: نعم لا
2. هل تشعر بتقدير المؤسسة لعملك: نعم لا
3. هل تشعر بالانتماء لهذه المؤسسة: نعم لا
- في كل الحالات لماذا.....
4. هل توجد لديك رغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة: نعم لا
- إذا كانت الإجابة "نعم" هل سبب ذلك: الحفاظ على منصب العمل الحفاظ على مصدر الدخل ارتباط وثيق بالمؤسسة أخرى.....
5. هل تترك العمل بالمؤسسة لو أتيحت لك فرصة عمل في مؤسسة أخرى: نعم لا
- إذا كانت الإجابة "نعم" لماذا.....
6. هل رغبتك في الاستمرار بالعمل في المؤسسة تدفعك لتحسين أدائك: نعم لا
7. هل مع مرور السنوات تزداد رغبتك في الاستمرار بالعمل في المؤسسة: نعم لا
8. هل لديك استعداد لتقبل أي تغيير في عمالك مقابل بقاء عمالك بالمؤسسة: نعم لا

5. المحور الرابع: يتعلق بالرضا الوظيفي للعاملين

1. هل تقدم لك المؤسسة حوافز مادية أو معنوية: نعم لا
2. هل يوجد توافق بين راتبك والجهد المبذول: نعم لا
3. هل يلبي راتبك الشهري كل متطلباتك وحاجاتك: نعم لا
4. هل الظروف الفيزيائية مناسبة للعمل: نعم لا
5. هل توفر لك المؤسسة الخدمات الاجتماعية: نعم لا
6. هل تجد احتراماً من طرف إدارة المؤسسة: نعم لا
7. ما طبيعة علاقتك مع رئيسك المباشر: رسمية عادية جيدة
- في كل الحالات لماذا.....
8. ما طبيعة علاقتك مع زملائك في العمل: سيئة عادية جيدة
9. هل تتعاون مع زملائك في مجال العمل: نعم لا
- في كل الحالات لماذا.....
10. هل رضاك عن العمل يدفعك لتحسين أدائك: نعم لا
11. هل تزداد مردوديتك مع زيادة رضاك عن العمل: نعم لا

المبحث الثاني: تقديم الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

في هذا المبحث نتناول مجموعة من المطالب التي تناولت محتوى عام مضمون هذه الدراسة الميدانية وهي كالتالي:

المطلب الأول: تحديد منهج الدراسة وأدوات البحث المستعملة.

المنهج المستخدم:

نجد أن المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي وهو منهج يهتم بما هو كائن، أي الوضع الراهن أو الحادثة فهو يصف خصائصها ومركباتها ويصنف العوامل التي تؤثر عليها والظروف التي تحيط بها ويحدد العلاقات الإرتباطية بين المتغيرات التي تؤثر على الظاهرة¹.

والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة يوضح خصائصها أما الكمي فيعبر وصفاً رقمياً يوضح مقدار من هذه الظاهرة أو حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى².

أدوات جميع البيانات:

في هذه الدراسة تم استخدام أداة الاستمارة (الاستبيان) لأجل جمع البيانات فالاستمارة هي: (مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في الاستمارة توصل الأشخاص المعنيين عن طريق تسليمها باليد أي مباشرة أو عن طريق البريد، تمهيداً للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة³ في هذه الدراسة. جاء تقسيم الاستبيان إلى 4 محاور المحور الأول يتعلق بمواظبة العاملين يتكون من 9 أسئلة والمحور الثاني يتعلق برغبة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة يتكون من 6 أسئلة والمحور الثالث يتعلق بالاستقرار الوظيفي للعاملين يتكون من 8 أسئلة والمحور الرابع يتعلق بالرضا الوظيفي للعاملين ويتكون من 11 سؤال.

وقد تم تقديم 70 استمارة إلى المعنيين بالأمر أي الأساتذة بجميع أصنافهم والإداريين كما أشرنا طريقة العينة الطبقة العشوائية المختارة لكن استرجعنا منها 48 استمارة فقط والباقي (22) لم يتم استرجاعها بسبب ظروف معينة يتم تصنيف الجدول كما يلي:

¹ كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2009، ص95.

² نوقلت عبيدات وعبد الرحمن عدس وكايد عبد الحق، البحث العلمي مفهومه وأدوات أساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط7، عمان، الأردن، 2001، ص191.

³ عمار بوحوش ومحمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص99.

البيان	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات الملغاة أو غير المسترجعة	الاستثمارات المردودة
العدد	70	22	48
النسبة	%100	%31.43	%68.57

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وحدودها.

إن أهم شيء في البحث الميداني هو العينة وطريقة اختيارها وفي هذه الدراسة التي تمت في كلية العلوم والتكنولوجيا بالوادي ونظرًا لعدم تجانس موظفيها وانقسامهم إلى طبقات مهنية بالكلية فاعتمدنا على العينة العشوائية الطبقية وهي عينة تقسم المجتمع الأصلي إلى طبقات وذلك على أساس (الجنس، السن، الدرجة العلمية والخبرة في العمل)

الجدول رقم 1: يبين جنس المبحوثين.

إنسان	أساتذة	إداريين	نسبة الأساتذة	نسبة الإداريين
ذكر	29	7	96.67	38.89
أنثى	1	11	3.33	61.11
المجموع	30	18	100	100

المصدر: من إعداد الطلبة.

من خلال الجدول نجد أن نسبة فئة الذكور أكثر من الإناث بالنسبة للأساتذة أما الإداريين نجد الإناث أكثر من الذكور وهذا راجع إلى ميل فئة الإناث إلى الجانب الإداري بدل من التعليم.

الجدول رقم 2: يبين سن المبحوثين.

البيان / السن	30-22	40-31	48-41
الأساتذة	10	14	6
الإداريين	14	3	1
مجموع	24	17	7
مجموعهم كلهم	48		

تحليل الجدول رقم 2:

نجد أن العمال في العينة تتجاوز أعمارهم من 31 سنة إلى 40 سنة من فئة الأساتذة بينما من فئة الإداريين فنجد أعمارهم تتراوح أعمارهم تتراوح من 22 إلى 30 سنة.

الجدول رقم 3: الدرجة العلمية

مجموع	جنيور	دكتوراه	ماجستير	أ.التعليم العالي	أ.محاضر أ	أ.محاضر ب	أ.مساعد أ	أ.مساعد ب	
30	1	1	13	2	1	1	6	5	الأساتذة
-	جنيور	دكتوراه	أستاذ	ماجستير	ليسانس	تقني سامي	بكالوريا	ثانوي	
18	0	0	0	0	9	7	1	1	الإداريين
	1	1	13	2	10	8	7	6	مجموع
100	2.08	2.08	27.08	4.16	20.83	16.67	14.59	12.5	%

تحليل الجدول رقم 3:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الأساتذة مستوى ماجستير تمثل أعلى نسبة وأقل نسبة من نسبة الدكتوراه وجنيور يعني إن مستوى الماجستير هو السائد في الكلية تعني الدرجة العلمية السائدة والمعتمد عليها هي الماجستير.

الجدول رقم (4): الخبرة في العمل

المجموع	16-11	10-6	5 -0	البيان / الخبرة
30	1	4	25	أساتذة
18	0	1	17	إداريين
48	1	5	42	المجموع
100	2.08	10.5	87.5	%

تحليل الجدول رقم 4:

نلاحظ أن نسبة الأساتذة الإداريين الذين يتراوح خبرتهم المهنية ما بين 5-0 سنوات وهي السائدة في الكلية تعني أن نسبة الشباب هي السائدة في العمل.

