



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



الموضوع :

الولاء التنظيمي و أثره على أداء العاملين
دراسة ميدانية بمديرية الديوان الوطني للتطهير بولاية الوادي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم و العمل

إشراف الأستاذ :

– يوسف بالنور

إعداد الطالبان :

– عبد الكريم كهمان

– محمد علي لقرع

ملخص الدراسة :

يعد الولاء التنظيمي أحد أهم المرتكزات التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة وقد حظي هذا الموضوع باهتمام العديد من الباحثين والدارسين الذين يهتمون بدوره في المجالين التنظيمي والسلوكي وقد برزت أهمية هذا الموضوع من خلال ما يجلبه للمنظمة من استقرار واستمرار ناهيك عن تحقيق أهدافها المسطرة .

ونظرا لقيمة الولاء التنظيمي ودوره في الرفع من فعالية وكفاءة العاملين فقد أولت له المؤسسات الأهمية الكبرى لأنه كلما كانت درجة الولاء مرتفعة كانت درجة الأداء الوظيفي للعاملين مرتفعة أيضا .

ويركز بحثنا علي معرفة أثر الولاء التنظيمي علي أداء العاملين في مؤسسة التطهير بولاية الوادي .

وقد خلصنا في النهاية من خلال هذه الدراسة إلى معرفة إدراك مدى مساهمة الولاء التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن الولاء التنظيمي لا يمكن أن يكون فعالا بمفرده في المؤسسة بل لابد من مجموعة عوامل يرتكز عليها الاتصال الجيد بين العاملين وعلاقة الرئيس بمروؤسه ورغبة العاملين بالبقاء في عملهم والاحتكار بالانتماء لمؤسستهم هذا إلى جانب الاحترام والتقدير المتبادل بين أعضاء المنظمة .

Le résumé de notre recherche

La loyauté opérationnelle est l'un des principaux piliers des entreprises modernes. Beaucoup de chercheurs et universitaires s'intéressent à ses rôles dans les domaines suivants : **la réglementation** et **le comportementale**.

Cette **loyauté** peut apporter à **l'organisation des entreprises** de la stabilité, de la continuité et bien sur atteindre plusieurs objectifs.

La loyauté organisationnelle joue un grand rôle dans l'augmentation et l'efficacité des travailleurs. Plusieurs entreprises lui ont donnée une grande importance car si la loyauté est augmentée, la fonctionnalité des travailleurs sera augmentée aussi.

Notre recherche se base sur l'influence de la **loyauté organisationnelle** sur la **performance des employés** dans l'entreprise O.N .A d'El Oued.

ET à partir de cette recherche, nous avons conclus, la contribution **de la loyauté** organisationnelle dans l'amélioration des performances des travailleurs, sauf elle ne peut pas être efficace toute seul dans une entreprise, mais il faut aussi avoir d'autres facteurs tels que : la bonne communication entre les travailleurs et leur responsable, le respect entre eux et bien sur d'avoir l'envie de rester dans leurs postes de travail.

فهرس المحتويات

	المحتويات
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
	إهداءات
	تشكرات
	فهرست المحتويات
	فهرست الجداول و الأشكال
	الإطار التمهيدي للدراسة
أ- ب	المقدمة
د	الإشكالية
هـ	فرضيات الدراسة
هـ	1- أسباب إختيار الموضوع
هـ	2- أهمية الدراسة
و	3- أهداف الدراسة
ز-ح	4- المفاهيم الاجرائية
ط-ي	5- الدراسات السابقة
	الفصل الأول : الولاء التنظيمي
12	تمهيد
13	1- مفهوم الولاء التنظيمي
13	2- خصائص الولاء التنظيمي
14	3- أبعاد الولاء التنظيمي
16	5- العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي

18	6- قياس الولاء التنظيمي
19	ملخص الدراسة
	الفصل الثالث : أداء العاملين
21	تمهيد
21	1- مفهوم الأداء
22	2- عناصر الأداء
25	3- العوامل المؤثرة على الأداء
25	4- طريقة تقييم أداء العاملين
29	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة
31	1- تمهيد
31	2- منهج الدراسة
31	3- أدوات جمع البيانات
33	4- عينة الدراسة
33	5- مجالات الدراسة
33	5-1- المجال البشري
34	5-2- المجال الزماني و المكاني
	الفصل الرابع : عرض و مناقشة النتائج
44	تمهيد
45	1- عرض و نتائج نتائج البيانات الأولية
45	1-1 عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى
51	2-1 عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية

61	3-1 عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
	2- مناقشة و تفسير النتائج
70	1-2 مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى
72	2-2 مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية
73	3-2 مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
75	النتائج العامة
76	خلاصة الفصل
77	التوصيات و الإقتراحات
79	الخاتمة
81	قائمة المراجع
85	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
45	جدول (1) يوضح نسب وتكرار الجنس	01
46	جدول (2) : جدول يبين متغير السن	02
47	جدول (3) : يبين سنوات العمل	03
48	جدول (4): يبين المستوى التعليمي	04
49	جدول (5) : يوضح الحالة المدنية	05
50	جدول (06): يبين توزيع العينة حسب رتبته المهنية	06
51	جدول (7) يبين درجة الرغبة في البقاء في المؤسسة	07
52	جدول (8): يبين قبول العمال فرصة العمل في مؤسسة أخرى	08
53	جدول (9) درجة الشعور بالراحة والسعادة داخل المؤسسة	09
54	جدول (10): المحافظة على أسرار المؤسسة	10
55	جدول (11) التحدث عن المؤسسة بفخر أمام الآخرين	11
56	جدول (12) : يبين رغبة العمال في البقاء داخل المؤسسة نابع من الحاجة إليها	12

57	جدول (13) : يبين اعتبار مشكلات المؤسسة جزء من مشكلات العامل.	13
58	جدول (14): يبين وجود علاقة إنسانية بين الرئيس والمرؤوس.	14
58	جدول (15) يبين مدى تقديم المؤسسة لمزايا أخرى	15
59	جدول (16): مدى تطابق قيم العامل مع قيم المؤسسة	16
59	جدول (17) : يبين أهمية مصير المؤسسة لدى العامل	17
60	جدول (18) : صعوبة الحصول على فرص عمل أخرى مناسبة	18
61	الجدول (19) : يبين مدى شعور العامل بمسؤوليته في العمل	19
61	جدول (20) يبين مدى شعور العامل بالإستقلالية بالعمل.	20
62	جدول (21) يبين حصول العامل لترقيات خلال مسيرته المهنية	21
63	جدول (22) يبين مدى حب العامل لمؤسسته	22
63	جدول (23) يبين لنا مدى استعدادات العامل لمضاعفة مجهوداته للعمل	23

64	جدول رقم (24): يبين لنا مكانة العامل داخل المؤسسة	24
65	جدول رقم (25): يبين مدى تضاييق العامل من أخطاء زملائه داخل المؤسسة	25
65	جدول رقم (26) : يبين لنا مدى شعور العامل بالعدالة داخل المؤسسة	26
66	جدول رقم (27) : يبين لنا فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي في مؤسسته ONA	27
67	جدول رقم (28) يوضح لنا مدى تفهم المسؤول للظروف الخاصة للعامل	28
68	جدول (29) يوضح مدى أهمية العامل في المؤسسة	29
68	جدول رقم (30) يوضح لنا مدى التزام العامل بالحضور والحد من التأخر	30
69	جدول (31) يوضح لنا علاقة التواصل مع الزملاء وتأثيرها على مردود العمل	31

الإطار التمهيدي للدراسة

- 1- مقدمة
- 2- الإشكالية
- 3- أسباب إختيار الموضوع
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- فرضيات الدراسة
- 7- الدراسات السابقة
- 8- تحديد المفاهيم

المقدمة

تحاول المنظمات و المؤسسات في العصر الراهن مسايرة التطور و التقدم لأحدث التكنولوجيات و التقنيات لتحقيق أهدافها و مساعيها فلهذا تحرص على الاهتمام بمواردها البشرية من حيث تدريبها و تطويرها لتحسين كفاءتها و قدرتها ، و تبذل هذه المنظمات من مالها و وقتها الشيء الكثير حتى تضمن عمالا أكفاء على مستوى عال من الولاء للمنظمة و هذا ما ينعكس على حسن أدائهم .

و حظي موضوع الولاء التنظيمي بالأهمية الكبيرة من قبل العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي حيث أولوه أهمية كبيرة نظرا لأثره على عملية سيرورة المؤسسة و الرضا الوظيفي و كذلك أداء العاملين .

و الإهتمام بسلوك الولاء التنظيمي ما هو إلا تعبير عن قوة عمال المؤسسة و ترابطهم مع بعضهم البعض و إحترامهم لقيم المؤسسة و من هذا المنطلق كان لزاما على العامل أن يضحى بكل شيء من أجل مؤسسته و تطويرها و لو على مصلحته الشخصية لأن ولاءه للمنظمة ولاء للعائلة و الوطن و دعما لمؤسساتهم.

و انطلاقا من أهمية الولاء التنظيمي و مدى تأثيره على مستوى أداء العاملين حاولنا في هذه الدراسة التطرق إلى موضوع الولاء التنظيمي و أثره على أداء العاملين و قد قسمت الدراسة الى جانبين نظري و تطبيقي و خمسة فصول وزعت على الشكل التالي :

الجانب النظري و فيه ثلاثة فصول إحتوت :

الفصل الأول :_ و فيه تقديم موضوع الدراسة وتحديد الاشكالية و تساؤلاتها و فرضياتها و أهميتها و أهدافها بالإضافة إلى الدراسات السابقة .

الفصل الثاني :_ و فيه تم التطرق للولاء التنظيمي بصفة عامة ثم بصفة خاصة من خلال خصائصه و أهميته و العوامل المساعدة في تكوينه .

الفصل الثالث : تطرق إلى أداء العاملين عناصره و عوامله .

أما الجانب التطبيقي تضمن فصلين :

الفصل الرابع : تضمن الاجراءات المنهجية للدراسة منهج الدراسة و عينتها و أدواتها و خصائص العينة .

الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة – عرض نتائج الفرضيات و تفسير نتائج الدراسة .

إشكالية الدراسة :

نتيجة للتغيرات الاجتماعية و الاقتصادية التي تشهدها نواحي الحياة , و المنظمات جزء منها فإنها دائما في حاجة ماسة إلى ولاء عامليها هذا الولاء الذي يضمن للمؤسسة الفاعلية التنظيمية و تساعد الأفراد على حل جميع المشكلات التي تعترضهم أثناء أداء مهامهم و الولاء التنظيمي عنصر يبرز مدى اعتزاز العامل بمؤسسته و استعداده الدائم للدفاع عنها و بذل قصارى جهده في أداء مهامه إيمانا منه بأنه أحد قوى المؤسسة التي تساهم في بقائها و تنافسها .

و تحرص المنظمات على تحفيز عمالها من أجل تحسين أدائهم هذا الأداء الذي يعتبر الأساس الذي تبنى عليه أهداف المؤسسة و بالتالي كل الجهود تسخر لتحسين هذا الاداء و الرفع منه و هذا يرجع بالفائدة على الزيادة الانتاجية للمؤسسة و يرفع من فعاليتها و يقوي موقعها التنافسي في السوق و تبعا لما سبق يتضح لنا جليا ان الأفراد العاملين كلما كان ولاؤهم للمؤسسة على مستوى عال إنعكس ذلك على أدائهم داخل المؤسسة .

ومن خلال ما سبق ذكره نطرح التساؤلات التالية :

تساؤلات الدراسة :

التساؤل الرئيسي : هل يؤثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين ؟

و جاءت التساؤلات الفرعية كالتالي:

- 1 - ما هي درجة الولاء التنظيمي لدى عمال وحدة الديوان الوطني للتطهير ؟
- 2 - ما هي درجة الأداء الوظيفي لدى عمال وحدة الديوان الوطني للتطهير ؟
- 3 - هل طبيعة الولاء التنظيمي في مؤسسة Ona تؤثر على أداء العاملين داخلها ؟

و للإجابة على التساؤلات السابقة صغنا مجموعة من الفرضيات كالتالي :

-الفرضية العامة : يؤثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين و تحسينه.

-الفرضيات الجزئية :

- 1 -وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي في مؤسسة Ona لدى العمال.
- 2 -يوجد مستوى عال من الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة Ona.
- 3 -تؤثر طبيعة و نوعية الولاء التنظيمي على أداء العاملين داخل المؤسسة.

1- أسباب إختيار الموضوع :

تدفع الباحث عدة أسباب لدراسة ظاهرة معينة و قد تكون هذه الأسباب نابعة من ذاته أو أسباب موضوعية.

أ- الأسباب الذاتية :

الرغبة في الإطلاع و معرفة هذه النوعية من المواضيع الخاصة بالولاء التنظيمي و علاقتها بالتنظيم و السلوك التنظيمي.

أهمية موضوع الولاء التنظيمي داخل المؤسسة.

الموضوع يفرض نفسه باعتبار أن نعيشه يوميا داخل مؤسساتنا كالأسرة أو مؤسسات المجتمع الأخرى.

ب- الأسباب الموضوعية :

تدعيم المكتبة بدراسات حول موضوع الولاء التنظيمي و إثراء البحث العلمي من

خلال دراسة هذا الموضوع داخل المؤسسة.

محاولة تقديم بعض النتائج العلمية التي قد تساهم في زيادة أثر الولاء التنظيمي داخل المؤسسة و ذلك لتحسين أدائها.

معرفة مدى انعكاس الولاء التنظيمي على أداء العاملين داخل المنظمات.

2- أهمية الدراسة :

الموضوع له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات فعند تسليط الضوء على الولاء التنظيمي و أهميته على أداء العاملين فإن الأهمية تظهر في :

- 1 -أهمية الموضوع داخل المؤسسات لما له من تأثير على المنظمة من جهة و العاملين من جهة أخرى .

2 -أهمية الولاء التنظيمي ليس داخل المؤسسة فقط بل يمتد حتى للحياة الخاصة للعامل خارج المؤسسة .

3 -تزويد المكتبات بدراسة حول موضوع الولاء لعلها تساهم في اجلاء الغموض على أحد الجوانب الخفية و المهمة داخل المنظمات.

4 -أهمية الموضوع في التقليل من الغياب و الانضباط في العمل و زيادة المجهودات.

3- أهداف الدراسة :

نهدف من خلال دراستنا الى تحقيق ما يلي :

1 -التعرف على دور الولاء التنظيمي في الرفع من انتاجية المؤسسة و زيادة أداء عاملها.

2 -التعرف على درجة اختلاف الولاء التنظيمي باختلاف مستوى السلطة الاجتماعية و السن و الأقدمية في العمل لدى عمال ONA.

3 -ابراز ضرورة الولاء التنظيمي داخل المؤسسة.

4 -معرفة العلاقة التي تربط بين الولاء التنظيمي و أداء العاملين .

4- تحديد المفاهيم :

تمهيد : يعتبر موضوع الولاء من أكثر المواضيع التي تستقطب الاهتمام داخل مجال العلوم الإنسانية و الاجتماعية بإعتبار أن الإنسان أولاً كائن اجتماعي يتواجد في بيئة اجتماعية تضطر للتعامل مع الآخرين داخل منظمات مختلفة و قد ارتبط هذا المصطلح بعدة إشكاليات متعلقة به و هي مدى حاجة المنظمات الى هذا العنصر و ما هي طبيعته و كيف تتأثر تلك المنظمات بمداه و مستواه و درجته.

1 - الولاء :

1-1 مفهوم الولاء :

لغة : جاء في لسان العرب أن الولاء من كلمة الموالاتة و هي عكس المعاداة فقول والى فلان فلانا إذا أحبه .

اصطلاحاً : و كذلك يعني الانتماء و الانتساب و عند القول أن الأبناء ولاء لإبائهم فإن ذلك يعني انتماءهم و انتسابهم و اخلاصهم لهم و الولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام و الانسجام و الجذب اتجاه الآخر و الغير ، كما يقصد به العهد و القرب و الالتزام و النصر¹ و الولاء كلمة تستخدم للدلالة على الصلات و العواطف التي تربط الفرد بالجماعة أو الاخلاص لما يعتقد الفرد أنه الصواب كالأسرة أو العمل².

و الولاء هو الإخلاص و الحب الشديد الذي يوجه الفرد الى موضع معين كالوطن أو مذهب ديني أو سياسي معين بحيث يضحي الفرد لصالح موضوع ولأنه و مصالحه الخاصة³ و من التعاريف السابقة نستخلص أن الولاء كلمة مرادفه للانتماء و الإخلاص و التفاني و التضحية و الالتزام و الشعور بالارتباط.

الولاء التنظيمي :

يحتوي مصطلح الولاء التنظيمي على العديد من التعاريف و المفاهيم و لعل من أبرزها : و يعرفه علي عبد الوهاب هو حاله عقلية توجد لدى الموظف تجعله يحب المؤسسة التي يعمل فيها و يرغب في الاستمرار فيها.

- و يعرفه حبيب الصحاف بأنه إخلاص الموظف لعمله و منظمته و التزامه بتحقيق أهداف وظيفته و القسم الذي يعمل فيه و منظمته و كذلك الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي.⁴

- و يعرفه الفهداوي بأنه مستوى الشعور الايجابي المتولد عند الموظف إزاء منظمته الإدارية و الالتزام بقيمتها و الإخلاص لأهدافها و الشعور الدائم بالارتباط معها و الافتخار بالانتماء إليها.⁵

¹ - خلف سليمان الرواشده , صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي , دار حامد للنشر و التوزيع , عمان , الأردن , 2007 , ص 86.

² - أحمد زكي بدوي , معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية , مكتبة لبنان لبنان , ص 16.

³ - فرج عبد القادر , موسوعة علم النفس و التحليل النفسي , دار غريب لطباعة و النشر و التوزيع , القاهرة , مصر 2003 , ص 293.

⁴ - مراد أحمد الكساني , أثر الضغوط الوظيفي على الولاء التنظيمي , جامعة آل البيت , محافظة الزرقاء , الأردن 2000 , ص 41,42.

⁵ - الفهداوي , تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي , المجلة العربية للإدارة القاهرة , مجلد 24 , العدد 2 , 2004 , ص 2.

- و يرى بوشنان أن الولاء التنظيمي يعني تعلق الأفراد بأهداف المنظمة و قيمها بغض النظر عن القيم المادية التي يحققونها فيها.¹

- و عرفه " إلتو " و " هرنيك " أن الولاء هو عدم الاستعداد لتترك المنظمة بسبب الأجر أو الوضع الوظيفي أو الحرية المهنية أو علاقات الصداقة.²

- و يعرف الولاء التنظيمي بأنه شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة و أن الفرد جزء لا يتجزأ منها عندما يعمل فيها و أن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة و من هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة.³

- و يعرفه " أورلى " و " جاتمان " : بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل و تبني قيم المنظمة.⁴

التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي : و مما سبق ذكره تستطيع استنباط تعريفا إجرائيا للولاء التنظيمي " هو إحساس العامل بمدى ارتباطه بالمؤسسة التي يعمل بها و انسجامه مع أفرادها و شعوره بالانتماء إليها مما ينعكس على سلوكه و تجعله راغبا في البقاء فيها لتحقيق أهدافها و قيمها.

5- الدراسات السابقة :

إن الدراسات السابقة هي مصدر الهام لا غنى عنه بالنسبة للباحث باعتبار أن كل بحث ما هو إلا امتداد للبحوث التي سبقته لذلك لا بد لنا من استعراض بعض الأدبيات و الأعمال التي انجزت من قبل و تناولت موضوع الولاء التنظيمي لأن لها دورا حيويا بالنسبة للباحث بحيث تمدّه بالفروض و توضح له بعض المفاهيم و تمكنه من اختيار أفضل الحقائق المتعلقة ببحثه.

¹ - محمد سرحان المخلافي , أهمية الولاء التنظيمي و الولاء المنهني لدى أعضاء هيئة التدريس , مجلة جامعة دمشق , مجلد 15 , العدد 2 , 2002 , ص 191.

² - خلف سليمان الرواشداه , صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي دار حامد للنشر و التوزيع , الأردن , 2007 , ص 86.

³ - مدحت محمد أبو النصر , تنمية مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة , أترك للنشر و التوزيع , القاهرة , 2005 , ص 45.

⁴ - محمد حسن رسمي , السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية , دار الوفاء للطباعة و النشر , مصر 2004 , ص 11.

الدراسة الأولى :

قام العتيني والسواط (1997) بدراسة هدفت الى قياس درجة الولاء التنظيمي لمنتسبي جامعة الملك عبد العزيز لتحديد العوامل التي تؤثر ايجابيا و سلبيا و معرفة العلاقات بين الأبعاد المكونة للولاء التنظيمي على عينة بلغ حجمها (291) موظفا ، و قد أظهرت النتائج ما يلي:

- الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة متوسط بأبعاده الثلاثة (عاطفي مستمر و معياري)
- الولاء التنظيمي يتأثر بثلاث مجموعات من العوامل (الصفات الشخصية و خصائص العمل والخبرة في العمل) و توصلوا إلى أن خصائص العمل و الخبرة في العمل لها تأثير أكبر من الصفات الشخصية في الولاء التنظيمي.
- وجود علاقة قوية و متبادلة بين الولاء التنظيمي العاطفي و المعياري.

الدراسة الثانية : دراسة أجراها فريد راهم و هي رسالة ماجستير بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق(2008) و تهدف إلى معرفة العلاقة بين مستوى ضغوط العمل و الولاء التنظيمي لدى عمال المركب و قد خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- 1 -وجود تأثير واضح لضغوط العمل المرتفعة على الولاء التنظيمي للعاملين الذي كان منخفضا مما يعني وجود علاقة عكسية.
- 2 -أثبتت الدراسة وجود مستوى مرتفع لضغوط العمل التي يشعر بها العاملون بالمركب المنجمي و أكبر مسبباتها بيئة العمل المادية.
- 3 -تأثر الولاء التنظيمي بالسن و الأجر و لا يتأثر بالمستوى التعليمي و الحالة الاجتماعية و الأقدمية.

الدراسة الثالثة : قام "لوتاه" بدراسة حاول من خلالها معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي و أداء العاملين في القطاع الحكومي لدولة الامارات العربية المتحدة و بلغ عدد أفراد العينة (400) موظف و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- موظفو وزارة الصحة يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي.
- وجود علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي للعمال.
- التوصل إلى تأثير العمر على مستوى الولاء التنظيمي.

الدراسة الرابعة :

دراسة قام بها " كانشانا شيوتما" 2002 هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة (سيامين) و العوامل الشخصية المؤثرة على مستوى الولاء و الرضا الوظيفي و أجريت الدراسة على (145) عاملا و توصلت إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- انخفاض مستوى الولاء التنظيمي.
 - اختلاف كل من الرضا و الوظيفي و الولاء التنظيمي باختلاف السن.
- الدراسة الخامسة : دراسة قام (راجو) و (ستريفا ستافا) 1994 و عنوانها العوامل التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي للمدرسين و استخدم فيها الباحث مقياس الولاء على عينة تكونت من (454) مدرسا و توصلت إلى :

- أفضل مؤثر على الولاء التنظيمي للمدرسين إدراكهم لمكانة التدريس و الدعم الاجتماعي و توقعات الطلاب و الأولياء.

الفصل الأول : الولاء التنظيمي

تمهيد

- 1- مفهوم الولاء التنظيمي**
- 2- خصائص الولاء التنظيمي و مقوماته**
- 3- أبعاد الولاء التنظيمي**
- 4- أهمية الولاء التنظيمي**
- 5- العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي**
- 6- قياس الولاء التنظيمي**
- 7- المتغيرات التنظيمية المتعلقة بالولاء التنظيمي**

ملخص الفصل

تمهيد :

تسعي المنظمات دوما الى الحفاظ على مواردها البشرية و ذلك من خلال توفير
الإمكانيات التي تضمن بقاءها داخل التنظيم و تمكنها من رفع أدائها الوظيفي , مما ينعكس
على سيرورة عمل المنظمة و الرفع من إنتاجها, و بالتالي لجأت المؤسسات الى بلورة
مصطلح الولاء التنظيمي و إعطائه أولوية كبرى من خلال غرسه في نفسية عمالها , بإعتبار
أن الولاء التنظيمي قيمة نفسية يشعر بها العامل فتؤثر على سلوكه و تدفعه لتقديم أفضل ما
عنده بكفاءة و إخلاص , و أصبحت التربصات و الفترات التدريبية التي تبرمجها المنظمات
لا تخلو من شرح هذا المفهوم و توضيح دوره في الرقي بالمنظمة من جهة و شحن عزائم
عمالها و تطوير أدائهم.

أولا- الولاء التنظيمي :

تناولنا سابقا في المفاهيم الإجرائية التعريفات العديدة التي أحاطت بالولاء التنظيمي و تعددت تلك المفاهيم حسب طبيعة المنظمة و قد اجمعت كلها على أن الولاء التنظيمي يحدث إنسجاما قويا بين الأفراد و المنظمة التي يعملون بها و شعورهم بتقديم كل ما لديهم مهما كان العائد المادي و بعبارة أخرى هو عملية انصهار الفرد داخل منظمته , هذا الانصهار يظهر في المجهودات التي يبذلها داخلها لتحقيق أهدافها.

و أيضا يصل الولاء التنظيمي أقصى درجاته عندما يتطابق فيها الفرد مع المنظمة و يكون راغبا في بذل المزيد من الجهد.¹

كما يتمثل الولاء التنظيمي في ردات الفعل لدى الموظف اتجاه خصائص منظمته و إحساسه بالارتباط بأهدافها و قيمها و الدور الذي يقوم به من أجل تحقيق هذه الأهداف و الإلتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة و ليس من أجل مصالحه الخاصة.²

2- خصائص الولاء التنظيمي و مقوماته :

يتميز الولاء التنظيمي بخصائص عدة نذكر منها:

- 1- يمثّل الولاء التنظيمي شعورا نفسيا و عاطفيا لدرجة و مستوى ارتباط الموظف و تعلقه بمنظمته .
- 2 -الولاء التنظيمي ليس سهلا قياسه بشكل مباشر و لكن يمكن تحديد درجته و مستواه من خلال آثاره الظاهرة على شعور الموظف اتجاه منظمته.
- 3 -الولاء التنظيمي نسبي بحيث يرتفع و ينخفض وفقا لعدة أسباب و لكنه على مستوى من الثبات النسبي مقارنة بالظواهر الإدارية الأخرى.

¹ _ احسان دهنس جلاب , إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير, دار الصفاء للنشر و التوزيع , عمان الأردن , 2011, ص 112.
² _ سعد الدوسري , ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية , رسالة ماجستير , جامعة نايف الرياض 2005 , ص 71.

- 4 -الولاء التنظيمي المرتفع يؤثر بشكل كبير في قبول و تبني أهداف المنظمة وبذل الجهد الكبير لتحقيقها و محاولة الاستمرار و البقاء داخلها .
- 5 -الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل عدة عوامل إنسانية و شخصية و تنظيمية و ظواهر إدارية داخل التنظيم.¹

3- أبعاد الولاء التنظيمي

للولاء التنظيمي أبعاد عديدة و مختلفة فمن العلماء من يرى بأن أبعاد الولاء التنظيمي متمثلة في :

- 1 -الأمان : و هو إحساس العامل بالأمن و الاستقرار و الراحة.
 - 2 -المشاركة : تعزيز دور الأفراد داخل المنظمة من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات و حل المشكلات .
 - 3 -التماسك : وجود اللمة بين أفراد المنظمة بحيث يستشعر الفرد أنه جزء منها تجمعهم بالآخرين وحدة الهدف و المصير.
 - 4 -الرضا : إحساس الفرد الاعتزاز بالانتماء للجماعة.
 - 5 -تحمل المسؤولية : أداء المهام و الإحساس بالمسؤولية اتجاه عمله أهم أولويات الفرد داخل المنظمة
 - 6 -التقدير : و هو إدراك مقدار الفائدة التي تعود على أفراد المنظمة
- و هناك من العلماء من حدد ثلاثة أبعاد للولاء و هو " ماير " و زملاؤه حيث قسموها إلى ما يلي :

- 3-1- الولاء التنظيمي العاطفي : يتضح هذا البعد من خلال ما يدركه الفرد من تنوع للمهارات المطلوبة و قرب المشرفين و مدى توجيهاتهم و التي تجعل الفرد يشعر بأنه قادر أن يشارك بفعالية في مجريات اتخاذ القرار لأن البيئة التنظيمية تساعده على ذلك "

¹ - بطاح أحمد , قضايا معاصرة في الإدارة التربوية , دار الشروق للنشر و التوزيع , عمان الأردن , ط 2 , 2006 , ص 100.