ذكرنا سابقا أن اختيارنا للعمال اقتصر على الأساتذة والإداريين بالكلية وحجم العينة التي اعتمدنا هي 28.6% وذلك لان هذه النسبة تمثل مجتمع الدراسة حيث يبلغ عدد العمال إلى 193 عامل وجاء حجمها (اختيار العينة) 48 عامل طريقة الاختيار هي الطريقة العشوائية وهي اختيار العمال عن طريق الصدفة وذلك لصعوبة الحصول على القائمة الاسمية.

المطلب الثالث: تفريغ البيانات والمعلومات تحليلها وتفسيرها.

عرض البيانات:

إن أهم جزء في الدراسات هو الجانب الميداني لذا نلاحظ أن هناك اهتمام كبير به من خلال دراسة لموضوع الولاء التنظيمي وأثره على أداء المورد البشري بكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة الوادي وصلنا إلى النتائج التالية:

المحور الأول: يتعلق بمواظبة العاملين. ويتكون من

- مدى الالتزام بالحضور في الوقت المحدد.

الجدول رقم(1): مدى الالتزام بالحضور في الوقت المحدد.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	27	6	90	33.33
	لا	0	0	0	0
	أحيانا	2	1	6.67	5.56
الإناث	نعم	1	10	3.33	55.55
	لا	0	0	0	0
	أحيانا	0	1	0	5.56
المجموع		30	18	100	100

تحليل الجدول رقم (1):

للإشارة في هذا السؤال كانت الإجابة مختلفة وكانت النسبة الأكبر بالإجابة بنعم بالنسبة للذكور كانت بالنسبة للأساتذة 27 و90% من مجموع النسب المختارة فالأستاذ بالكلية له لالتزام بالحضور في الوقت المحدد نظرا لسير العمل ونجاح الكلية، أما الإداريين كانت النسبة 33.33% من مجموع النسب المختارة من الإداريين فالنسبة ل لا فكانت نسبة الأساتذة والإداريين 6 ولا يعني إنضباطهم في العمل أما أحيانا كانت النسبة 5.55%.

إذن الالتزام بالحضور في الوقت المحدد هو شيء مهم بالنسبة للعاملين ولذلك لنجاح هذه المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (2): يبين مدى صرامة الإدارة فيما يخص المواظبة.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	20	6	66.67	33,33
	لا	9	1	30	5.56
الإناث	نعم	0	2	0	11.11
	لا	1	9	3.33	50
المجموع		30	18	100	100

تحليل الجدول رقم (2):

من خلال الجدول نجد أن نسبة الذكور بالنسبة للأساتذة و الإداريين بلغت 100% (مجموع) من حجم النسب المختارة وهذا يعني أن فئة الذكور مواظبون في عملهم وذلك لصرامة الإدارة في قراراتها، أما بالنسبة للإناث بلغت نسبة نعم 11.11% ونسبة الاجابة ب لا بلغت 53.33% (مجموع) وهذا يعني أن فئة الإناث لا توجد عندهم مواظبة لان الإدارة ليست صارمة في حقهم.

لكن نسبة المواظبة تبقى أكبر من نسبة عدم المواظبة في العمل وذلك لصرامة الإدارة في قراراتها.

الجدول رقم (3): يبين نسبة الغيابات.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	0	0	0	0
	لا	29	7	96.67	38.89
الإناث	نعم	0	0	0	0
	لا	1	11	3.33	61.11
المجموع		30	18	100	100

تحليل الجدول رقم (3):

نجد أن نسبة عدم الغياب (كانت 100%) في جميع الفئات (أساتذة وإداريين) وهذا يعني أن قلة الغياب من أجل نجاح المؤسسة والوصول إلى الهدف المطلوب.

الجدول رقم (4): مدى استياء العاملين عند غيابهم عن العمل.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	25	5	83.33	27.77
	لا	4	2	13.33	11.11
الإناث	نعم	0	9	0	44.44
	لا	1	3	3.34	16.66
المجموع		30	18	100	100

تحليل الجدول رقم 4:

من خلال الجدول نجد أن نسبة استياء العمال عند غيابهم عن عملهم مرتفعة جدًا تصل إلى (الذكور الأساتذة 83.33%، الإناث 0%) الموظفين الذكور 77, 27%، الإناث 44.44% نسبة عدم الاستياء كانت قليلة وهذا راجع إلى رغبتهم وهذا يأتي بالاستمرار في العمل وعدم الغياب.

الجدول رقم (5): يبين مدى إنجاز العمال لأعمالهم عند غيابهم ومدى حرصهم على ذلك.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	28	6	93.34	33.33
	لا	1	1	3.33	5.54
الإناث	نعم	1	11	3.33	61.11
	لا	0	0	0	0
المجموع		30	18	100	100

تحليل الجدول رقم (5):

للإشارة هناك إجابات مزدوجة عند الإجابة بنعم نجد ان نسبة الأساتذة تقدر بـ: 96.67% (مجموع) ونسبة الإداريين تقدر بـ: 94.44% (مجموع) من الإجابات أكدت أن العمال ينجزون أعمالهم عند الغياب وذلك لأن طبيعة العمل وأهميته تحتم على العمال إنجاز أعمالهم في الوقت لأجل السير الحسن للعمل ولمنع تراكم الأعمال في حين نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 3.33% (مجموع) ونسبة الإداريين تقدر بـ 5.54% (مجموع) تؤكد أنهم لا

ينجزون أعمالهم عند الغياب وذلك خاصة بالنسبة للإداريين وذلك لأن عملهم يمكن أن يقوم به أي عامل بديل وذلك توقف العمل وتجنب الوقوع في الفوضى.

الجدول رقم (6): يبين ما مدى التحجج بالمرض حتى لا يقوم بأدائه.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	28	0	93.34	0
	لا	1	7	3.33	38.89
الإناث	نعم	0	1	0	5.59
	لا	1	10	3.33	55.55
المجموع		30	18	100	100

تحليل الجدول رقم (6):

ما يمثل نسبة الأساتذة تقدر بـ: 93.34% ونسبة الإداريين تقدر بـ 5.59% من الإجابات أكدت أن العمال يدعون بالمرض للتهرب من أداء عملهم عندما تزيد الضغوط والمسؤوليات فهو يسعى للتهرب منها في حين نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 6.66% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 94.44% من الإجابات تؤكد أن العمال لا يدعون المرض للتهرب من أداء عملهم وذلك يعود إلى صعوبة فعل هذا الشيء خاصة مع المسؤولين الذين هم منتبهون لمثل هذه السلوكيات إضافة إلى العقوبات التي يمكن أن تصل إلى حد الطرد في حالة لو زادت عن المألوف.

الجدول رقم (7): يبين هل هناك فترات راحة أثناء العمل.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	4	3	13.33	16.67
	لا	25	4	83.34	22.22
الإناث	نعم	1	6	3.33	33.33
	لا	01	5	0	27.78
المجموع		30	18	100	100

تحليل الجدول رقم (7):

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة الأساتذة والإداريين الذين يختلسون فترات الراحة تقدر بـ: 16.66% و 50% وذلك لأن طبيعة العمل يخلق جولة مساهمة في خلق محل هذه الظواهر خاصة نتيجة الاتصالات الإنسانية والاجتماعية بين العمال والذي يتم في صورة تلقائية في حين نجد أن نسبة الأساتذة والإداريين تقدر كل من بـ: 83.34% و 50% على التوالي من الإجابات تؤكد أنهم لا يختلسون فترات راحة أثناء أوقات العمل وذلك لأن عملهم لا يوجد به وقت للراحة كما أن ضميرهم المهني لا يسمح لهم بترك عملهم.