و كل هذا يجعله يفتخر بأنه ينتمي لهذه المنظمة و بالتالي يتمكن من عرض نشاطاته بشكل ايجابي عند حديثه مع الآخرين و تبني مشاكله كما لو أنها مشاكله الخاصة و الشعور بوجود جو أخوي داخل عمله.¹

3-2- الولاء التنظيمي المستمر² : و يتعلق هذا البعد بالقيمة التي من الممكن أن يجنيها الفرد من خلال بقاءه في منظمته مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بمؤسسة أخرى و هذا ينطوي على مجموعة من الأبعاد الأساسية أهمها :

- التطابق : و هي درجة تبني الفرد لأهداف و قيم المنظمة التي يعمل بها.

- الاستغراق (الانهماك) : هو التزام الفرد بوظيفته بشكل كبير تجعله منغمسا في عمله و هذا راجع إلى تقديره لوظيفته و التزامه بواجباته .

- الإخلاص و الوفاء : يحس الفرد أنه جزء من منظمته و بالتالي يشعر بذلك الارتباط القوى بينه و بينها.

- الاستمرار : الرغبة الكبيرة التي يبديها الفرد في البقاء داخل منظمته.

-بناء الثقة : إنشاء جسر تواصلي بين الفرد و الإدارة لتزويده بكل المعلومات و المستجدات الحديثة

-الانتماء : هو مدى ارتباط الفرد بمؤسسته و مدى شعوره بأنه جزء منها

و هذا البعد يعبر عن مدى تواصل الفرد و استمراره في منظمته التي استمر فيها جزءا هاما من حياته و بالتالي أي تفريط أو تساهل منه يعتبر بمثابة خسارة له مثلا من خلال العلاقات الشخصية التي كونها داخل منظمته على مر السنين و أيضا نظام التقاعد قد يختلف من

¹ _ إيهاب أحمد عويضة , أثر الرضا الوظيفي على الولاء لدى العاملين في المنظمات الأهلية , محافظة غزة , رسالة ماجستير , الجامعة الإسلامية غزة 2008 , ص 35.

² _ صابر بن مراد , نمر أبو جاسم , أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي , رسالة ماجستير في إدارة الاعمال , كلية التجارة , الجامعة الإسلامية , غزة فلسطين , 2010 , ص 2122.

منظمة إلى أخرى و لهذا فالأفراد الذين تقدموا في السن قد يفضلون البقاء في المنظمة نظرا لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم في اماكن أخرى.¹

3-3- الولاء التنظيمي المعياري (الأخلاقي):

في هذا البعد يلتزم الفرد بالبقاء في المؤسسة لأنه متلزم أخلاقيا معها و في المقابل تمكن المنظمة منتسبيها السماح لهم بالمشاركة و التفاعل الايجابي ليس فقط في الإجراءات و تنفيذ الأعمال بل المساهمة في وضع الأهداف و الخطط و رسم السياسات العامة للتنظيم

5- العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي :

تعددت الدراسات حول العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي فمنهم من يرى بأن الولاء التنظيمي قد ينشأ قبل الانضمام إلى المنظمة (أولفي) أما (سيمون) فيرى أن الهوية التنظيمية و تقسيم العمل و المكافآت و الحوافز عوامل تؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي و نحاول في هذه الوصلة توضيح أهم العوامل المساعدة على نمو و تطور الولاء التنظيمي:

أ_ **إشباع حاجات الأفراد داخل التنظيم :** يحتاج كل فرد إلى اشباع حاجاته الأساسية كالأمن و الطمأنينة داخل التنظيم و نيل قدر من الحب و التقدير و الشعور بذاته و اذا كان التنظيم عاجزا عن خلق هذه الأجواء في المساعدة على تلبية تلك الحاجات فيترتب عنها عدم استقرار العامل في المنظمة و عدم شعوره بالرضا و الاطمئنان " أما اذا أشبعت تلك الحاجات زاد شعور الرضا و الاطمئنان لدى العامل و بالتالي ينمو الولاء أكثر لديه و هذا ما يدفعه الى مزيد من العمل الجاد المنتج لتحقيق أهداف التنظيم " .²

ب_ **الرضا الوظيفي :** نقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم و ينشأ الرضا من ادراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة و ما يجب أن يقدمه لها فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه.³

¹ _ إيهاب أحمد عويضة , نفس المرجع , ص36.

² _ منير زيد عبودي , التنظيم الإداري و مبادئه الأساسية , دار أسامة للنشر و التوزيع , الأردن , ص211, 212.

³ _ إبراهيم بدر شهاب الخالدي , معجم الإدارة , دار أسامة للنشر , الأردن 2011 , ص21.

ج_ ضرورة الاهتمام بجودة المناخ التنظيمي: العمل على تحسين البيئة الداخلية للمنظمة من خلال خلق جو يسوده الاستقرار و التسامح و التعاون و المساواة و العدالة حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها من جهة و تعزيز الثقة بالعاملين و يرفع الروح المعنوية لديهم كما يزيد في درجة رضاهم الوظيفي و بالتالي يتعزز شعورهم بالولاء للمنظمة و الولاء التنظيمي.¹

د_ نظام الحوافز : كلما توفر في المنظمة أنظمة تنافسية للحوافز المادية و المعنوية أدى الى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي و الرضا عن المؤسسة ككل و بالتالي يزداد الولاء التنظيمي و هذا يتضح أكثر كلما عاملنا العاملين داخل التنظيم معاملة الشريك و ليس مجرد فرد عامل فقط و منحهم فرص التطوير و المزايا المادية و المعنوية .

هـ_ الإثراء الوظيفي : لا بد أن تحمل الوظيفة في ثناياها عناصر الحرية و الاستقلالية و المسؤولية بحيث يجد الفرد أكثر من فرصة للتعبير عن نفسه من خلال حرية أوسع في التخطيط و تنظيم أداء العمل و اتخاذ قرارات في إطار وظيفته دون الحاجة إلى إشراف أو مراقبة.²

و_ اشتراك مصالح المؤسسة مع مصالح الفرد: لا بد أن يكون للمنظمة نفس الاهتمامات و الأهداف التي تراعي مصالح الأفراد العاملين فيها و بالتالي تتوافق مصلحة الطرفين و هنا ينتج عنه الشعور بالانتماء و التطابق .

ي_ تحديد الادوار و وضوح الأهداف كلما استطاع الفرد فهم أهداف المنظمة ازداد ولاءه التنظيمي و بالتالي يسعى لتحقيق أهدافها و كلما كان دوره واضحا داخلها ساعد ذلك على تقليل الصراع الذي ينمو كلما كانت أدوار العمال غامضة و بالتالي ينعكس ذلك على ولاءه لمنظمتة.

¹ _ زاهد محمد الديري , إدارة الموارد البشرية , دار الثقافة للنشر و التوزيع , الأردن , ط1 , 2011, ص 312.
² _ سلطان أنور محمدي سعيد , السلوك التنظيمي , دار الجامعة الجديدة , مصر 2003 , ص 211.

6- قياس الولاء التنظيمي :

نظرا لأهمية الولاء التنظيمي فإن عملية قياسه مهمة جدا لأنها تقدم مؤشرات معقولة على مستوى أداء العاملين و من خلال هذه المؤشرات تستطيع الإدارة أن تتعرف على مختلف الإشكاليات التي قد تواجهها أو تمكنها من توظيف هذه المؤشرات لرفع مستوى الولاء التنظيمي من خلال عدة سياسات و إجراءات تتخذها¹

و قد قسم العلماء معايير الولاء التنظيمي إلى معيارين هما :

1 -المعايير الموضوعية : و يقاس الولاء التنظيمي من خلال الآثار السلوكية و ذلك

باستعمال وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم و دوران العمل و كثرة الحوادث .

2 -المعايير الذاتية : يتم قياس الولاء التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير

العمال بدرجة ولائهم و هذا يؤدي الى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الولاء التنظيمي و ظهرت عدة مقاييس للولاء التنظيمي أهمها :

أ_ مقياس بورتير و زملاؤه.

ب_ مقياس كوك وول.

ج_ مقياس روسنهور.

¹ _ أحمد بطاح , مرجع سابق , ص189.

خلاصة الفصل

تبين من خلال الفصل أن الولاء التنظيمي ما هو إلا حالة نفسية عاطفية شعورية تبين مدى انسجام و تعلق العامل بمنظمته و العمل على تحقيق أهدافها و رغبته في البقاء فيها ثم تناولنا أبعاد الولاء التنظيمي و دورها في تواصل الفرد و استمراره في مؤسسته أيضا ذكرنا العوامل المساعدة على تكوين الولاء التنظيمي للفرد مع التطرق للمتغيرات التنظيمية التي لها علاقة وطيدة بالولاء التنظيمي كالمناخ التنظيمي و الصراع التنظيمي و كذلك الفاعلية التنظيمية .

الفصل الثاني : أداء العاملين

- 1- تمهيد
- 2- مفهوم الأداء
- 3- عناصر الأداء
- 4- العوامل البيئية المؤثرة على الأداء
- 5- طريقة تقييم أداء العاملين
- 6- خلاصة الفصل

أداء العاملين

تمهيد :

يعد إهتمام المنظمة بأداء الفرد عاملا مهما في تحقيق أهدافها و الوصول إلى المرتبة التي تطمح إليها و بالتالي فتزايد الإهتمام بالموارد البشرية داخل التنظيمات ما هو إلا مؤشر على أهمية هذا العنصر في السير بعجلة الإنتاجية داخل التنظيم و تقييم أداء العاملين ما هو إلا مؤشر لمعرفة نقاط القوة و تعزيزها و نقاط الضعف و محاولة إصلاحها لأن العنصر البشري هو الذي يخطط و ينظم و يتخذ القرارات و ينفذ و بالتالي فهو محور العملية الإنتاجية .

مفهوم الأداء :

يعرف الأداء بأنه قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية و العمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج و الإجراءات.¹

و يعرف كذلك بأنه الأساس الذي يتم من خلاله الحكم على فعالية الأفراد و الجماعات و المؤسسات و يقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة.²

و يعرف أيضا بأنه المجهود الذي يبذل داخل المؤسسة من طرف العاملين و المديرين والمهندس داخل المنظمة.

و نستطيع تعريفه إجمالاً بأنه ذلك الجهد المبذول من طرف العامل سواء كان عضليا أو فكرياً أو معرفيا حتى يقوم بالوظيفة الموكلة إليه على أحسن وجه و بالتالي يحدث بهذا السلوك تغيراً في كفاءته و فعاليته سيساهم من خلالها في تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة.

¹ _ عبد المالك مزهود- الأداء بين الكفاءة و الفاعلية "مفهوم و تقييم"- مجلة العلوم الإنسانية- عدد 01 - نوفمبر 2001 ص86.

² _ كامل برير - إدارة الموارد البشرية "إتجاهات و ممارسات " , دار المنهل اللبناني ط1 - بيروت 2008.

عناصر الأداء : يتضمن الأداء مجموعة من العناصر المهمة هي :

- 1 -المعرفة بمتطلبات العمل : و تشمل المعارف العامة و المهارات المهنية و الفنية و النظرة العامة عن الوظيفة و ما يحيط بها.
- 2 -نوعية العمل : هو مدى إدراك الفرد لعمله و مجموع المهارات و القدرات الفنية على التنظيم و القيام بالعمل و تنفيذه دون الوقوع في الأخطاء.
- 3 -كمية العمل المنجز : هو مقدار العمل الذي يمكن للعامل إنجازَه في الظروف العادية للعمل.
- 4 -المثابرة و الثقة : هو الجدية في العمل و القدرة على تحمل المسؤولية و إنجازها في أوقاتها و حاجته للتوجيه و الإرشاد من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله.¹

¹ _ محمود إبراهيم الشنطي . أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية . رسالة ماجستير- كلية التجارة, قسم إدارة الأعمال- الجامعة الإسلامية , غزة , ص 50.

العوامل المؤثرة على الأداء : يتأثر أداء الفرد بمجموعة من العوامل و التي أحيانا تكون خارج سيطرته ولا يستطيع التحكم فيها و نستطيع تقسيم هذه العوامل إلى جزئين : عوامل متعلقة بالفرد - عوامل متعلقة بالمؤسسة.

أ - عوامل متعلقة بالفرد : و هي متعلقة بالفرد لا غير و نستطيع حصرها في ما يلي :

- 1 -**الدافعية :** الدوافع هي الطاقات الكامنة لدى الفرد و هي تعبير عن الحاجات و الرغبات التي يسعى إلى تحقيقها و با لتالي فإن دوافع الفرد هي منطلق لإنجاز عمله على أكمل صورة فكلما كانت الدوافع قوية إيجابية كان الأداء حسنا فعلا و العكس صحيح و بالتالي فعامل الدافعية له تأثير مباشر على أداء العاملين.
- 2 -**المعرفة :** لكي يكون مستوى أداء العامل عاليا لابد أن يكون ملما بكل ما يتعلق بوظيفته و البيئة التي يعمل بها و بالتالي لابد من وجود معلومات تحيط بكل صغيرة و كبيرة للمنظمة التي ينتمي إليها و كلما زادت معارفه كان أكثر إيجابية في أداء عمله.
- 3 -**المهارة :** و هي الجانب الفني و التقني الذي يتمتع به العامل و الذي يمكنه من خلق آلية و ديناميكية مناسبة لتطبيق جميع المعلومات المتوفرة لديه على أرض الواقع.

ب العوامل المتعلقة بالمؤسسة : هناك عوامل خارج سيطرة الفرد و هي متعلقة

بالمؤسسة و لكنها تؤثر على أدائه و منها :

- 1 -**الظروف المادية :** تهتم الكثير من المنظمات ببيئة العمل المادية المناسبة فالظروف المادية السيئة تؤثر على أداء الفرد داخل المؤسسة من ناحية الإضاءة و الضوضاء و قدم وسائل الإنتاج و التهوية و التدفئة و العكس صحيح كلما تحسنت الظروف السابقة إنعكس ذلك إيجابا على أداء العامل.¹
- 2 -**الصراع التنظيمي :** ينتج الصراع عند إختلاف وجهات النظر أو البحث عن السيطرة أو توزيع الأدوار و لعل أهم الأسباب التي تنتج هذا الصراع هي الضغوط التي تتعرض لها المؤسسة.
- و الصراع من شأنه تشتيت الصفوف الداخلية للمؤسسة و هذا ما يضعف قدرتها التنافسية و بالتالي على المنظمة أن تقضي على كل أسباب الصراع التي تقضي على روح التعاون بين الأفراد و في المقابل تشجع الصراع الإيجابي الذي يبث روح التنافس بين العاملين و الذي هو أساس الفعالية في الأداء.²

¹ _ بدر حسن الحاج - إدارة و تنظيم المكتبات الحديثة - مكتبة عين شمس - القاهرة 1998 , ص 35.