الجدول رقم (8): في حالة لو كان لديك عمل ضروري ومنعك ظرف طارئ من الذهاب لعملك ماذا تفعل؟

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	تعلم الإدارة	26	7	86.67	38.33
	تتجاهل إخبار الإدارة	3	0	10	0
	تدعي وتتظاهر بالمرض	0	0	0	0
الإناث	تعلم الإدارة	1	10	3.33	55.55
	تتجاهل إخبار الإدارة	0	0	0	0
	تدعي وتتظاهر بالمرض	0	1	0	5.56
المجموع		30	18	100	100

تحليل الجدول رقم (8):

من الإجابات أكدت أن الاتصال بالإدارة هو الحل الوحيد لهم في حالة الغياب أو وجود عمل ضروري وهو بدوره عليه البحث عن حل المشكلة نجد 90% من الأساتذة و 94.44% من الإداريين.

الجدول رقم (9): يبين مدى حرص العامل على أداء عمله في الوقت المحدد.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	28	6	93.34	33.33
	لا	1	1	3.33	5.56
الإناث	نعم	1	10	3.33	55.55
	لا	0	1	0	5.56
المجموع		30	18	100	100

تحليل الجدول رقم (9):

من خلال النسب تؤكد أن إنجاز العمال لعملهم في الوقت حيث تقدر نسبة الأساتذة 96.67% ونسبة الإداريين 88.88% وذلك لأن طبيعة العمل لا يسمح بالتباطؤ وأي تأخر من جانب العمال في أداء أعمالهم له تأثير سلبي على العمال وعلى المؤسسة.

المحور الثاني: يتعلق برغبة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (10): يبين اهتمام العامل بمستقبل المؤسسة

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	28	6	93.34	3.33
	لا	1	1	3.33	5.56
الإناث	نعم	1	11	3.33	55.55
	لا	0	0	0	5.56
المجموع		30	18	100	100

تحليل الجدول رقم (10):

نلاحظ من الجدول أن اهتمام العامل بمستقبل المؤسسة عال وذلك حسب النسب حيث أن نسبة الأساتذة المهتمين بمستقبل المؤسسة تقدر بـ: 96.67% والإداريين المهتمين بمستقبل المؤسسة تقدر بالنسبة بـ: 88.88%.

الجدول رقم (11): ما مدى أهمية العمل المقدم بالنسبة للمؤسسة.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	28	6	93.34	3.33
	لا	1	1	3.33	5.56
الإناث	نعم	1	10	3.33	55.55
	لا	0	1	0	5.56
المجموع		30	18	100	100

تحليل الجدول رقم (11):

من الإجابات نجد الإجابة بنعم بالنسبة للأساتذة والإداريين تقدر بـ: 96.67% و 88.88% من الإجابات أكدت شعور العمال بأهمية العمل الذي يقومون به وذلك نظرًا لأهمية العمل وكذا الارتباط الشديد بين الأعمال في

المؤسسة في حين نجد أن نسبة الأساتذة والإداريين تقدر بـ: 3.33% و 11.12% من الإجابات أكدت أن العمال يشعرون بأهمية العمل الذي يقومون به.

الجدول رقم (12): يمكنك أن تتحمل ساعات عمل إضافية.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	29	6	96.66	83.33
	لا	0	2	0	11.11
الإناث	نعم	1	7	3.33	38.88
	لا	0	4	0	22.22
المجموع		30	18	100	100

تحليل الجدول رقم (12):

ما يمثل نسبة الأساتذة تقدر بـ: 99.99% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 22.22% من الإجابات أكدت على أن العمال مستعدين للعمل لساعات إضافية، في حين نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ 0% ونسبة الإداريين 33.33% من الإجابات أكدت عدم استعدادهم للعمل لساعات إضافية وذلك لأن قدراتهم غير كافية إضافة إلى الضغوطات التي يتعرضون لها.

الجدول رقم (13): هل هناك تشابه بين أهداف العامل والمؤسسة.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	23	2	76.67	11.11
	لا	6	5	20	27.78
الإناث	نعم	1	7	3.33	38.88
	لا	0	4	0	0
المجموع		30	18	100	100

تحليل الجدول رقم (13):

ما يمثل نسبة الأساتذة التي تقدر بـ: 80% ونسبة الإداريين التي تقدر بـ: 49.99% من إجابات تؤكد وجود تشابه بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة في حين يرى نسبة الأساتذة والإداريين تقدر كل من: 20% و 27.78% أنهم ليس لهم علاقة بأهداف المؤسسة وأن علاقتهم الوحيدة بها هو أداء عمل مقابل حصولهم على أجر.

الجدول رقم (14): ما مدى شعور العامل عند أدائه لعمله يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	26	6	86.67	33.33
	لا	3	1	10	5.56
الإناث	نعم	1	10	3.33	55.56
	لا	0	1	0	0
المجموع		30	18	100	100

تحليل الجدول رقم (14):

من خلال الجدول نجد نسبة الأساتذة تقدر بـ: 90% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 88.089% من إجابات أكدت مدى شعور العامل عند أدائه لعمله يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك يعود أن مصير العامل ومستقبله مرتبط بمصير المؤسسة ومستقبلها، في حين نجد أن نسبة الأساتذة والإداريين تقدر كل من: 10% و 5.56% من الإجابات غير مستعد لذلك لأن المؤسسة لا تمه كما أن أهداف المؤسسة لا تعني له شيء.

الجدول رقم (15): طلب من الإدارة تدريباً لتحسين الأداء.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	19	4	63.33	22.22
	لا	10	3	33.34	16.67
الإناث	نعم	0	6	0	33.33
	لا	1	5	3.33	27.78
المجموع		30	18	100	100

تحليل الجدول رقم (15):

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 63.33% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 55.55% من الإجابة تؤكد وجود طلب من الإدارة تدريجيًا لتحسين الأداء في حين أن نسبة الأساتذة والإداريين تقدر كل من: 36.67% و44.45% من الإجابات تؤكد عدم طلب الإدارة تدريجيًا قصد تحسين الأداء.

المحور الثاني: يتعلق بالاستقرار الوظيفي للعاملين.

الجدول رقم (16): هل تشعر بالفخر لعملك في هذه المؤسسة.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	23	3	76.67	16.67
	لا	6	4	20	22.22
الإناث	نعم	1	10	3.33	55.56
	لا	0	1	0	5.55
المجموع		30	18	100	100

تحليل الجدول رقم (16):

ما يمثل نسبة الأساتذة تقدر بـ: 80% ونسبة الإداريين 72.23% من الإجابات تؤكد شعور العمال بالفخر بالمؤسسة لأنهم يدركون أهمية المؤسسة وقيمتها ومكانتها في المجتمع وكذا أهمية الخدمات التي تقدمها في حين نجد نسبة الأساتذة تقدر بـ: 20% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 27.77% من الإجابات تؤكد العكس وذلك لأنها مؤسسة لا تدفع للفخر فهي تعتبر عادية، كما أنه يوجد مؤسسات أحسن وأفضل منها.

الجدول رقم (17): هل تشعر بتقدير المؤسسة لعملك.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	16	4	53.33	22.22
	لا	13	3	43.33	16.66
الإناث	نعم	0	8	0	44.44
	لا	1	3	3.34	16.66
المجموع		30	18	100	100

تحليل الجدول رقم (17):

ما يمثل نسبة الأساتذة تقدر بـ: 53.33% ونسبة الإداريين 66.66% من الإجابات تبين شعور العمال بتقدير المؤسسة وذلك يظهر من خلال معاملات الرؤساء والإدارة من تعامل باحترام وتقدير للعاملين بالمؤسسة نظرًا لأهمية العمل الذي يقومون به في حين نجد نسبة الأساتذة تقدر بـ: 46.67% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 33.32% من الإجابات كانت لا وذلك لانعدام الاتصال التنظيمي بين العمال والإدارة خاصة من الناحية الاجتماعية والإنسانية.

الجدول رقم (18): هل تشعر بالانتماء لهذه المؤسسة.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	21	4	70	22.22
	لا	8	3	26.66	16.66
الإناث	نعم	1	10	3.34	55.55
	لا	0	1	0	0
المجموع		30	18	100	100

تحليل الجدول رقم (18):

ما يمثل نسبة الأساتذة تقدر بـ: 73.34% ونسبة الإداريين الإداريين تقدر بـ: 77.77% من الإجابات تبين شعور العمال بالانتماء للمؤسسة وذلك لأنهم بدأوا العمل بالمؤسسة من بداية نشاطها وأصبحوا جزءًا منها إضافة إلى أن العلاقات القائمة بين العمال وروح الفريق الجامعة بينهم لها دور في ذلك في حين نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 26.66% ونسبة الإداريين قدر بـ: 16.66% من الإجابات وكانت لا وذلك أن ما يربطهم بالمؤسسة إلا الأجر فهو يعمل مقابل أن يتقاضى.

الجدول رقم (19): مدى رغبة العمال في الاستمرار في عملهم.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	21	4	70	22.22
	لا	8	3	26.67	16.67
الإناث	نعم	0	8	0	44.44
	لا	1	3	3.33	16.67
المجموع		30	18	100	100

تحليل الجدول رقم (19) :

ما يمثل نسبة الأساتذة تقدر بـ: 70% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 66.66% من الإجابات تبين رغبة العمال في الاستمرار بالعمل في المؤسسة وذلك يعود خاصة إلى قلة مناصب العمل وكذا مكانة المؤسسة ودورها في المجتمع وشعور العمال بالانتماء لها ونجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 30% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 33.34% من الإجابات كانت بلا وذلك لأنهم يريدون الحصول على فرص عمل أحسن ومناصب أفضل ومؤسسات أفضل.

الجدول رقم (20): هل تترك العمل بالمؤسسة لو أتاحت لك فرصة عمل أخرى.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	11	4	36.67	22.22
	لا	18	3	60	16.67
الإناث	نعم	1	6	3.33	33.33
	لا	0	5	0	27.78
المجموع		30	18	100	100

تحليل الجدول رقم (20):

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 40% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 55.55% من الإجابات تؤكد أن العمال إذا أتاحت لهم فرصة عمل أخرى يتكون عملهم في المؤسسة ويتخلون عنه وذلك لعدة أسباب منها عدم الراحة في العمل عدم وجود حوافر... إلخ وغيرها من العوامل الأخرى في حين نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 60% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 44.45% من الإجابات كانت بلا أي لا يتكون ولا يتخلون عن عملهم مقابل وجود فرصة عمل أخرى بمكان آخر وذلك لعدة أسباب منها الإحساس بالتقدير... إلخ.

الجدول رقم (21): هل رغبتك في الاستمرار بالعمل في المؤسسة تدفعك لتحسين أداك.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	28	7	93.34	38.89
	لا	1	0	3.33	0
الإناث	نعم	0	10	0	55.55
	لا	1	1	3.33	5.56
المجموع		30	18	100	100

تحليل الجدول رقم (21):

للإشارة في هذا السؤال كانت الإجابات مزدوجة خاصة عند الإجابة بنعم ولقد كانت نسبة الإجابة بنعم تمثل نسبة الأساتذة تقدر بـ: 93.34% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 94.44% من مجموع العينة المختارة فالعمال في المؤسسة لديهم رغبة في الاستمرار بالعمل قصد تحسين الأداء، أما الإجابة بلا فهي تمثل نسبة الأساتذة تقدر بـ: 5.56% من إجمال إجابات العينة المختارة. وذلك لأنهم يبحثون عن فرص أحسن بمؤسسات تكون أفضل.

جدول رقم (22): هل مع مرور السنوات تزداد رغبتك في الاستمرار بالعمل.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	23	4	76.67	22.22
	لا	6	3	20	16.67
الإناث	نعم	0	9	0	50
	لا	1	2	3.33	11.11
المجموع		30	18	100	100

تحليل الجدول رقم (22):

ما يمثل نسبة الأساتذة يقدر بـ: 76.67% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 72.67% من الإجابات أكدت أن للوقت ومرور السنوات لهما دور في زيادة رغبة العمال في البقاء في المؤسسة ولقد تعددت التبريرات في ذلك كما هو موضح في الجدول وهذا يعود إلى أن التقدم في العمر يؤدي للقضاء على فرص العمل خارج المؤسسة إضافة إلى قلة مناصب العمل كما أن الوقت يكون له دور في زيادة انتماء العامل للمؤسسة نتيجة التعود على العمل وكذا تكوين علاقات فيه كما نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 23.33% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 27.78% من الإجابات كانت بلا وذلك لأنهم يرون أن الحوافز التي تقدمها المؤسسة وخاصة المادية غير كافية كما أن مدة العمل الطويلة داخل المؤسسة بالنسبة لبعض العمال ونتيجة التقدم في السن وكثرة الضغوطات زاد من رغبة العمال البقاء في المؤسسة.

الجدول رقم (23): هل لديك استعداد لتقبل أي تغير في عملك مقابل بقاء عملك في المؤسسة.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	20	3	66.67	16.67
	لا	9	4	30	22.22
الإناث	نعم	0	4	0	22.22

38.39	3.33	7	1	لا	
100	100	18	30		المجموع

تحليل الجدول رقم (23):

ما يمثل نسبة للأساتذة تقدر بـ: 66.67% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 38.89% من الإجابات تقبل العمال لأي تغيير في مجال عملهم مقابل بقاء عملهم بالمؤسسة وذلك لأنهم يعتبرون ذلك في مصلحتهم وخاصة إذا كان التغيير في مجال التكنولوجيا المستخدمة فهذا يفيد في عمله في المؤسسة أو حتى مكان عمل آخر في حين نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 33.33% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 61.11% من الإجابات كانت لا وذلك لأن التغيير عندهم مرتبط بالتدريس وهم غير مستعدين له وليس لهم رغبة فيه.

الجدول رقم (24): هل تقدم لك المؤسسة حوافر مادية ومعنوية.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	11	2	36.67	11.11
	لا	18	5	60	27.78
الإناث	نعم	0	2	0	11.11
	لا	1	9	3.33	50
المجموع		30	18	100	100

تحليل جدول رقم (24):

ما تمثل نسبة الأساتذة تقدر بـ: 36.67% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 22.22% من الإجابات تؤكد أن المؤسسة تقدم حوافر مادية ومعنوية لعاملاها في حين نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 63.33% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 78.77% من الإجابات كانت بلا وذلك أن المؤسسات لا تقدم حوافر مادية ولا معنوية وذلك نظرًا لظروف معينة.