² _ نور الدين حاروش - إدارة الموارد البشرية - دار الأمة للصناعة و الترجمة و التوزيع , ط 1 , 2011 , ص 65.

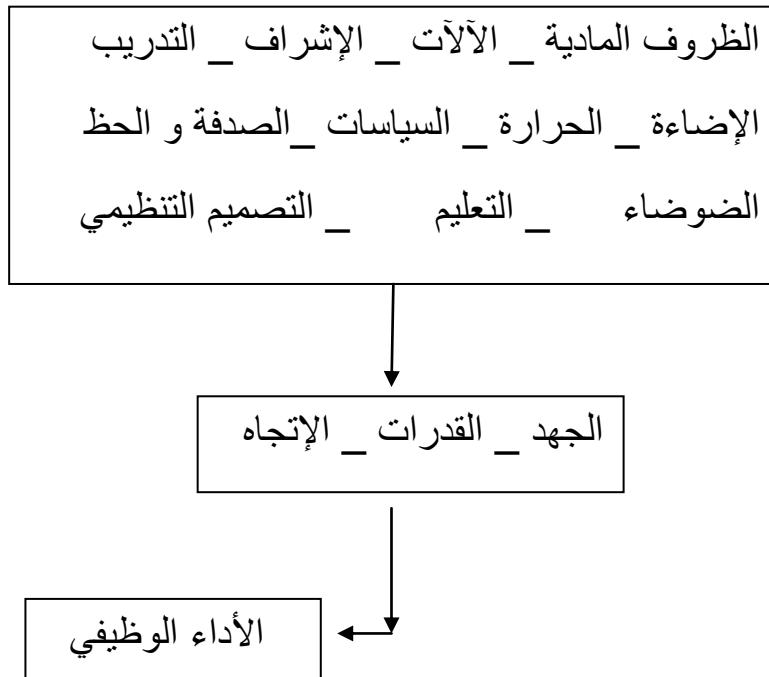
2 _ راوية حسن - إدارة الموارد البشرية - رؤيا مستقبلية - الدار الجامعية - الإسكندرية - مصر 2005 , ص 212.

3-الإغتراب الوظيفي : إن وجود ظاهرة الإغتراب في المؤسسة أمر واضح لأن

هناك نتائج تترتب عنه تظهر للعيان و هي :

- المراوغة و الانسحاب و العزلة.
 - القلق الدائم لدى العامل و فقدانه للثقة مع الآخرين.
 - قتل كل المبادرات الفردية و عناصر الابتكار لدى الفرد .
- و بالتالي فإن ظاهرة الإغتراب تقلص من فعالية العامل و تقضي على بواعث التطوير و الابتكار.

العوامل البيئية المؤثرة على الأداء¹



المصدر : [رواية حسن 2005]

طريقة تقييم أداء العاملين :

اختلفت طرق تقييم أداء العاملين فهناك طرق تقليدية و أخرى حديثة و ي جب علينا إختيار الطريقة المثلى عند تقييم أداء العاملين و التي نعتقد بأنها تتناسب مع طبيعة الأعمال و حجم المنظمة و طبيعتها و نوعية نشاطها.

1- الطريقة التقليدية :

أ - طريقة الترتيب البسيط : و تعتمد هذه الطريقة على ترتيب أداء العاملين تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ و هذا بمقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص و هذه الطريقة ليست موضوعية لأنها تعتمد على التقدير الشخصي و يصعب تطبيقها في حالة وجود عدد كبير من الأشخاص.

ب -طريقة المقارنة بين العاملين : هي مقارنة كل فرد بباقي الأفراد مقارنة زوجية و يكون عدد المرات التي أختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل تقييم.

ج _ طريقة تقييم حسب قوائم المراجعة : يستخدم المسؤول أو الرئيس المباشر قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل الإدارة أو الأقسام و يعطي لكل صفة وزنا و يقوم المدير بإعطاء الفرد تقديرا معيناً بحسب توفر كل من تلك الصفات ثم يجمع تلك التقديرات و ي صبح أداء الفرد مقيماً حسبها و رغم بساطة هذه الطريقة و سهولتها إلا أنها تخلو من الموضوعية.¹

2- الطريقة الحديثة للتقييم :

1 -طريقة الإدارة بالأهداف : تقوم هذه الطريقة بقياس الأداء و تقييمه عن طريق مقارنته بما وضع من أهداف و خطط مستقبلية من قبل المنظمة و تحدد خطواتها بالمراحل التالية :

_ تحديد الأهداف و النتائج المطلوب تحقيقها.

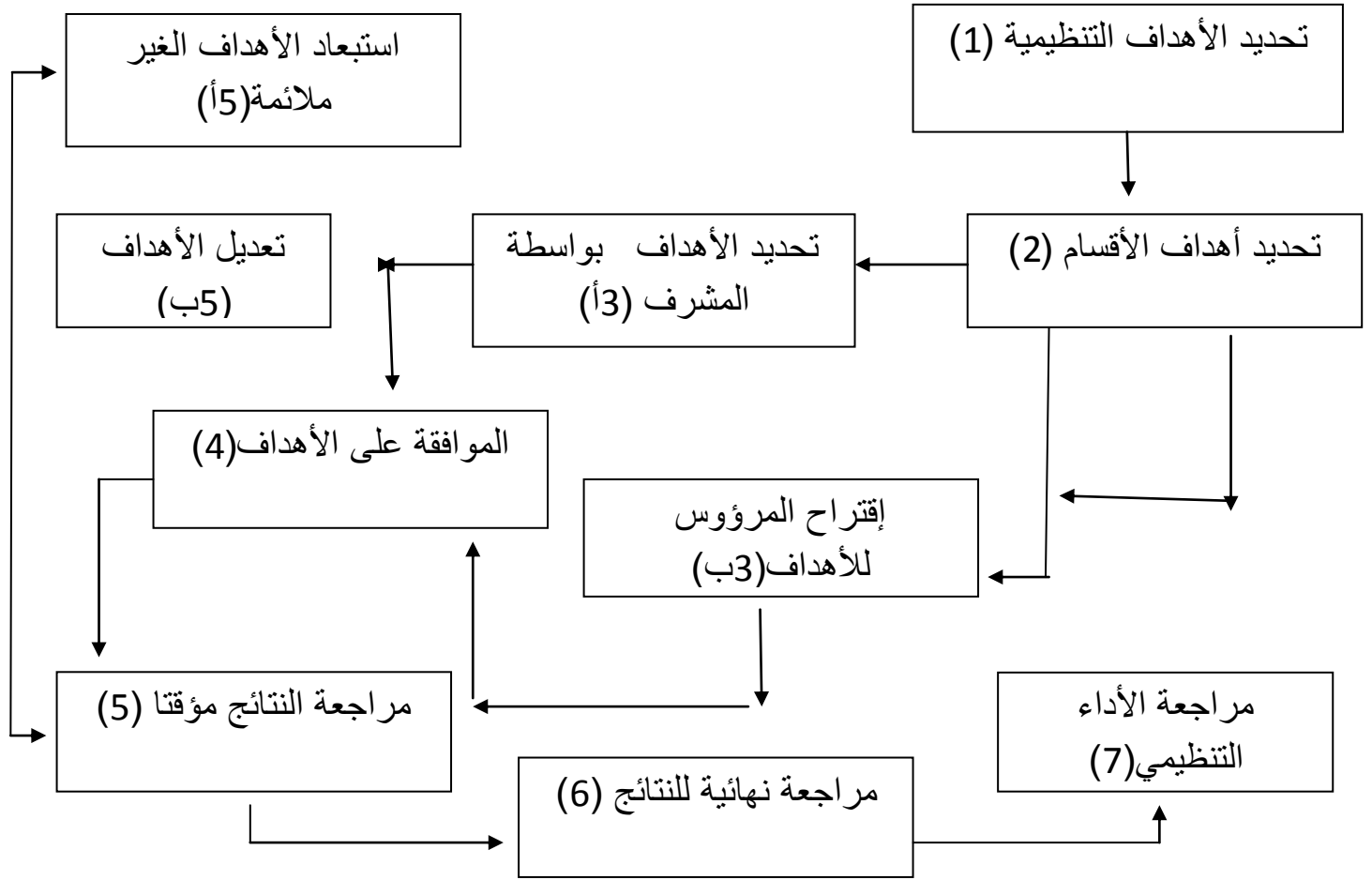
_ يظهر في هذه الطريقة دور المشرف أو الرئيس يساعد مرؤوسيه من أجل تحقيق الأهداف عن طريق النصح و التوجيه.²

_ يتم تقييم النتائج بمقارنتها بما تم تحقيقه من قبل و تحديد النقائص و الإنحرافات.

¹ _ فاروق عبده - محمد عبد المجيد - السلوك التنظيمي في أداء المؤسسات التعليمية - دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان الأردن , ط1, 2005, ص 272.

² _ فاروق عبده , محمد عبد المجيد , المرجع السابق , ص276.

تقييم الأداء بطريقة الإدارة المباشرة



2- طريقة التقييم المشتركة : و فيها يقوم كل فرد من جماعة العمل بتقييم أعضاء الجماعة عن طريق الإقتراع السري دون إعتبار للمركز الإداري و بهذا يستطيع تقييم الفرد بمعرفة زملائه و رؤسائه و مسؤوليه و هذه الطريقة لها إيجابيات كثيرة أهمها أن المرووسين يشاركون في عملية التقييم.

3_ طريقة مقياس الملاحظات السلوكية : تتميز هذه الطريقة بتركيزها على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع أي أن المقيم يقو م في هذه الطريقة بمراقبة و متابعة أفراد العاملين¹.

و ذلك بترتيبهم على خمسة أوزان كل بعد بدلا من وزن واحد ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل أي كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة.

¹ _ علي ربابعة - إدارة الموارد البشرية- دار النشر و التوزيع عمان الأردن 2003 , ص 96.

خلاصة الفصل :

تم التطرق في هذا الفصل إلى موضوع الأداء و تقييمه كون هذا العنصر مهم جدا في رفع الروح المعنوية للعامل , و كذلك تحسين علاقات العمل في مواجهة التحديات الطارئة و إستعراضنا عناصر الأداء و العوامل المؤثرة فيه دون الإغفال عن عملية التقييم و التي يجب أن تخلق من كل مظاهر الشخصية و اللاموضوعية و أن تكون عملية دورية مستمرة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة

1- تمهيد

2- منهج الدراسة

3- أدوات جمع البيانات

4- عينة الدراسة

5- مجالات الدراسة

5-1 المجال البشري

5-2 المجال الزماني

5-3 المجال المكاني

الفصل الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد :

تعتبر الدراسة التطبيقية الميدانية الجانب الأهم في البحث لأنها تمكننا من الوصول إلى النتائج و الحلول لإشكالية الموضوع و كذلك تسهل من التحقق من الفرضيات المطروحة و سننظر في هذا الجزء إلى التعرف على أهم الإجراءات المنهجية اللازمة بدءا بالمنهج ثم عينة الدراسة و وصف أداءه القياس وصولا إلى أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها في الدراسة و قيمة النتائج التي يتحصل عليها الباحث في دراسته تتوقف على مدى دقة الإجراءات المنهجية و الضبط الدقيق في معالجة الدراسة المنهجية .

منهج الدراسة :

من أجل البرهنة على حقيقة أو الوصول إليها لابد من اختيار منهج مناسب يساعد على دراسة المشكلة و تشخيصها وذلك بإتباع عدة قواعد منظمة لذلك , و لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي وجدناه مناسباً لموضوع الدراسة لأن طبيعة البحث تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع و المنهج الوصفي هو طريقة وصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة.¹

أدوات جمع البيانات :

إن طبيعة البحث تحدد نوع و عدد جمع البيانات و بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها و المنهج المتبع في البحث و الوقت المسموح له و الإمكانيات المادية فقد اعتمدنا في دراستنا على المقابلة و الاستبيان.

المقابلة : و هي إحدى أدوات جمع البيانات و هي محادثة يقوم بها الفرد مع آخر أو آخرين بهدف الحصول على المعلومات اللازمة أو القيام بإجراء زيارات ميدانية لأفراد داخل المنظمة و الذين بإمكانهم إعطاء نظرة حقيقية واقعية عن العمل في المنظمة بشكل عام.²

¹ - محمد شفيق , البحث العلمي , الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية , الاسكندرية 1985, ص 80.
² - أسامة كامل , محمد الصرفي , إدارة الموارد البشرية , مؤسسة لور العالمية لشؤون الجامعة , البحرين 2006, ص 86.

و قد اعتمدنا على هذه الأداة من خلال مقابلة مع رئيس المصلحة في مكالمة هاتفية أجريت معه و كذلك مع بعض عمال وحدات التدخل الذين ساعدونا في الحصول على المعلومات الكافية حول المؤسسة.

الأداة الرئيسية (الإستبيان):

تعرف الاستثمار بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع أو المشكلة أو الموقف و يتم تنفيذ الإستثمار عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى مبحوثين عن طريق البريد.¹

كما تعد الاستثمار أداة مفضلة و ملائمة لجمع البيانات و الوصول إلى الحقائق و المعلومات المرتبطة بحالة معينة شريطة أن يكون بناؤها بشكل سليم لأنها لا تستغرق وقتا طويلا و لا تكلفة كبيرة و تسمح بجمع أكبر عدد من المعلومات الكافية.

و قد قسمنا استمارتنا إلى ثلاثة محاور رئيسية إضافة إلى البيانات الأولية حيث عبرت المحاور الثلاثة عن متغيرات و مؤشرات الفرضيات التي انطلقت من الدراسة , و قد جاءت المحاور على الشكل التالي :

- 1 -محور البيانات الشخصية و اشتمل هذا المحور على الجنس و السن و سنوات العمل و المستوى التعليمي و الحالة المدنية و الرتبة المهنية , و الهدف من هذه البيانات معرفة مدى مساهمتها في زيادة الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة.
- 2 -المحور الثاني و الخاص بالتساؤل الأول و اشتمل على (12) سؤالا هدفها معرفة درجة الولاء التنظيمي.
- 3 -أما المحور الثالث المتعلق بالتساؤل الثاني ضم (06) أسئلة هدفها معرفة درجة أداء العاملين و العوامل التي يتأثر بها.
- 4 -أما المحور الرابع و يتعلق بالتساؤل الثالث من الدراسة و شمل (07) أسئلة و كان هدفه معرفة درجة الولاء التنظيمي و مدى إنعكاسه و تأثيره على الأداء الوظيفي لأعوان التدخل بوحدة ONA.

¹ _ رشيد زرواتي , تدريبات منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية , ديوان المطبوعات الجامعية , قسنطينة , 2008 , ص 214.