الجدول رقم (25): هل يوجد توافق بين راتبك والجهد المبذول.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	16	1	53.33	5.56
	لا	13	6	43.33	33.33
الإناث	نعم	0	4	0	22.22

38.89	3.34	7	1	لا	
100	100	18	30		المجموع

تحليل الجدول رقم (25):

ما يمثل نسبة الأساتذة تقدر بـ: 53.33% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 27.78% من الإجابات تبين التوافق بين الأجر والجهد وذلك لقناعاتهم في حين نجد نسبة الأساتذة تقدر بـ: 46.67% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 72.22% من الإجابات تبين انعدام التوافق بين الأجر والجهد خاصة وأن العمل بالمؤسسة يتطلب جهد أكبر إضافة إلى أن هناك حالات تتطلب مضاعفة الجهد والعمل لمدة أكثر.

الجدول رقم (26): هل يلي راتبك الشهري كل متطلباتك وحاجاتك.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	10	3	33.33	16.67
	لا	19	4	63.33	22.22
الإناث	نعم	0	6	0	33.33
	لا	1	5	3.34	27.78
المجموع		30	18	100	100

تحليل الجدول رقم (26):

ما يمثل نسبة الأساتذة تقدر بـ: 33.33% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 50% من الإجابات تؤكد أن الراتب الشهري يفي بكل متطلبات والحاجات وذلك نظراً لوجود حوافز وجود ارتفاع في الأجر ... في حين نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 66.67% من الإجابات كانت لا أي أن الراتب الشهري لا يكفي المتطلبات والحاجات نظراً لارتفاع الأسعار.

الجدول رقم (27): هل الظروف الفيزيائية مناسبة للعمل.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	10	3	33.33	16.67
	لا	19	4	63.33	22.22
الإناث	نعم	0	8	0	44.44
	لا	1	3	3.34	16.67

100	100	18	30		المجموع
-----	-----	----	----	--	---------

تحليل الجدول رقم (27):

ما يمثل نسبة الأساتذة تقدر بـ: 33.33% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 61.11% أكدت على أن الظروف الفيزيائية مناسبة وذلك نظرًا لتعودهم على هذه الظروف وتأقلمهم معها، وذلك لأن الوقت كان له دور في اختفاء تأثيره السلبي في حين نرى نسبة الأساتذة تقدر بـ: 66.67% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 38.89% عدم مناسبتها وذلك لأنها تسبب لهم مشاكل صحية خاصة من جانب الهواء.

الجدول رقم (28): توفير المؤسسة الخدمات الاجتماعية.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	6	5	20	27.78
	لا	23	2	76.67	11.11
الإناث	نعم	0	6	0	33.33
	لا	1	5	3.33	27.78
المجموع		30	18	100	100

تحليل الجدول رقم (28):

ما يمثل نسبة الأساتذة تقدر بـ: 20% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 61.11% من الإجابات تؤكد أن المؤسسة توفر الخدمات الاجتماعية فهي توفر لهم وسائل النقل من مقر سكنهم إلى العمل وذلك بوجود حافلات نقل خاصة إضافة إلى وجود مطعم خاص بعمال المؤسسة وتوفيرها لخدمة الضمان الاجتماعي في حين نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 80% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 38.89% يرون أنها لا توفر أو بمعنى أصح بشكل غير كافي فهم يطلبون المزيد.

الجدول رقم (29): بين احترام الإدارة للعمال.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	24	4	80	22.22
	لا	5	3	16.67	16.67
الإناث	نعم	0	11	0	61.11
	لا	1	0	3.33	0

100	100	18	30		المجموع
-----	-----	----	----	--	---------

تحليل الجدول رقم (29):

ما يمثل نسبة الأساتذة تقدر بـ: 80% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 83.33% من الإجابات أكدت أن هناك احترام من جانب الإدارة للعمال والذي يظهر من خلال المعاملات والتصرفات وكذا أسلوب المدير العام المتواضع والإنساني في معاملته مع العمال في حين نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 20% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 16.67% من الإجابات كانت لا وذلك لأنهم ليس لديهم تعامل مباشر مع الإدارة وذلك بسبب السلم الإداري.

الجدول رقم (30): يبين العلاقة المباشرة مع الرئيس.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	سيئة	0	2	0	11.11
	عادية	9	1	30	5.56
	جيدة	20	4	66.67	22.22
الإناث	سيئة	0	1	0	5.56
	عادية	1	4	3.33	22.22
	جيدة	0	6	0	33.33
المجموع		30	18	100	100

تحليل الجدول رقم 30:

ما يمثل نسبة الأساتذة تقدر بـ: 0% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 16.67% من الإجابات تؤكد أن العلاقة مع الرئيس رسمية وذلك احتراماً للسلم الإداري كما نجد نسبة الأساتذة تقدر بـ: 33.33% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 27.78% من الإجابات أشارت إلى أن العلاقة مع الرئيس هي علاقة عادية وذلك نظراً لعدم وجود اتصال مباشر معه كما نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 66.67% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 55.55% من الإجابات تؤكد أن العلاقة مع الرئيس جيدة وذلك نظراً للعلاقة الشخصية والتعامل المباشر بينهم وبين الرئيس.

الجدول رقم (31): يبين طبيعة العلاقة بين زملاء العمل.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	سيئة	0	0	0	0
	عادية	12	1	40	5.56
	جيدة	17	6	56.67	33.33
الإناث	سيئة	0	0	0	0
	عادية	1	4	3.33	22.22
	جيدة	0	7	0	38.89
المجموع		30	18	100	100

تحليل الجدول رقم (31):

ما يمثل نسبة الأساتذة يقدر بـ: 0% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 0% من الإجابات أنها سيئة ونجد من خلال الجدول أن العلاقة بين الزملاء في العمل سيئة بمقدار 0% في حين نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 43.33% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 27.78% كانت الإجابة بعادية وذلك يعود إلى أن التعامل مع الزملاء في حدود العمل لا أكثر في حين نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 56.67% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 72.22% من الإجابات تشير إلى أن العلاقة بين العمال جيدة وذلك لوجود علاقات إنسانية واجتماعية بينهم قائمة على أساس الاحترام والتقدير والتعاون وروح الفريق كما أن مدة العمل طويلة داخل المؤسسة جعلت العلاقات بينهم جيدة وجعلت العلاقة بين العمال أكثر ارتباطا وانسجاما.

الجدول رقم (32): هل تتعاون مع زملائك في مجال العمل.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	24	7	80	38.89
	لا	5	0	16.67	0
الإناث	نعم	0	10	0	55.56
	لا	1	1	3.33	5.55
المجموع		30	18	100	100

تحليل الجدول رقم (32):

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 80% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 94.45% من الإجابات أقرت بوجود تعامل وتعاون مع الزملاء في العمل وذلك لأن طبيعة العمل وارتباط الأعمال بالمؤسسة تختم أن يكون هناك تعامل بين العمال وذلك لأجل السير الحسن والوصول إلى المستوى المطلوب والكفاءة المرجوة.

في حين نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 20% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 5.55% من الإجابات تؤكد انعدام التعامل مع الزملاء في العمل وذلك لعدة أسباب منها عدم المساواة وغيرها.

الجدول رقم (33): يبين دور الرضا عن العمل في تحسين أداء العمال.

الفئات	البدائل	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	24	6	80	33.33
	لا	5	1	16.67	5.56
الإناث	نعم	1	10	3.33	55.56
	لا		1	0	5.56
المجموع		30	18	100	100

تحليل الجدول رقم (33):

ما يمثل نسبة الأساتذة تقدر بـ: 83.33% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 88.89% من الإجابات أكدت أن رضاهم عن العمل له دور في تحسين آدائهم وذلك لأن الرضا عن الأجر وما تقدمه المؤسسة من حوافز سواء مادية أو معنوية تدفعهم لتحسين آدائهم حتى تستمر المؤسسة في حين نجد أن نسبة الأساتذة تقدر بـ: 16.67% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 11.12% من الإجابات كانت بلا وذلك لأن آدائهم يبقى هونفسه إن لم يسوء ولا دخل للرضا بذلك.

الجدول رقم 34: يبين إزدياد مردودية العمل مع زيادة رضاهم عن العمل.

الفئات	البدائل / الفئة	الأساتذة	الإداريين	نسب الأساتذة	نسب الإداريين
الذكور	نعم	27	6	90	33.33
	لا	2	1	6.67	5.56
الإناث	نعم	0	6	0	33.33
	لا	1	5	3.33	27.78
المجموع		30	18	100	100

تحليل الجدول رقم (34):

ما يمثل نسبة الأساتذة تقدر بـ: 90% ونسبة الإداريين تقدر بـ: 66.66% من الإجابات أكدت على أن لزيادة الرضا دور في زيادة مردوديتهم وذلك لأنه يؤدي إلى ارتياحهم وتحمسهم للعمل وهذا ما يؤدي إلى دفعهم لزيادة أدائهم في حين رأى نسبة من الأساتذة تقدر بـ: 10% زيادة المردودية تكون بدفع من الإدارة أو المسؤول المباشر والعامل بطبعه يميل إلى تخفيف الأعباء إلى أقصى درجة ممكنة.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها حول الولاء التنظيمي وتأثيره على المورد البشري في كلية العلوم والتكنولوجيا بالوادي وبعد إجراء الدراسة الميدانية وتحليل البيانات المحصل عليها توصلنا إلى جملة من النتائج حول الموضوع وهي كالآتي:

الفرضية الأولى:

مواظبة العمال بالمؤسسة هي كبيرة جدا فحضور العمال في الوقت يوميا هو أمر أكيد وضروري ولا يعرف أي نقاش أما عن الغيابات فهي تكاد تكون منعدمة ولا تكون إلا في الحالات والظروف الطارئة جداً والسبب في ذلك لا يعود إلى شعور العمال بالولاء ورغبة منهم في الانضباط وحرصهم على أعمالهم بل السبب يكمن في صرامة الإدارة في هذا الجانب والقانون الداخلي لها وخوف العمال من العقوبات المترتبة عن ذلك وخاصة منها الخصم من الأجر والذي يعتبر حاجز بالنسبة للعمال خاصة وأن الأوضاع التي يعانون منها لا تحتاج إلى نقصانه، والصرامة المتمثلة في جهاز الرقابة الموضوع خصيصاً لأجل تسجيل أوقات حضور العمال وانصرافهم من العمل، كما أن العمال على التزام كبير بأداء أعمالهم بشكل تام في الوقت المحدد وخاصة وأن المؤسسة مرتبطة بمعدل أداء يومي فهم على وعي تام بأهمية العمل الذي يقومون به بالنسبة للمؤسسة فالعمال حريصين كل الحرص على أداء أعمالهم في الوقت المحدد .

الفرضية الثانية:

إن العمال لديهم رغبة كبيرة في تحقيق المؤسسة لأهدافها وذلك لأن مصيرها مرتبط بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها ووصولها إلى غايتها ورحيبتها لأن استمرارها وبقائها يعني حفاظهم على مناصب عملهم ومصدر رزقهم في حين أن حدوث العكس يعني فقدان منصب العمل، فهذا الأمر هو دفع للعمال لأجل بذل أقصى جهودهم وطاقتهم لأجل تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها والعمل ساعات إضافية هو أكبر دليل على حرص العمال على ذلك، فالخوف من فقدان منصب العمل جعل من العمال أكثر التزاماً ووعياً بضرورة السعي والعمل لتحقيق المؤسسة لأهدافها خاصة وكما ذكرنا سابقاً بأن هناك قلة مناصب العمل، وهذا جعل من العمال يتمسكون بمناصب عملهم ويسعون بجهد للمحافظة على المؤسسة التي يعملون بها مقابل فعل أي شيء.

أما فيما يتعلق بالولاء التنظيمي فنجد أن الولاء الموجود هو الولاء الاستمراري وهو ولاء يكون يتمثل في رغبة كبيرة من العامل في البقاء بالمؤسسة التي يعمل بها وذلك لاعتقاده أن تركه لها سيكلفه الكثير وخاصة وأن هناك منافع يحصل عليها من المؤسسة والمتمثلة في مركز الفرد في المؤسسة والأجر الذي يتقاضاه، وهذا النوع من الولاء يكون نتيجة مدة العمل الطويلة للعمال داخل المؤسسة وهو ولاء ضعيف وذلك لأنه مبني على المنافع المحصل عليها من

المؤسسة، فالعامل هنا قبل أن يترك المؤسسة يفكر أولاً في النتائج المترتبة عن تركه للعمل وخاصة وأنه ليس هناك بديل آخر، وهذا يجعل من العمال يبذلون أقصى جهودهم للبقاء في العمل وفعل كل ما يساهم في استمرار يهتم بالعمل وبقاء المؤسسة وذلك حتى تزداد أجورهم والحوافز المقدمة من طرف المؤسسة.

الفرضية الثالثة:

بالنسبة لشعور العاملين بالمؤسسة باستقرار الوظيفي فهذا شعور نسبي عندهم وذلك لأن العاملين بالمؤسسة على استعداد لترك العمل بالمؤسسة إذا تسنت لهم فرصة عمل أحسن أخرى خارج المؤسسة، وسبب رغبة العمال في ترك المؤسسة يعود خاصة إلى صعوبة العمل إضافة إلى أن بيئة العمل صعبة وكثرة الضغوطات والمهام الملقاة على عاتق العمال، كما أن العمال بالكيفية لديهم شعور كبير بالانتماء للمؤسسة وذلك بسبب المدة العمل الطويلة للعمال داخل المؤسسة ولذا أصبح العمال بالمؤسسة يشعرون أنهم جزء من هذه المؤسسة وأن المؤسسة هي جزء منهم ومن حياتهم، إضافة إلى أن العلاقات الإنسانية والاجتماعية والتفاعلات بين العمال خلقت جو يسوده التعاون والتآلف كان له دور كبير في تعزيز شعور العمال بالانتماء للمؤسسة، كما أن رغبة العمال بالاستمرار بالعمل بالمؤسسة يعود إلى رغبة العمال الشديدة في الحفاظ على مناصب عملهم وخاصة أن هناك ندرة في سوق العمل والمناصب وأصبح الحصول على العمل معجزة، وكل ما ذكرناه آنفاً له مساهمة كبيرة في دفع العمال للحفاظ على مناصب عملهم وعلى بقاء المؤسسة واستمراريتها لأن مصيرهم مرتبط بها.