عينة الدراسة :

تعرف العينة بأنها جزء من مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية , وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث.1

و تعتبر العينة جزء هاماً في نجاح البحث العلمي لأنها توفر الوقت فهي تحتوي على بعض العناصر التي تم اختيارها بطريقة معينة و ذلك بقصد دراسة خصائصها في المجتمع الأصلي.

و تمر العينة بعدة خطوات حتى تكون دقيقة و منهجية وفق معايير البحث العلمي. أما العينة التي استخدمناها في بحثنا فهي عينة قصدية بحيث أخذنا من المجتمع الأصلي مجموعة من العمال و عددهم (160 عاملاً) و قد أخذنا منهم نسبة (37%) أي (59) عاملاً كعينة ممثلة لمجتمع البحث.

مجالات الدراسة :

المجال البشري : يشتمل مجتمع البحث على 160 عاملاً و كانت العينة التي استخدمت في الدراسة هي 59 عاملاً أي ما نسبته 37% من مجتمع البحث الكلي. المجال الزماني :

لقد تمت الدراسة في مديرية التطهير بولاية الوادي فرعي الوادي و الرباح ابتداء من يوم 2016/04/10 بعد عملية اتصال بمسؤولي مديرية التطهير لولاية الوادي حيث أعطيت لنا الموافقة على إتمام البحث ثم العودة في يوم آخر أين تم جمع معلومات عن المؤسسة و كل ما يتعلق بأنشطتها خاصة وحدات التدخل محور هذه الدراسة , أيضاً تعرفنا على مختلف المصالح و الوحدات المنتشرة عبر بلديات الرباح و الوادي.

¹ _ رشيد زرواتي , مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية , دار الهدى , الجزائر , 334.

المجال المكاني :

تقديم عام لمديرية التطهير المياه بولاية الوادي

التعريف بمديرية التطهير بالوادي

أولا : التعريف بمديرية التطهير بالوادي

الديوان الوطني للتطهير هو " مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي و تجاري EPIC أنشأت هذه المؤسسة وفقا المرسوم التنفيذي رقم 102-01 المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق 21 أبريل سنة 2001 يوضع الديوان تحت وصاية الوزير المكلف بالموارد المائية و البيئية.

و قد حل الديوان الوطني للتطهير محل مجموع المؤسسات و الهيئات العمومية و الوطنية و الجهرية و المحلية المكلفة بالتطهير في إطار الخدمة العمومية و التي نذكر منها :

- الوكالة الوطنية للماء و الشرب و التطهير.
- المؤسسات العمومية الوطنية ذات الصلاحيات الجهرية في مجال تسير المؤسسات الولائية.
- الإدارات و المصالح البلدية لتسيير أنظمة التطهير.

ثانيا : مهام المديرية

يقوم الديوان الوطني للتطهير بتسيير و استغلال و صيانة أشغال منشآت التطهير ومن أهداف المديرية :

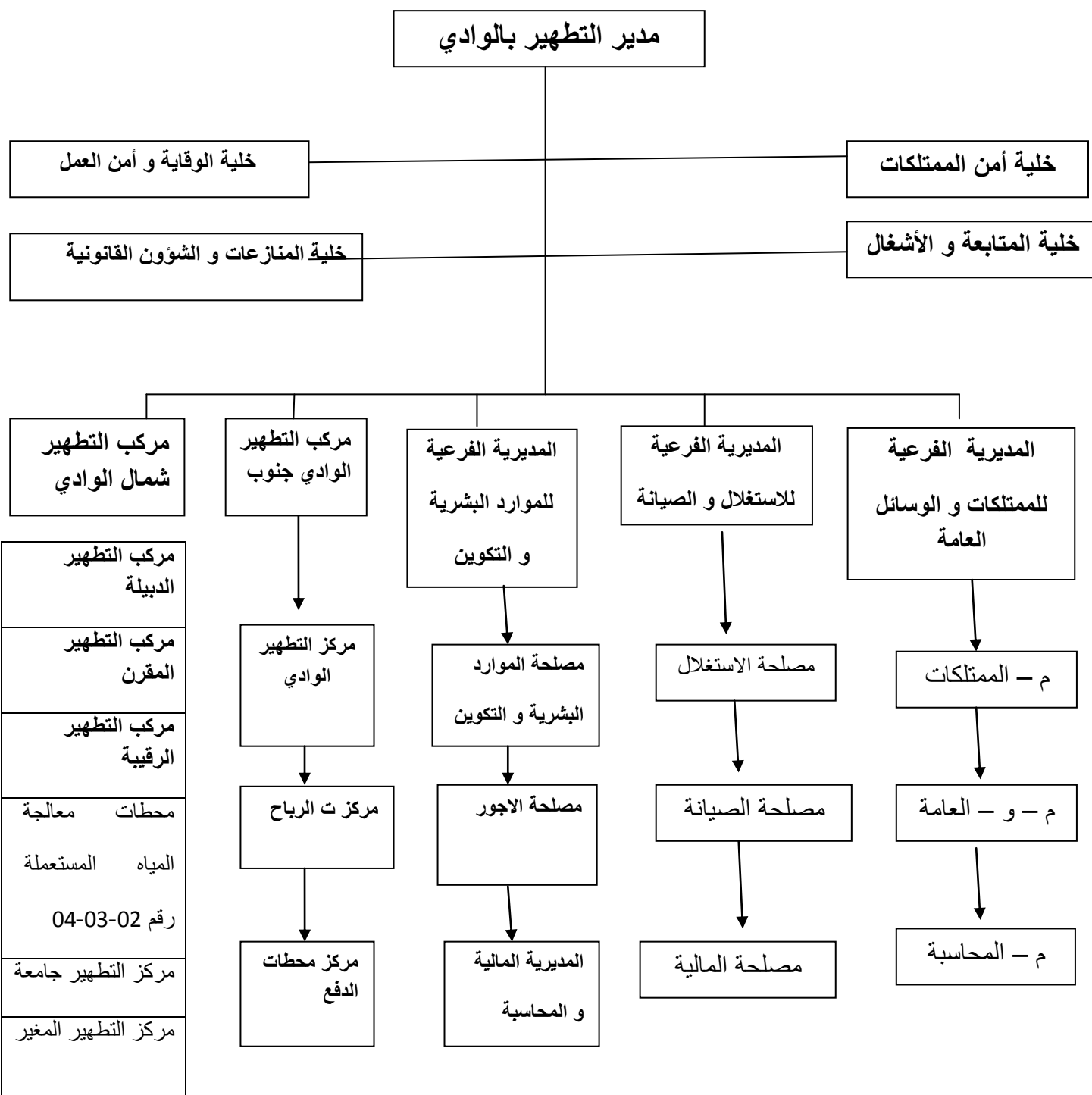
- حماية و وقاية الموارد و المحيطات المائية.
- مقاومة كل أشكال التلوث البيئي.
- الحفاظ على الصحة العمومية.

- إلى جانب هذا يضمن الديوان الوطني للتطهير انجاز الأشغال , غير الكبرى, إعادة التأهيل , تفقد محطات التطهير, شبكات الصرف الصحي وكذا محطات الرفع و الضخ.

ثالثا :تنظيمه

تم تجهيز الديوان بمجلس للتوجيه و المراقبة و مديرية عامة و اثني عشرة منطقة و مديريتين للتطهير و 43 وحدة موزعة عبر كل أنحاء التراب الوطني.

الهيكل التنظيمي لمديرية التطهير بالوادي



أولاً: طبيعة عمل المديرية

تم إنشاء وحدة الديوان الوطني للتطهير الوادي سنة 2003 تحت مسؤولية المديرية الجوهريّة للجنوب ورقلة كما كانت بتسيير بلدية واحدة و هي بلدية الوادي.

من أجل استغلال و تسيير أحسن للمنشآت القاعدية الحساسة و المنجزة في إطار مشروع صعود المياه بوادي سوف و التحكم الجيد و التسيير الأمثل لهاته الهياكل و المنشآت تم وضع هيكلية جديدة لوحدة الوادي في سنة 2009 من طرف المديرية العامة لتصبح مديريةية التطهير بالوادي.

تم تدعيم المديرية بملحق للتكوين في مهن التطهير بهدف رفع من مستوى كفاءات الإطارات و العمال و في إطار التحسن المستمر و التنمية المستدامة تحصلت مديريةية التطهير الوادي على شهادة مستحقة في التسيير البيئي حسب المواصفات العالمية 14001 ISO.

ثانيا : دراسة هياكل مديريةية تطهير الوادي

بهدف التحكم الأمثل للمنشآت المنجزة ، و من أجل تسيير أحسن و أداء أمثل تمت إعادة هيكلية و دعم مديريةية التطهير الوادي سنة 2011 كالتالي

المديرية الفرعية للاستغلال و الصيانة.

المديرية الفرعية للموارد البشرية و التكوين.

المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة .

المديرية الفرعية للأملاك و الوسائل العامة.

خلية أمن الممتلكات .

خلية الدراسات و المتابعة.

خلية الوقاية أمن العمل.

خلية الشؤون القانونية في مهن التطهير.

للإشراف على عملية الاستغلال و التقرب أكثر من المواطن تم إنشاء مركبين للتطهير :

مركب التطهير الوادي شمال

مركب التطهير الوادي جنوب

مركب التطهير الوادي شمال : يشرف على تسيير شبكات التطهير و محطات الرفع لـ 08 بلديات مقسمة كما يلي :

1-1- مركز التطهير الدبيلة : يقوم بصيانة و استغلال شبكات التطهير و محطات الرفع من بلدية الدبيلة و حساني عبد الكريم .

2-1- مركز التطهير المقرن : يقوم بصيانة و استغلال شبكات التطهير و محطات الرفع لكل من بلدية المقرن ، سيدي عون و حاسي خليفة .

3-1- مركز التطهير الرقيبة : يقوم بصيانة و استغلال شبكات التطهير و محطات الرفع لكل من بلدية الرقيبة ، قمار و تغزوت.

2- مركب التطهير الوادي جنوب : يشرف على تسيير شبكات التطهير و محطات الرفع لـ 08 بلديات مقسمة كما يلي :

1-2- مركز التطهير الوادي : يقوم بصيانة و استغلال شبكات التطهير لكل من بلدية الوادي ، كونين إضافة إلى أبار الصرف الفردي في كل من بلديات وادي العلندة ، أميه و انسة ، طريفوي و ورماس.

2-2- مركز التطهير الرباح : يقوم بصيانة و استغلال شبكات التطهير و محطات الرفع لكل من بلدية الرباح و البيضاء .

3-2- مركز محطات الرفع الوادي : يقوم بصيانة و استغلال شبكات التطهير و محطات الرفع و الضخ إضافة الى نظام صرف المياه الزائدة و الذي يضم شبكة صرف أفقية و شبكة عمودية مكونة من 51 تقوم مديرية التطهير الوادي بالتدخل على مستوى شبكة التطهير و ذلك عن طريق 06 مراكز عبر تراب 16 بلدية مسيرة من طرف الديوان الوطني للتطهير .

ثالثا : شرح الخلية :

خلية الأمن و الممتلكات : هي الخلية التي تشرف على عملية حراسة و أمن الممتلكات التابعة لمديرية التطهير.

خلية الوقاية و أمن العمل و البيئة : هي الخلية التي تشرف على اتخاذ كل التدابير الوقائية من الحفاظ على صحة و سلامة العمال من كل المخاطر و كذا دورات تحسيسية للعمال في هذا الشأن ، و كذا الحرص على استعمال وسائل الحماية الفردي و المتابعات الطبية .

خلية المتابعة الأشغال : هي خلية التي تقوم بالمتابعة كل أشغال التطهير .

خلية المنازعات و الشؤون القانونية : متابعة كل النزاعات القائمة ضد المؤسسة أو ضد الغير و اتخاذ كل الإجراءات القانونية اللازمة و ذلك في إطار الوقاية من الوقوع في المنازعات .

المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة : هي الخلية التي تقوم بعملية كل المداخل المحاسبة سواء منها في النفقات و الإيرادات و كذا تحديد وضعية المؤسسة المالية .

المديرية الفرعية للاستغلال و الصيانة : و هي مكلفة بالمتابعة التقنية لعملية معالجة المياه المستعملة .

المديرية الفرعية و الممتلكات للوسائل العامة : هي المكلفة بإشراف و تنسيق كل عمليات التسيير و التجهيز بممتلكات المؤسسة و كذا الحرص على الصيانة الدورية لهذه الممتلكات بالإضافة إلى مهام أخرى مرتبطة بها مثل عملية التأمين و المشتريات .

المديرية الفرعية للموارد البشرية و التكوين : هي الهيكلية المسؤولة على تنظيم الموارد البشرية في المؤسسة (مستخدمين) و يتمثل ذلك في تسيير الموارد البشرية و كذا تسيير الأجر و الشؤون الاجتماعية .

1- السياسة البيئية لمديرية التطهير

في إطار التحسين المستمر و التنمية المستدامة شرع الديوان الوطني للتطهير في تطبيق نظام التسيير البيئي حسب المواصفات العالمية .

1-1 : السياسة البيئية :

من خلال سياستها البيئية و على أعلى مستوى يعمل ONA على ضمان التقيد بالقوانين و المتطلبات القانونية الأخرى التي تبناها ONA.

ضمان التسيير الكامل للفضلات

تثمين و تقويم الأوحال و المياه الناتجة عن عملية تصفية المياه القذرة.

تطبيق الفرز الانتقائي لإعادة تدوير الأوراق و حزم الحبر المستعملة.

إدخال نظام تسيير النفايات الكيميائية الخطرة الناتجة عن نشاط المخابر.

وضع طريقة لتحسين استهلاك الطاقة الكهربائية .

تكوين و تحسين العاملين على الممارسات البيئية الجيدة.

المتابعة و التقييم الدوري لنتائج نظام التسيير البيئي.

مجال تطبيق نظام التسيير البيئي :

انحصر مجال تطبيق التسيير البيئي في ولاية كنموذج في محطة التصفية نوع تقنيع هوائي بغريس و في محطة التصفية نوع تقنيع بواد تاغية و في اطار تعميم تطبيق نظام التسيير البيئي تم في 2010.

شهادة نظام التسيير البيئي :

تحصل ألد .و.ت بولاية معسكر من خلال محطة تصفية المياه القذرة بغريس و بواد تاغية على الشهادة الدولية للتقييس يوم 10 فيفري 2010. و تتم المراجعة كل عام و في سنة 2011 تحصلنا للسنة الثانية على التوالي على الشهادة الدولية للتقييس يوم 18 أبريل 2011 و في 18 ديسمبر 2012 .

2-1: نصائح الوقائية و الأمن و الممارسة الحسنة :

1- الوقاية :

احترام منع التدخين

تحرير المخرج

لا تركنوا السيارات أمام المنافذ

لا تركنوا السيارات في الأماكن المخصصة لسيارات الاسعاف

في حالة الحريق اتصلوا بالحماية المدنية رقم 14

عند رؤية كارثة التزموا الهدوء

عند رؤية حريق المطفأة اللازمة

2- الاخلاء :

عند سماع جرس الانذار

التزموا الهدوء

اتبعوا تعليمات دليل الاجلاء

الخروج بدون تسرع و اغلاق النوافذ و الأبواب

اتبعوا مخطط الاجلاء

لا ترجعوا الى الوراء إلا بأمر من دليل الاجلاء

اجتمعوا في مكان الاحتشاد المخصص في الخارج .

3-1 : الأخطار المهنية في مجال التطهير

من أهم الأخطار في مجال التطهير

الأخطار البيولوجية

الأخطار الكيميائية

الأخطار الميكانيكية

أخطار السقوط و الانزلاق

خطر الحمولة

خطر الحرائق

خطر الاختناق في الفضاء المغلق .

الفصل الرابع : عرض و مناقشة النتائج

- تمهيد

1- عرض و تحليل نتائج الفرضيات

1-1 عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى

2-1 عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية

3-1 عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

2- مناقشة و تفسير النتائج

1-2 مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى

2-2 مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية

3-2 مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

تمهيد:

نتعرض في هذا الفصل إلى عرض وتحليل ومناقشة نتائج دراستنا المتعلقة بعملية الولاء التنظيمي وأثرها على أداء العاملين بمديرية التطهير بولاية الوادي من خلال تطبيق أداة الاستمارة باستخراج المعطيات اللازمة من أجل التحقق من صدق فرضيات البحث .

ولتحقيق هذا المسعى اعتمدنا في هذا الفصل على التجميع البيانات وحساب النسب المئوية وتفسير وتحليل ومناقشة الواقع المدروس .

أ- عرض وتحليل نتائج الفرضيات :

1- المحور الأول البيانات الأولية :

جدول (1) يوضح نسب وتكرار الجنس :

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	59	100%
أنثى	00	00%
المجموع	59	100%

تمثل فئة الذكور المبحوثين ما نسبته 100% وهو مجموع العينة وهذا يرجع إلى طبيعة العمل بمؤسسة التطهير والذي يتطلب توفر عنصر الذكور على الإناث وهذا نظرا لعمليات التدخل التي يبذل فيها جهد بدني كبير تتحمله الطبيعة الذكورية و البنية الفيزيولوجية للرجل تلعب دورا كبيرا في هذه العملية مقارنة بالمرأة . وأيضا هناك الجانب النفسي في هذا العمل الذي يحتاج إلى الشجاعة والصبر والتحمل للروائح الكريهة والغازات المنبعثة وأيضا الجاهزية التامة في كل وقت وهذا لا يتوفر لدى عنصر الإناث ، ويظهر تواجد العنصر الرجالي بقوة من خلال جولاتنا الاستطلاعية.

جدول (2) : جدول يبين متغير السن :

السن	التكرار	النسبة
أقل من 25	05	8.47%
26 من 35	40	68%
أكثر من 36	14	23.73%
المجموع	59	100%

يبين الجدول 2 توزيع العينة حسب السن حيث يوجد أكثر نسبة هي فئة (26-36) بعدد 40 عاملا ما نسبته 68 % وثاني نسبة سجلت من فئة أكثر من 36 سنة بمجموع 14 عاملا ما نسبته 23.73 % أما أقل من 25 فنسبتهم 8.47 % بمجموع 05 عناصر وهذا مايدل على أن غالبية أفراد التدخل من فئة الشباب الناضجين كونهم يتمتعون بالقدرة الجسمية والذهنية وهذا ما تحتاجه المؤسسة في عمليات التدخل اليومية .

جدول (3) : يبين سنوات العمل :

سنوات العمل	التكرار	النسبة
أقل من 05	29	%49.15
05 إلى 10	22	%37.28
11 إلى 15	06	%10.16
أكثر من 15	02	%3.38
المجموع	59	%100

يلاحظ من الجدول أن نسبة 94.15% من أفراد العينة سنوات عملهم أقل من 5 سنوات في حين أن نسبة 37.28% تنحصر خبرتهم ما بين 5-10 سنوات أما فئة ما بين 11-15 سنة فنسبتها 10.16% أما أكثر من 15 سنة فهي نسبة 3.38% ، ويلاحظ أن ذوى الخبرة قليلون وهذا نظرا لحدثة هذه المؤسسة من جهة و من جهة أخرى التجديد المستمر و الرغبة في استقطاب عمال جدد.

جدول (4): يبين المستوى التعليمي :

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
3.38%	02	ابتدائي
33.89%	20	متوسط
50.84%	30	ثانوي
11.86%	07	جامعي
100%	59	المجموع

يبين الجدول 4 أن نسبة 50.84% من حجم العينة لهم مستوى ثانوي وأن نسبة

33.89% حاصلون على مستوى المتوسط أما نسبة الجامعيين فتبلغ 11.86%.

وأما أصحاب المستوى الابتدائي فلا يتجاوزون 3.38% وهذا يدل على أن المؤسسة

تشتغل على منخريها المستوى الثانوي أو الجامعي خاصة لأعوان التحكم وهذا يساعدهم

خلال عمليات التربص والتكوين لباقي الأعوان.

جدول (5) : يوضح الحالة المدنية :

الحالة المدنية	التكرار	النسبة
أعزب	17	28.82%
متزوج	42	71.18%
المجموع	59	100%

يبين الجدول (5) توزيع العينة حسب الحالة المدنية إذ يوجد 28.82 % من العزاب بعدد 17 عاملاً كذلك نجد 42 عاملاً من فئة المتزوجين بنسبة 71.18% وهذا يدل على أن فئة المتزوجين هم أقدر من غيرهم على تحمل المسؤولية والاستقرار داخل المؤسسة وارتباطهم الأسرى يجعلهم مرتبطين بالمؤسسة لأنها مصدر رزقهم.

جدول 06): يبين توزيع العينة حسب رتبته المهنية :

الرتبة	التكرار	النسبة
عون تحكم	53	%89.84
إطار	06	%10.16
المجموع	59	%100

يبين الجدول (6) توزيع العينة حسب الرتب المهنية حيث أن هناك 53 عاملا ما نسبة %89.84 هم أعوان تحكم وفي حين يوجد 6 عمال أي ما نسبته %10.16 هم من الإطارات ويرجع ارتفاع الأعوان إلى طبيعة النشاط الممارس وهو التدخل المستمر لصيانة وتطهير مجاري الصرف الصحي حيث لا تحتاج إلى إطارات كثيرة بل إلى عدد قليل مهمته التوجيه ومراقبة العمال .

المحور الثاني : عرض وتحليل البيانات المتعلقة بدرجة الولاء التنظيمي لدي العاملين

جدول (7) يبين درجة الرغبة في البقاء في المؤسسة .

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	45	%76.28
لا	14	%23.72
المجموع	59	%100

يبين الجدول (7) أن ما نسبة 76.28 % من العمال يرغبون في البقاء داخل مؤسساتهم وأن نسبة 23.72 % منهم لا يرغبون البقاء فيها تشير النتائج أن النسبة الأكبر من عمال المؤسسة تدرك أهميتها وقيمتها وأن الخدمات التي تقدمها للمجتمع وبالتالي تحرص علي البقاء فيها وإنهاء سنوات العمل بداخلها.

جدول (8): يبين قبول العمال فرصة العمل في مؤسسة أخرى.

الاحتمال	التكرار	النسبة
لا	39	%66.10
نعم	20	%33.90
المجموع	59	%100

يتضح من خلال الجدول (8) أن نسبة 66.10% لا يرغبون في مغادرة المؤسسة لإيجاد عمل في مؤسسة أخرى و أن نسبة 33.90% لديهم الرغبة في المغادرة.

يتضح من الجدول أن غالبية العمال متمسكون بالبقاء في مؤسستهم لأنهم يشعرون بالاستقرار فيها من جهة وغياب فرص عمل بديلة من جهة أخرى.

جدول (9) درجة الشعور بالراحة والسعادة داخل المؤسسة.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	39	%66.10
لا	20	%33.90
المجموع	59	%100

يبين الجدول (9) أن 66.10% من العاملين يشعرون بالسعادة والراحة داخل المؤسسة وأن نسبة 33.90% لا يشعرون بذلك يتضح لنا من خلال هذه المعطيات مدى راحة غالبية العمال وسعادتهم كونهم عضو داخل هذه المؤسسة تمنحهم الثقة وهي مصدر رزقهم.

جدول (10): المحافظة على أسرار المؤسسة

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	54	%91.52
لا	05	%08.48
المجموع	59	%100

يلاحظ من الجدول أن نسبة 91.52% من العمال يحافظون على أسرار المؤسسة بينما نسبة 8.48% لا يلتزمون بذلك . والملاحظ من الجدول أن الغالبية الساحقة يحافظون على سر المهنة وعلى القيم الأخلاقية للمؤسسة كونهم يبحثون عن استقرار المؤسسة وتجنب الصراع بداخلها .

جدول (11) التحدث عن المؤسسة بفخر أمام الآخرين

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	45	%76.28
لا	14	%23.72
المجموع	59	%100

من الجدول (11) يتضح أن نسبة 76.28 من العمال يتحدثون عن المؤسسة بكل فخر واعتزاز أمام الأصدقاء وأن نسبة 23.72 لا يتحدثون عنها بذلك الفخر والإعزاز .

يتضح جليا أن غالبية العمال يشعرون بولائهم للمؤسسة ما ينعكس على حديثهم خارجيا عنها والإفتخار بها .

جدول (12) : يبين رغبة العمال في البقاء داخل المؤسسة نابع من الحاجة إليها:

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	41	%69.49
لا	18	%30.51
المجموع	59	%100

بين الجدول (12) أن 41 عاملا ما نسبته %69.49 يرون أن بقاءهم في المؤسسة نابع من الحاجة إليها وأن نسبة 30.51 % من العمال لا يرون أن الحاجة تدفعهم للبقاء في المؤسسة .ومنه نستنتج أن غالبية العمال دفعتهم الحاجة الاجتماعية والظروف العملية إلى البقاء في المؤسسة .

جدول (13) : يبين اعتبار مشكلات المؤسسة جزء من مشكلات العامل

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	42	71.18%
لا	17	28.82%
المجموع	59	100%

يبين الجدول (13) أن نسبة 71.18% من العمال بعدد 42 عاملاً يرون أن مشكلات المؤسسة هي جزء من مشكلاتهم الشخصية اليومية . وأن نسبة 28.82 % لا يرون ذلك . ومنه نستنتج أن غالبية المنتمين للمؤسسة يشعرون بأن المؤسسة جزء من حياتهم الخاصة يتفاعلون مع مشاكلهم الأسرية والاجتماعية وهذا دليل على شدة وفائهم وولائهم لها .

جدول (14): يبين وجود علاقة إنسانية بين الرئيس والمرؤوس.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	42	71.18%
لا	17	28.82%
المجموع	59	100%

يتضح من الجدول (14) أن نسبة 71.18% من العمال يقرون بوجود علاقات إنسانية بين الرئيس ومرؤوسه ويرى 17 عاملا ما نسبته 28.82 % بعدم وجود تلك العلاقات الإنسانية .

جدول (15) يبين مدى تقديم المؤسسة لمزايا أخرى

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	13	20.04%
لا	46	77.96%
المجموع	59	100%

يبين المعطيات في الجدول (15) أن نسبة 20.04 % من العمال يرون أن المؤسسة تقدم لهم مزايا إضافية عن المؤسسات الأخرى بينما يرى 77.96 % من العمال وعددهم 46 عاملا أن المؤسسة لا تقدم لهم امتيازات إضافية . ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن غالبية العمال لا يشعرون بوجود امتيازات إضافية نظير ولائهم وبقائهم داخل المؤسسة .

جدول (16): مدى تطابق قيم العامل مع قيم المؤسسة.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	35	59.32%
لا	24	40.68%
المجموع	59	100%

يبين الجدول (16) أن 35 عاملا ما نسبة 59.32% يرون أن قيمهم تتطابق مع قيم المؤسسة في حين يرى 24 عاملا ما نسبة 40.68% أن قيم المؤسسة بعيدة عن قيمهم . نستنتج من هذه الإحصائيات أن اختلاف القيم الشخصية والاجتماعية له دور كبير في نظرة العامل إلى قيم المؤسسة.

جدول (17) : يبين أهمية مصير المؤسسة لدى العامل

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	47	79.66%
لا	12	20.34%
المجموع	59	100%

من الإحصائيات في الجدول (17) يظهر أن 97.66 % من العمال يهتمهم مصير مؤسستهم أما 12 عاملا و يمثلون نسبة 20.34% فهم لا يبالون بمصير مؤسستهم من خلال هذه النسب يتضح جليا أن الغالبية العظمى تخاف على المؤسسة وتوليها أهمية كبيرة وتحرص على الاهتمام بها.

جدول (18) : صعوبة الحصول على فرص عمل أخرى مناسبة.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	43	%72.89
لا	16	%27.11
المجموع	59	%100

يتضح من الجدول (18) أن 43 عاملا ما نسبته 72.89 % صرحوا بأنهم يجدون صعوبة في الحصول على فرص عمل أخرى مناسبة بينما 27.11 % منهم صرحوا بأنهم لا يجدون صعوبة في ذلك.

نستنتج مما سبق أن الغالبية يقرون بوجود صعوبة في الحصول على وظيفة أخرى مما يجعلهم يتمسكون بمؤسستهم ويحرصون على تقديم أفضل عمل فيها.

الجدول (19) : يبين مدى شعور العامل بمسؤوليته في العمل .

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	55	%93.23
لا	04	% 06.77
المجموع	59	%100

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (18) أن 93.23 % من عمال المؤسسة يشعرون بالمسؤولية في العمل اتجاه مؤسساتهم بينما هناك 4 عمال فقط ما نسبته 6.77 % لا يشعرون بالمسؤولية . من النسب السابقة يتضح مدى إحساس الغالبية الساحقة للعمال بمسؤولياتهم اتجاه عملهم ومؤسساتهم مما يولد لديهم الحرص و الإهتمام والولاء للمؤسسة .