الفرضية الرابعة:

بالنسبة لشعور العمال بالرضا الوظيفي فنجد أن شعورهم به نسبي، فالعمال راضين على العمل وخاصة وأنهم اكتسبوا المهارات والقدرات اللازمة لأدائه وتعودوا على بيئة العمل فأداء العمل لم يعود بالنسبة لهم يشكل أي مشكلة، غير أن الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة غير كافية وغير موائمة للجهد والنشاط الذي يبذله العمال بالمؤسسة إضافة إلى أن الواقع المعيشي يعرف العديد من التغيرات والظروف الصعبة خاصة منها ارتفاع مستوى المعيشة وغلاء الأسعار وتزايد الحاجات ومتطلبات الحياة، وعليه أصبح الأجر غير كافي للإيفاء بكل هذه الحاجات في حين أن المكافآت المادية المقدمة قليلة وغير كافية، فالعمال يطلبون زيادة الحوافز المادية في حين أن الحوافز المعنوية من تقدير واحترام لا تعني لهم شيء كبير ولا تهمهم بدرجة كبيرة خاصة أننا في زمن لا يعترف إلا بالماديات، وتوفرها يدفع العمال لتحسين الأداء لأنهم يدركون أن زيادة الأداء من جانب العمال يرفقها زيادة في الحوافز المادية، فالعامل هنا يعمل أكثر ليحصل على حوافز أكثر، وهذا هو حال المؤسسة العمومية ليس فقط الجزائرية بل في كل الدول المتخلفة أين تكون الحوافز المادية غير كافية حيث نجد أن هناك تدمير كبير من طرف العمال في هذا الجانب.

من خلال دراستنا لهذا الموضوع حاولنا معالجة إشكالية البحث التي تبلور حول: "ما هو واقع الولاء التنظيمي لدى المورد البشري في المؤسسة؟ وما هو أثره على أداء المورد البشري فيها؟ وللإجابة عن هذه الأخيرة استخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري من الدراسة، أما في الجانب الميداني تم الاستعانة بمنهج دراسة حالة. ومن خلال الفصول الثلاثة لهذه المذكرة وانطلاقاً من الفرضيات الأساسية تم الوقوف على أهم جوانب الموضوع.

حيث رأينا أن الولاء التنظيمي هو إرتباط قوي بين المورد البشري والمؤسسة، إذ أن له أهمية كبيرة في كونه يساهم في تحسين الأداء، حيث أن له علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وتكمن هذه العلاقة في أن الرضا الوظيفي مسبب للولاء وأكثر منه نتيجة، حيث أن الولاء ليس هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها وكذلك الهدف من الرضا هو كسب الولاء التنظيمي.

إن الأداء هو عطاء أبعاد كاملة في شيء ما، أما على مستوى التسيير ينبغي إنجاز العمل المطلوب أو القيام بمهمة ما وتنفيذها على أكمل وجه، لهذا فهو في الغالب ينصب على المورد البشري في العملية الإنتاجية باعتباره أحد عناصر مدخلاتها.

إن للمورد البشري دور هام في أية مؤسسة لما يحققه من فعالية الأداء التي تضمن للمؤسسة الكفاءة والفاعلية المرغوبة، لذا تسعى المؤسسة إلى استثمار المورد البشري وتقييم أدائه للاستفادة منه قدر الإمكان، مما يساهم في تطويرها ونموها وعلاج مشاكلها.

حاولنا في الدراسة الميدانية معرفة واقع الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وأثره في أداء موردها البشري، وذلك بالاستعانة بأداة جمع البيانات والمتمثلة في استمارة الأسئلة (الاستبيان) التي تضمنت مجموعة من الأسئلة الموجهة لعينة عشوائية طبقية مختارة من موظفي (الأساتذة، والإداريين) كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة الوادي.

وبالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذا البحث، فقد تم إثبات مدى صحتها من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوعنا "الولاء التنظيمي وأثره على أداء المورد البشري" كما يلي:

«الفرضية الأولى: "الولاء التنظيمي هو ارتباط بين المورد البشري والمؤسسة في الأهداف والقيم"، من خلال تطرقنا لمفهوم مصطلح الولاء التنظيمي تبين لنا أنّ الولاء التنظيمي هو اعتقاد قوي وقبول من جانب الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها، ورغبة في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها الفرد، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المؤسسة، وهذا يدل على أنّ الفرضية الأولى صحيحة لكنها غير كاملة (ناقصة).

«الفرضية الثانية: "يعتبر إشباع الحاجات الإنسانية للمورد البشري في المؤسسة، وكذا زيادة مشاركته في التنظيم من مصادر تنمية الولاء التنظيمي"، من خلال تناولنا لمفهوم الولاء التنظيمي توصلنا إلى أنه من أهم المصادر المساعدة على تنمية الولاء التنظيمي للمورد البشري في المؤسسة هي إشباع حاجاته الإنسانية، وإيجاد نظام مناسب من الحوافز، والاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي، وزيادة مشاركته في التنظيم، ووضوح الأهداف وتحديد الأدوار، وهذا يدل على أنّ الفرضية الثانية صحيحة لكنها غير كاملة (ناقصة).

◀ الفرضية الثالثة: "انخفاض أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة هو نتيجة لغياب القدرة والرغبة لديه"، إن الموظفين (إداريين وأساتذة) في المؤسسة محل الدراسة لديهم رغبة كبيرة في تحقيق المؤسسة لأهدافها وذلك لأن مصيرهم مرتبط بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها؛ لأن استمرار وبقاء هذه الأخيرة يعني حفاظهم على مناصب عملهم ومصدر رزقهم في حين أن حدوث العكس يعني فقدان منصب العمل، فهذا الأمر دفع الأفراد الموظفين لبذل أقصى جهودهم وطاقتهم لأجل تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها والعمل ساعات إضافية هو أكبر دليل على حرصهم على ذلك، فالخوف من فقدان منصب العمل جعل منهم أكثر التزامًا ووعيًا بضرورة السعي والعمل لتحقيق المؤسسة لأهدافها. وهذا ما يدل على أنّ الفرضية الثالثة صحيحة.

◀ الفرضية الرابعة: "إن الاستقرار الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة له تأثير من حيث تحسين أدائه"، إن شعور الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة بالاستقرار الوظيفي هو شعور نسبي، وذلك لأن الموظفين بالمؤسسة على استعداد لترك العمل إذا تسنت لهم فرصة عمل أخرى أحسن خارج المؤسسة، وسبب ذلك يعود خاصة إلى صعوبة العمل إضافة إلى أن بيئة العمل صعبة وكثرة الضغوطات والمهام الملقاة على عاتق الموظفين، وهذا يدل على أنّ الفرضية الرابعة خاطئة.

◀ الفرضية الخامسة: "يؤدي الرضا الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة إلى تدهور أدائه"، إن شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة هو شعور نسبي، فهم راضين على العمل وخاصة وأنهم اكتسبوا المهارات والقدرات اللازمة لأدائه وتعودوا على بيئة العمل، فأداء العمل لم يعد بالنسبة لهم يشكل أي مشكلة، غير أن الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة غير كافية وغير ملائمة للجهد الذي يبذله الموظفين بالمؤسسة، في حين أن الحوافز المعنوية من تقدير واحترام... الخ تأتي في المرتبة الثانية بعد الحوافز المادية من حيث الأهمية، وتوفرها يدفع الأفراد الموظفين لتحسين أدائهم، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الخامسة.

◀ نتائج البحث:

بناءً على التحليل السابق لفرضيات الدراسة فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:.