جدول (20) يبين مدى شعور العامل بالإستقلالية بالعمل.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	44	%74.58
لا	15	% 25.42
المجموع	59	%100

ومنه نستنتج من خلال الجدول (20) أن حوالي 44 عاملا ما نسبته %74.58 يشعرون بالإستقلالية في أداء عملهم بينما يري 15 عاملا ويمثلون نسبة 25.42 % أنهم لا يشعرون بالإستقلالية داخل عملهم ولعل ارتفاع نسبة الذين يشعرون بالإستقلالية داخل المؤسسة دليل علي وجود جو عمل مناسب داخل المؤسسة وهامش الحرية يعطي مزيدا من القدرة علي الإبداع و الابتكار .

جدول (21) يبين حصول العامل لترقيات خلال مسيرته المهنية.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	29	49.16%
لا	30	50.84 %
المجموع	59	100%

يبين الجدول (21) أن ما نسبته 49.16% من العمال إستفادوا من ترقيةاتهم بينما يرى 30 منهم والذين يمثلون 50.84 % أنهم لم يستفيدوا منها وهذا ربما يرجع إلي حداثة هذه الفئة في المؤسسة فيما الفئة الأخرى استفادت من الأقدمية والخبرة .

جدول (22) يبين مدى حب العامل لمؤسسته.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	43	72.89%
لا	16	27.11 %
المجموع	59	100%

يبين الجدول (22) أن نسبة 72.89% يقرون بحبهم للمؤسسة والتعلق بها في حين عبر حوالي 16 عاملا ما نسبته 27.11% أنهم لا يشعرون بهذا الإحساس . ومن خلال هذه الإحصائيات نلاحظ أن الشعور بالحب للمؤسسة وهو ما يتصف به أغلب عمالها يدفع إلي بذل الجهود والسعي لتطويرها .

جدول (23) يبين لنا مدى استعدادات العامل لمضاعفة مجهوداته للعمل.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	44	74.58%
لا	15	25.42%
المجموع	59	100%

يبين الجدول (23) أن 44 عاملا يمثلون نسبة 74.58% عبروا عن استعدادهم لمضاعفة مجهوداتهم داخل المؤسسة في حين يري 25.42% أنهم غير مستعدين لبذل مجهودات إضافية للمؤسسة . من خلال الإحصائيات السابقة يتضح مدى استعداد غالبية عمال المؤسسة لمضاعفة جهودهم خدمة لمنظمتهم وسعيا لتطويرها .

جدول رقم (24): يبين لنا مكانة العامل داخل المؤسسة.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	43	%72.89
لا	16	%27.11
المجموع	59	%100

يبين الجدول (24) أن 72.89 % من العمال يشعرون بأن لهم مكانة داخل مؤسستهم وفخورين بالانتماء إليها بينما يرى 27.11 % منهم ويمثلون 16 عاملاً أنهم لا يشعرون بأن لهم مكانة داخل المؤسسة . ويظهر من خلال الإحصائيات أن العمال يدركون أن مكانتهم محفوظة داخل المؤسسة وهذا يساعدهم على بذل الجهود أكثر .

جدول رقم (25): يبين مدى تضاييق العامل من أخطاء زملائه داخل المؤسسة.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	39	66.11%
لا	20	33.89%
المجموع	59	100%

يبين الجدول (25) أن 66.11 % من العمال يتضايقون من أخطاء زملائهم داخل العمل في حين يرى 20 عاملا منهم ونسبتهم 33.89% لا يحسون بالضيق من أخطاء زملائهم . و مما سبق من إحصائيات يتضح جليا مدى حرص العمال على مؤسستهم وسعيهم لتقادي الأخطاء التي قد تضر بأدائها.

جدول رقم (26) : يبين لنا مدى شعور العامل بالعدالة داخل المؤسسة.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	55	93.23%
لا	04	6.77%
المجموع	59	100%

يبين الجدول (26) أن حوالي 93.23 % من العمال يشعرون بالعدالة داخل المؤسسة فيما يرى 04 عمال فقط ويمثلون 06.77 % أنهم لا يشعرون بالعدالة داخل المؤسسة . ومنه يتضح جليا مدى تكافؤ الفرص بين جميع العمال داخل المؤسسة وشعور العامل بالمساواة مع زملائه مما يزيد من ولائه وتمسكه بها .

جدول رقم (27) : يبين لنا فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي في مؤسسته ONA.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	45	76.28%
لا	14	23.72%
المجموع	59	100%

يبين الجدول (27) أن حوالي 76.28% من العمال يرون أن المؤسسة لها فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي فيما يرى 14 عاملا ويمثلون نسبة 23.72% أن المؤسسة ليس لها حظوظ في النمو المهني والتقدم الوظيفي . ومنه يتضح جليا مدى إيمان غالبية العمال بمشروع مؤسستهم وهذا ما يدفعهم لبذل المجهودات لتحقيق أهداف المؤسسة .

جدول رقم (28) يوضح لنا مدى تفهم المسؤول للظروف الخاصة للعامل.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	49	%83.06
لا	10	%16.94
المجموع	59	%100

بين الجدول (28) أن 49 عاملا ويمثلون %83.66 يرون أن المسؤول داخل المؤسسة يتفهم الظروف الخاصة للعامل ويعمل على مراعاتها بينما يرى 10 عمال ما نسبته %16.94 أن المسؤول لا يتفهم ظروفهم الخاصة والواضح من الإحصائيات أن هناك علاقة مميزة بين الرئيس والمرؤوس من خلال تفهم المسؤول للظروف الخاصة للعامل و التي تجعل العامل يركز في عمله ويتفانى في بذل مجهوداته .

جدول (29) يوضح مدى أهمية العامل في المؤسسة.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	46	77.97%
لا	13	22.03%
المجموع	59	100%

يوضح الجدول (29) أن 77.97 % أن العمال يرون أن لهم أهمية كبيرة داخل المؤسسة ويشعرون بقيمتهم فيها بينما يرى 22.03% منهم أن لا أهمية لهم داخل المؤسسة . ويتضح من خلال شعور الأغلبية بأن لهم قيمة وأهمية لهم داخل المؤسسة هذا يدفعهم لبذل الجهود ومواصلة العمل بكل تفاني وإخلاص .

جدول رقم (30) يوضح لنا مدى التزام العامل بالحضور والحد من التأخر.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	53	89.84%
لا	06	10.16%
المجموع	59	100%

بالحضور و لا يتأخرون عن العمل بينما يرى 10.16% منهم أنهم لا يلتزمون بذلك . والواضح من الإحصائيات أن الغالبية من العمال تلتزم بالمواعيد وعلى قدر كبير من الالتزام داخل العمل وهذا ما يؤكد ولاء هؤلاء العمال لمؤسستهم والحرص على تحقيق أهدافها.

جدول (31) يوضح لنا علاقة التواصل مع الزملاء وتأثيرها على مردود العمل.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	53	89.84%
لا	06	10.16%
المجموع	59	100%

يبين الجدول (31) أن 53 عاملا والذين يمثلون 89.84 % يؤكدون أن هناك علاقة تواصل وتعاون بين الزملاء في العمل في حين عبّر 10.16 % منهم بأنه لا توجد علاقة تواصل بينهم .

ومما سبق نستنتج مدى تواصل الغالبية الساحقة من العمال مع بعضهم ودور هذا التواصل وتأثيره على مردود العمل .

مناقشة و تفسير النتائج العامة :

1 - مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الأولى:

وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة ona فمن خلال تحليلنا لجداول التساؤل الأول وجدنا أن درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين عالية نسبيا , و ذلك يتضح من خلال الرغبة الكبيرة للعمال في البقاء داخل المؤسسة و أيضا رفضهم قبول العمل في مؤسسة أخرى , و أيضا شعور غالبية عمال المؤسسة بالراحة و السعادة داخل مؤسساتهم مما يزيد من ولائهم لها و ارتباطهم بها و هذا يتضح جليا في الجداول (07-08-09) و يظهر أيضا مدى خوف العمال على استقرار مؤسساتهم و ذلك من خلال المحافظة على أسرارها و الإلتزام بكل مبادئها و أسسها التي تقوم عليها كما يوضح الجدول (10). و حسب الجدول (11) نرى بأن غالبية العمال فخورون بالانتماء إلى مؤسساتهم و هذا يظهر جليا من خلال حديثهم عليها خارجيا و الافتخار بالانتساب إليها و هذا راجع إلى قيمة المؤسسة لديهم من خلال الخدمات التي تقدمها للمجتمع فهم يشعرون أنهم جزء لا يتجزأ منها , كما أنهم يدركون مقتنعين أنهم متمسكون بمؤسساتهم و راغبون البقاء فيها لأن هذا الإحساس نابع من حاجتهم إليها وقدرتها على تلبية طلباتهم فهم يشعرون بأن مشكلات المؤسسة هي جزء من مشكلاتهم الخاصة فهم يعملون على إيجاد حلول لها تضمن استقرار المؤسسة و استقرارهم كما يوضح الجدولان (12-13).

كما يشير الجدول (14) وجود علاقات إنسانية بين الرؤساء و المرؤوسين مما يدل على وجود جو من التعاون و التفاهم و التواصل المتبادل بين الأفراد المتعاملين, وهذا يساهم في إرتباطهم بالمؤسسة و تقوية ولائهم لها.

أما الجدول (15) فيبين أن نسبة قليلة من العمال ترى أن المؤسسة لها مزايا إضافية بينما يرى الغالبية عكس ذلك و هذا ربما يعود إلى حداثة اغلب العمال المنتمين إلى المؤسسة في الجهة التي اجري فيها البحث.

و يتفق الغالبية على أن قيمهم تتوافق مع قيم المؤسسة مما يجعلهم يندمجون فيها بسهولة و يتأقلمون مع كل الظروف أيضا الجانب الإنساني الذي يلعب دورا كبيرا لديهم خاصة و أنهم يقدمون خدمة لأفراد المجتمع و هذا ما يتضح في الجدول (16).

أيضا يظهر مدى ارتباط مصير عمال مؤسسة ona بمصير مؤسستهم فهم يخافون عليها و يحرصون على القيام بكل ما يكلفون به أولا نظرا لصعوبة الحصول على وظيفة أخرى مما يجعلهم يتمسكون بمؤسستهم و يواظبون على أداء عملهم في أحسن الظروف و هذا ما يبرزه الجدول (17-18).

النتيجة :

كل هذه النتائج التي توصلنا إليها تثبت أن درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين مرتفعة.

• تفسير و مناقشة الفرضية الثانية :

من خلال النتائج المتوصل إليها و بعد تحليل و عرض الجداول الخاصة بأداء العاملين و التي تؤكد وجود مستوى عال من الأداء لدى العمال في مؤسسة ona و يعود ذلك إلى شعور غالبية العمال بالمسؤولية الملقاه على عاتقهم داخل المؤسسة و التي يحاولون تأديتها على أحسن وجه و بكل حرص و اهتمام مما يزيد من درجة أدائهم و نشاطهم و هذا ما يوضحه الجدول (19).

و يبين الجدول (20) مدى شعور العاملين بالاستقلالية و الحرية أثناء أداء عملهم و هذا ما يزيد من قدراتهم على الإبداع و الابتكار مما يساهم في رفع أدائهم و أيضا يكشف الجو المناسب للعمل داخل المنظمة.

أيضا ما يوضح إرتفاع أداء عمال مؤسسة ona هو حبهم للمؤسسة و الذي يدفعهم إلى بذل أقصى مجهوداتهم و السعي إلى تطوير المؤسسة بكل ما يملكون من قوى رغم أن أغلبهم لا يتمتعون بحصولهم على ترقياتهم خلال مسيرتهم المهنية نظرا لحدثة المؤسسة و وجودهم في بداية مسارهم المهني و هذا ما يوضحه الجدول (21-22).

و يبين الجدول رقم (23) مدى إستعداد عمال المؤسسة مضاعفة جهودهم خدمة للمؤسسة , مما يزيد من فاعلية العمال و استقرارهم و أيضا إحساس العمال بأن لهم مكانة داخل المؤسسة , يجلب لهم الافتخار و الاعتزاز بها هذا ما يزيد من عزيمتهم و طاقتهم و بذل مجهودات أخرى للمؤسسة لتحقيق أهدافها و هذا ما يوضحه الجدول (24).

النتيجة :

من خلال تفسير و تحليل النتائج السابقة يتضح أن درجة الأداء الوظيفي للعاملين داخل ona مرتفعة نسبيا.

مناقشة و تفسير الفرضية الثالثة :

من خلال الجداول و تحليلها و تفسيرها و التي ترى أن طبيعة الولاء التنظيمي تؤثر على أداء العاملين داخل ona يبين الجدول (25) أن العامل الذي يشعر بالانتماء للمؤسسة يتضايق من كل الأخطاء التي يرتكبها زملاؤه كونه حريصا على مؤسسته و وفيا لها و يسعى لتفادي الأخطاء التي تعرقل مسيرة العمل.

و يظهر مدى تكافؤ الفرص بين عمال المؤسسة و شعورهم بالعدالة من مسؤوليهم و هذا حافز آخر على بذل جهود إضافية لتحسين أدائهم و تأدية مهامهم على أحسن وجه خدمة لمصالح المؤسسة و حفاظا على سمعتها الخارجية , يظهر هذا الانسجام أكثر من خلال تفهم المسؤول الحالة الإجتماعية لمروؤوسيه و العمل على حلها حتى يتفرغ العامل لأداء عمله مما يعود بالنفع و الفائدة على المؤسسة في تحقيق أهدافها و هذا ما يبرزه الجداول (26-28-27).

و كما يبين الجدول (29-30) مدى شعور العامل بأهميته داخل المؤسسة و هذا ما يجعله ملتزما بالحضور الدائم و الإبتعاد عن مظاهر الغياب و التأخر التي تعود بالضرر على سيرورة المؤسسة فأغلبية العاملين المبحوثين منضبطون و ملتزمون بأخلاقيات المهنة داخل مؤسستهم.

و يشير الجدول (31) إلى أن التواصل مع زملاء العمل و معرفتهم يسهل و يزيد من فعالية الأداء , و هذا يتجسد ضمن العمل و التفاعل الجماعي و روح الفريق مما يجعل العامل يندمج أكثر في جو العمل و الذي تطالب به مدرسة العلاقات الإنسانية و ما أشار إليه إلتون مايو , و هذا يزيد من حماسه و رغبته في تحسين قدراته و أدائه.

النتيجة :

من خلال التفسيرات و التحليلات لنتائج الدراسة يتضح لنا أن درجة الولاء التنظيمي له إنعكاس على أداء العاملين داخل مؤسسة ona.

تفسير و مناقشة الفرضية العامة :

من خلال مناقشة و تحليل الفرضيات الجزئية توصلنا إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال ona مرتفع و ذلك من خلال إفتخار غالبية العمال بالانتماء لمؤسستهم و المحافظة على أسرارها و الدفاع عن سمعتها.

كما تبين النتائج أن مستوى الأداء مرتفع نسبيا و ذلك من خلال تمتع العمال بالاستقلالية في أداء عملهم أيضا استعدادهم لمضاعفة الجهود و الإحساس بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم. كما يتبن أن مستوى الولاء التنظيمي ينعكس و يؤثر على أداء العاملين من خلال ما يميز جو العمل و التقدير المتبادل بين الرئيس و المرؤوسين و درجة التواصل و التعاون بين أعضاء المنظمة و هذا ما أظهره عمال المؤسسة من أن ولاءهم يساعدهم على تحسين أدائهم.

ومن ما تتضمنه النتائج الجزئية يمكننا أن نستنتج من خلالها أن الولاء التنظيمي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

النتائج العامة للدراسة:

بعد تحليلنا لبيانات و تساؤلات الدراسة توصلنا إلى نتائج عديدة منها :

- 1 - تعتمد مؤسسة ONA بولاية الوادي على تفعيل تنمية الولاء التنظيمي داخل المؤسسة.
- 2 - أن درجة الولاء التنظيمي الذي يكتسبه العامل في مؤسسته تزيد من ارتباطه بالعمل و بالتالي الرفع من أدائه.
- 3 - درجة الولاء التنظيمي لدى عمل ONA لها انعكاس كبير على أداء العمال.
- 4 - ظهر من الدراسة أن الولاء التنظيمي لعمال ONA مرتفع و ذلك من خلال مساهمة العمال في تحسين المؤسسة و ما يجدونه من احترام و عدل و تقدير و اهتمام المسؤولين بمشكلاتهم الخاصة.
- 5 - اعتماد المؤسسة على تنمية الولاء التنظيمي لدى عمالها نابع من رغبتها في تحسين أدائهم الوظيفي و بالتالي اكتساب سمعة قوية نظرا لأنها مؤسسة خدماتية.

خلاصة الفصل:

بعد الانتهاء من الفصل الميداني الذي مكنا من التأكد من فرضيات البحث أثبتنا تحقق كامل الفرضيات و التي تضمنت أن درجة الولاء التنظيمي لها دور كبير و فعال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين, فكل العمليات التي تحرص المؤسسة على تقديمها من تحسين العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين ضمان احترام العامل و تقديره أيضا الحرص على إشراكه في إبداء رأيه و إعطائه قدرا من الاستقلالية , أيضا و تسخير كل الطاقات البشرية و المادية التي تهتم المهنة كلها كفيله برفع كفاءة العاملين و تطوير أدائهم ما ينعكس إيجابا على كفاءة و مردود المؤسسة.

الاقتراحات :

- 1 - حسب زيارتنا الميدانية لمقرات مؤسسة ONA لاحظنا عدم توفر الأقنعة الكافية المضادة للروائح الكريهة الغازية و التي تشكل خطر كبيرا على العاملين مع أن العمال ملتزمون بلباسهم الخاص و وجود الشاحنات المختصة و لكن يبقى نقص وسائل التهوية (الكمامات , الأقنعة) هو انشغال العمال و بالتالي نقترح الزيادة و الحرص على توفيره في كل الوحدات.
- 2 - فتح المجال لتوظيف عدد أكبر من العمال داخل وحدات التدخل لأن العملية تتطلب جهدا كبيرا و تعاوننا مستمرا لضمان تغطية أكبر عدد من الخدمات المطلوبة كون اتساع المجال الجغرافي للولاية.
- 3 - الاهتمام بترقيات العمال و الحرص على انجازها في حينها لأنها تعتبر أحد الحوافز التي تمكن العاملين من زيادة ولائهم للمؤسسة و العمل على تطويرها و تحسينها.
- 4 - فتح مناطق أخرى لهذه المؤسسة الخدماتية نظرا لأهميتها في المجتمع فوجود بلديات بدون هذه الخدمة يعود بالضرر و ذلك من خلال استخدام الآبار التقليدية و ما تشكله من خطر على أفراد المجتمع.

خاتمة

الخاتمة

تعتبر المنظمات أن موردها البشري هو الرأسمال الحقيقي الذي تعتمد عليه و بالتالي فهي تحرص على استقطاب القادرين على إعطاء الإضافة للمؤسسة و من ثم تحفيزهم و بث روح المنافسة فيهم, و تحرص الإدارة على تنمية روح الولاء بين عمالها و هذا من أجل الرفع من مستوى قدراتهم و أدائهم و تنمية مهاراتهم بشكل أفضل و هذا ما ينعكس إيجابا على إنتاج المؤسسة , و لا يتأثر ذلك إلا إذا كان عمالها يتمتعون بدرجة وافرة من الولاء التنظيمي الذي يحظى به كل عامل داخل المؤسسة.

و لعل ما يزيد نسبة الولاء التنظيمي لدى العامل هو مدى انتفاعه من المؤسسة سواء نفعا ماديا كالأجور و الحوافز أو نفعا معنويا كالتقدير و الإحترام و المكانة و الاعتراف بالمجهود و الجميل و المشاركة الفعالة في كل نشاطات المنظمة و أيضا ما يجده من راحة نفسية و طمأنينة التي تولد لديه الرغبة في البقاء و الإستمرار في المؤسسة و العمل على تحقيق أهدافها , و بالتالي يكبر هذا الولاء و يزيد من خلاله إخلاص العامل للمؤسسة و الرغبة في الدفاع عنها في كل وقت.

و لعل نتائج الولاء التنظيمي على المؤسسات كبيرة و عديدة و هي على علاقة مباشرة بالإنتاج و الجودة و السلوك و تحقيق الأهداف و ما أمكننا الوصول إليه هو أنه كلما كانت درجة الولاء التنظيمي عالية لدى العمال انعكس ذلك على العلاقات داخل المنظمة أين تكون البيئة أكثر إستقرارا و بعيدة عن مختلف أنواع الصراعات و لا يمكن الجزم بأن الولاء التنظيمي كفيل لوحده بتحقيق أهداف المؤسسة بل هناك عوامل أخرى لابد للمنظمة أن تحرص على توفيرها و خلقها كالعدالة و الكفاءة و التربصات و التكوين بمختلف أشكاله هذه العوامل كلها مجتمعة مع الولاء التنظيمي تنتج مؤسسة ناجحة و مميزة قادرة على المنافسة الخارجية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية :

1- الكتب :

- 1- أسامة كامل , محمد الصرفي , إدارة الموارد البشرية , مؤسسة لور العالمية لشؤون الجامعية , البحرين , 2006.
- 2- 3- احسان دهنس جلاب , إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير , دار الصفاء للنشر و التوزيع , عمان الأردن , ط1 , 2011.
- 4- إبراهيم بدر شهاب الخالدي , معجم الإدارة , دار أسامة للنشر , الأردن , 2011 .
- 5- أحمد زكي بدوي , معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية , مكتبة لبنان لبنان .
- 6- بطاح أحمد , قضايا معاصرة في الإدارة التربوية , دار الشروق للنشر و التوزيع , عمان الأردن , ط1 , 2006 .
- 7- بدر حسن الحجاج – إدارة و تنظيم المكتبيات الحديثة – مكتبة عين شمس – القاهرة 1998 .
- 8- خلف سليمان الرواشداه , صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي دار حامد للنشر و التوزيع , الأردن , ط1 , 2007 , ص86.
- 9- _ رشيد زرواتي , مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية , دار الهدى , الجزائر.
- 10- رشيد زرواتي , تدريبات منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية , ديوان المطبوعات الجامعية , قسنطينة , ط3 , 2008 .
- 11- راوية حسن – إدارة الموارد البشرية – رؤيا مستقبلية – الدار الجامعية – الإسكندرية مصر 2005 .
- 12- _ زاهد محمد الديري , إدارة الموارد البشرية , دار الثقافة للنشر و التوزيع , الأردن ط1 , 2011.
- 13- سلطان أنور محمدي سعيد , السلوك التنظيمي , دار الجامعة الجديدة , مصر , 2003
- 14- علي ربابعة – إدارة الموارد البشرية – دار النشر و التوزيع عمان الأردن 2003 .

- 15- عبد المالك مزهود – الأداء بين الكفاءة و الفاعلية "مفهوم و تقييم" – مجلة العلوم الإنسانية – عدد 01 – نوفمبر 2001.
- 16- فرج عبد القادر , موسوعة علم النفس و التحليل النفسي , دار غريب لطباعة و النشر و التوزيع , القاهرة , مصر , 2003.
- 17- فاروق عبده – محمد عبد المجيد – السلوك التنظيمي في أداء المؤسسات التعليمية – دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان الأردن , ط1 , 2005.
- 18- كامل برير - إدارة الموارد البشرية "إتجاهات و ممارسات " . دار المنهل اللبناني ط1 – بيروت 2008.
- 19- محمد شفيق , البحث العلمي , الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية , الاسكندرية , 1985.
- 20- مراد أحمد الكساني , أثر الضغوط الوظيفي على الولاء التنظيمي , جامعة آل البيت , محافظة الزرقاء , الأردن , 2000 .
- 21- محمد حسن رسمي , السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية , دار الوفاء للطباعة و النشر , مصر , 2004 .
- 22- منير زيد عبودي , التنظيم الإداري و مبادئه الأساسية , دار أسامة للنشر و التوزيع , الأردن .
- 23- نور الدين حاروش – إدارة الموارد البشرية – دار الأمة للصناعة و الترجمة و التوزيع , ط 1 , 2011.

2- الرسائل و المذكرات الجامعية:

- 24- إيهاب أحمد عويضة , أثر الرضا الوظيفي على الولاء لدى العاملين في المنظمات الأهلية , محافظة غزة , رسالة ماجستير , الجامعة الإسلامية , غزة 2008
- 25- سعد الدوسري , ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية , رسالة ماجستير , جامعة نايف الرياض , 2005 .
- 26- صابر بن مراد , نمر أبو جاسم , أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي , رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , كلية التجارة , الجامعة الإسلامية , غزة فلسطين , 2010.
- 27- محمود إبراهيم الشنطي . أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية . رسالة ماجستير- كلية التجارة , قسم إدارة الأعمال – الجامعة الإسلامية , غزة .
- 28- مدحت محمد أبو النصر , تنمية مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة , أتراك للنشر و التوزيع , القاهرة , ط1 , 2005 .

3- المجالات:

- 29- الفهداوي , تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي , المجلة العربية للإدارة القاهرة , مجلد 24 , العدد 2 , 2004 .
- 30- محمد سرحان المخلافي , أهمية الولاء التنظيمي و الولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس , مجلة جامعة دمشق , مجلد 17 , العدد 2 , 2002.

الملاحق

- استمارة بحث

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الوادي

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة مذكرة بعنوان

” الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين ”

” دراسة ميدانية بالديوان الوطني التطهير بولاية الوادي ”

أخي الموظف

تندرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيك في أساليب الولاء الوظيفي وأثره على أداء العاملين وهذا في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ،ولذا فإن نجاح هذا البحث يرتكز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق عن أسئلة الاستمارة كما نؤكد بأن إجاباتكم ستظل سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية وشكرا على حسن تعاونكم .

البيانات الأولية

المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1 -الجنس : ذكر ☐ مؤنث ☐
- 2 -السن : أقل من 25 سنة ☐ من 26 الى 35 سنة ☐
أكثر من 36 سنة ☐
- 3 -سنوات العمل : أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐
من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐
- 4 -المستوى التعليمي : ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐
جامعي ☐
- 5 -الحالة المدنية : أعزب ☐ متزوج ☐
- 6 -الرتبة المهنية : عون ☐ عون تحكم ☐ إطار ☐

المحور الثاني : درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين

- 7 -هل لديك الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتك في هذه المؤسسة ؟
نعم ☐ لا ☐
- 8 -لو تتاح لك فرصة العمل في مؤسسة أخرى هل تقبل ؟ نعم ☐ لا ☐

9- هل تشعر بالراحة و السعادة كونك عضوا في هذه المنظمة ؟ نعم ☐ لا ☐

10- هل تحافظ على أسرار مؤسستك ؟ نعم ☐ لا ☐

11- هل تتحدث عن منظمتك بفخر أمام أصدقائك؟ نعم ☐ لا ☐

12- هل بقاؤك في المؤسسة نابع من حاجتك للعمل فيها؟ نعم ☐ لا ☐

13- هل تنتظر للمشكلات التي تواجهها داخل المؤسسة على أنها جزء من مشكلاتك

الشخصية؟ نعم ☐ لا ☐

14- هل هناك علاقات انسانية بين الرؤساء و المرؤسين؟ نعم ☐ لا ☐

15- هل تقدم لك هذه المؤسسة مزايا لا تقدمها مؤسسات أخرى ؟

نعم ☐ لا ☐

16- هل قيمك تطابق قيم المؤسسة التي تعمل فيها؟ نعم ☐ لا ☐

17- هل يهتمك مصير المؤسسة التي تعمل فيها؟ نعم ☐ لا ☐

18- هل يصعب عليك الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة في مؤسسة أخرى؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث : درجة الأداء الوظيفي للعاملين

- 19- هل تشعر بوضوح مسؤولياتك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐
- 20- هل تشعر بالاستقلالية في عملك؟ نعم ☐ لا ☐
- 21- هل تتحصل على ترقية تـبـاعا خـلال مسـيرتك المهنيـة داخل المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐
- 22- هل العمل بهذه المؤسسة يحقق لك الشعور بإنجاز؟ نعم ☐ لا ☐
- 23- هل لديك استعدادات لتضاعف من مجهوداتك في هذه المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐
- 24- هل تحس بأن لك دور مهم داخل المؤسسة من خلال وظيفتك؟ نعم ☐ لا ☐

المحور الرابع : درجة الولاء التنظيمي و أثرها على لأداء العمال

- 25- هل تتضايق من أخطاء زملائك في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐
- 26- هل شعورك بالعدالة داخل المؤسسة يرفع من مستوى أدائك؟
نعم ☐ لا ☐
- 27- هل تشعر أن فرص النمو المهني و التقدم الوظيفي متوفرة بهذه المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐
- 28- هل تفهم المسؤول لظروفك الخاصة يرفع من درجة الثقة له ؟
نعم ☐ لا ☐
- 29- هل تعتبر نفسك عنصرا فعالا في هذه المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐
- 30- هل الالتزام بالحضور و الجد من التأخر و الغياب يزيد من ثقة المسؤولين بك؟ نعم ☐ لا ☐
- 31- هل التواصل مع الزملاء و التقارب له تأثير على مردودك في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