- إن طبيعة الولاء التنظيمي الموجود لدى الأفراد الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة هو ولاء استمراري، وهو ولاء يتمثل في رغبة كبيرة من الأفراد الموظفين في البقاء بالمؤسسة التي يعمل بها وذلك لاعتقادهم أن تركهم لها سيكلفهم الكثير وخاصة وأن هناك منافع يحصلون عليها من المؤسسة والمتمثلة في مركز الفرد في المؤسسة والراتب الذي يتقاضاه، وهذا النوع من الولاء يكون نتيجة طول مدة الخبرة (الأقدمية) داخل المؤسسة، وهو ولاء ضعيف وذلك لأنه مبني على المنافع المحصل عليها من المؤسسة، فالموظف هنا قبل أن يترك المؤسسة يفكر أولاً في النتائج المترتبة عن تركه للعمل وخاصة وأنه ليس هناك بديل آخر، وهذا ما يجعل من الموظفين يبذلون أقصى جهودهم للبقاء في العمل وفعل كل ما يساهم في استمرار يهتم بالعمل وبقاء المؤسسة وذلك حتى تزداد رواتبهم والحوافز المقدمة من طرف المؤسسة.

- يشعر الأفراد الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة بالانتماء لهذه الأخيرة بدرجة كبيرة.

- توجد رغبة لدى الأفراد الموظفين في الاستمرار بالعمل بالمؤسسة محل الدراسة ولكنه بدرجة متوسطة.

- توجد رغبة لدى الأفراد الموظفين في ترك العمل بالمؤسسة محل الدراسة لو أتيحت لهم فرصة عمل أفضل بمؤسسات أخرى ولكنه بدرجة متوسطة.
- إن الحوافز المادية لها أثر على الولاء التنظيمي لدى الأفراد الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.
- إن الحوافز المعنوية ليس لها أثر على الولاء التنظيمي لدى الأفراد الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.
- إن الرواتب التي يتقاضاها الأفراد الموظفون بالمؤسسة محل الدراسة لا تتناسب مع الجهد المبذول ولا تفي بمتطلباتهم وحاجاتهم.
- إن الرضا الوظيفي لدى الأفراد الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة له دور في تحسين أدائهم وذلك لأن الرضا عن الراتب الشهري وما تقدمه المؤسسة من حوافز مادية أو معنوية تدفعهم لتحسين أدائهم.
- إن زيادة الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة مردودية الأفراد الموظفين، وذلك لأنه يؤدي إلى ارتياحهم وتحمسهم للعمل وهذا ما يؤدي إلى دفعهم لزيادة أدائهم.

ك توصيات البحث:

- انطلاقاً من النتائج السابقة يمكننا تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات للمؤسسة محل الدراسة، والتي من شأنها زيادة الولاء التنظيمي وكذا تحسين أداء موردها البشري، متمثلة فيما يلي:
- ✓ تعزيز الولاء التنظيمي للموظفين من خلال عقد دورات تدريبية بالتعريف بأهمية الولاء التنظيمي، والعوامل التي تساهم في تكوينه وتنميته وترسيخه وما ينجم عنه من فوائد تعود عليهم بالنفع الكبير.
- ✓ ضرورة الاهتمام بتعزيز العلاقة بين الإدارة والموظفين وتطويرها وتحسينها، من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات التوجيهية وفتح المجال للموظفين لإبداء وجهات نظرهم وأفكارهم ومناقشتها بموضوعية وشفافية، ذلك لأن هذا الإجراء يؤدي إلى زيادة رضاهم وولائهم التنظيمي.
- ✓ ضرورة الاهتمام بتعزيز وتطوير وتحسين العلاقة بين الموظفين بعضهم بعض وذلك من خلال العمل بروح الفريق المتعاون، وتأكيد نشر ثقافة الحبة والمودة بين الموظفين.
- ✓ الحرص على توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة بأبعادها المختلفة ولاسيما عدالة المعاملات التي تتمثل في كمية الاحترام والأدب الذي تبديه الإدارة للموظفين، ومدى مراعاة الإدارة في تعاملها مع الموظفين لمشاعرهم وحفاظها على كرامتهم.
- ✓ العمل على تحسين الرواتب حتى يزيد الولاء عند الموظفين ويعطيهم سعادة أكبر في وظيفتهم.
- ✓ تقديم مكافآت مادية ومعنوية للموظفين الذي يقومون بعملهم على أكمل وجه ودون تقصير.
- ✓ ضرورة إثراء الوظائف للموظفين كافة، من خلال زيادة مسؤولياتهم وتوسيع الأعباء الوظيفية لديهم والعمل على تحسين محتوى الوظائف ونوعية المهام والتحديات التي يتطلبها إنجاز العمل، لأن من شأن ذلك كله تهيئه المناخ التنظيمي الملائم لتنمية الشعور بالانتماء لدى الموظفين.

✓ وضع نظام للحوافز يكفل توزيع الحوافز بعدالة كاملة بين الموظفين بالإضافة إلى ترسيخ مبدأ حصول جميع الموظفين على الحوافز.

✓ الاهتمام أكثر بالحوافز المادية عوضاً عن الحوافز المعنوية والتي لا يهتم الموظفون كثيراً بشأنها.

◀ آفاق البحث:

وفي الأخير ورغم الصّعوبات التي واجهتنا لاستكمال هذا البحث إلا أننا حاولنا وتوفيق من الله تعالى أن نلم بأهم جوانب البحث آملين أن نكون قد استوفينا جوانب الدّراسة، وكآفاق يبقى المجال مفتوح حيث يمكننا طرح الأسئلة التّالية:

- ◆ ما هو أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي - دراسة مقارنة بين المؤسسات الجزائرية العامة والخاصة؟
- ◆ ما هو أثر الولاء التنظيمي للقادة الإداريين على أداء المؤسسة - دراسة حالة المؤسسات الجزائرية؟
- ◆ ما هو أثر الولاء التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي؟
- ◆ ما هو الرضا الوظيفي وما علاقته بالولاء التنظيمي - دراسة حالة المؤسسات الجزائرية الخدمية؟
- ◆ ما علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للمورد البشري - دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

ملخص البحث (Résumé):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الولاء التنظيمي وأثره على أداء المورد البشري بكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة الوادي، ولتحقيق ذلك تمت الاستعانة بمنهج "دراسة حالة" حيث يتركز هذا المنهج على تحديد حالة محددة بعينها وجمع البيانات ومعالجتها بعد تحليلها، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على عينة مختارة مكونة من 48 فرداً (30 أستاذ و 18 إداري)، وتم اختيارهم بطريقة العينة الطبقة العشوائية، وتم تحليل بيانات استمارة الأسئلة باستعمال برنامج معالج الجداول (MS - EXCEL) وذلك لحساب التكرارات والنسب المئوية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ◀ أن الولاء التنظيمي القائم في المؤسسة محل الدراسة هو ولاء استمراري.
- ◀ هناك رغبة لدى الموظفين (أساتذة وإداريين) في انجاز عملهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة.
- ◀ وجود رضا وظيفي نسبي لدى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا راجع إلى قلة الحوافز المعنوية والمادية المقدمة وغيرها.

ومن خلال النتائج السابقة استطعنا اقتراح التوصيات التالية:

- ◀ العمل على تحسين الرواتب حتى يزيد الولاء عند الموظفين.
- ◀ تقديم مكافآت مادية ومعنوية من أجل رضا الموظفين.
- ◀ توفير المناخ التنظيمي المناسب من أجل زيادة رغبة الموظفين في العمل.