

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية



عنوان المذكرة:

**الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين**

" دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار "

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

-مولودي محمد

إعداد الطالبتين:

-موساوي مريم

- بلخيري مبروكة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيساً

جامعة أدرار

أستاذ محاضر(أ)

أ. بن خالد عبد الكريم

مشرفاً ومقرراً

جامعة أدرار

أستاذ محاضر ( أ )

أ.مولودي محمد

مناقشاً

جامعة أدرار

أستاذ محاضر(أ)

أ. رحمانى محمد

الموسم الجامعي: 2016/2017



# الإهداء

الفضل يهدى لأصحابه ، ومن لم يشكر الله لم يشكر الناس

إلى التي كان بطنها لي وعاء و صدرها لي سقاء وحجرها لي وقاء ملأت كياني بالأفراح ونسجت  
على جوارحي الحنان بالحب سقتني وبالطيبة غمرتني لست أنساها ولا تحلو حياتي إلا بلقائها  
\*\*\*أمي الغالية\*\*\*

إلى الذي أطعمني الحلال ورباني على صالح الأعمال وسقاني ماء زلالا ربيع صدري وضياء  
دربي شعلة حبي رباني فأحسن تربيتي \*\*\*أبي الغالي\*\*\*

إلى من وهبهم الله لي سند وسري وعزوتي في هذه الدنيا شاركوني ظلمة الرحم تحلو بالإخاء  
وتميزوا بالعطاء لا تحلوا اللحظات إلا معهم إخوتي\*

إلى عمي وزوجته وأبنائه وخاصة الكتكوتة حفصة

إلى هبة الرحمن وسندي...، من أعطاني أمل وبعث في قلبي القوة وشجعني على هذه  
الخطوة... إلى \*\*\* زوجي الحبيب \*\*\* فله مني كل التقدير والاحترام وإلى عائلته الكريمة

إلى من قاسمتني ثمرة هذا الجهد وتحملت معي أعباءه والتي كانت نعم الأخت ونعم  
الصديقة "مبروكة"

وإلى كل الأهل والأقارب والأحباب

وإلى كل أساتذة وطلبة علم اجتماع بجامعة أدرار وأخص بالذكر السنة الثانية ماستر علم اجتماع

تنظيم وعمل " دفعة 2016 - 2017 "

إلى كل من حمل رسالتي هذه

وإلى كل من نسيهم القلم ولم ينساهم القلب

مبارك

## الإهداء

الفضل يهدى لأصحابه ، ومن لم يشكر الله لم يشكر الناس

إلى التي كان بطنها لي وعاء وصدرها لي سقاء وحجرها لي وقاء ملأت كياني بالأفراح ونسجت  
على جوارحي الحنان بالحب سقتني وبالطيبة غمرتني لست أنساها ولا تحلو حياتي إلا بلقاهل  
\*\*\*أمي الغالية\*\*\*

إلى الذي أطعمني الحلال ورباني على صالح الأعمال وسقاني ماء زلالا ربيع صدري وضياء  
دربي شعلة حبي رباني فأحسن تربيتي \*\*\*أبي الغالي\*\*\*

إلى من وهبهم الله لي سند وسري وعزوتي في هذه الدنيا شاركوني ظلمة الرحم تحلو بالإخاء  
وتميزوا بالعطاء لا تحلوا اللحظات إلا معهم \*إخوتي\* وخاصة أحر العنقود \*بوبكر\*

إلى أختي وزوجها والكتكوتة براءة

إلى هبة الرحمن وسندي...، من أعطاني أمل وبعث في قلبي القوة وشجعني على هذه  
الخطوة.... إلى \*\*\*خطيبي العزيز\*\*\* فله مني كل التقدير والاحترام وإلى عائلته الكريمة

إلى من قاسمتني ثمرة هذا الجهد وتحملت معي أعباءه والتي كانت نعم الأخت ونعم  
الصديقة "مريم"

وإلى كل الأهل والأقارب والأحباب

وإلى كل أساتذة وطلبة علم اجتماع بجامعة أدرار وأخص بالذكر السنة الثانية ماستر علم اجتماع

تنظيم وعمل "دفعة 2016 - 2017"

إلى كل من حمل رسالتي هذه

وإلى كل من نسيهم القلم ولم ينساهم القلب

مباركة

# شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل اعملوا فيسرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

بداية أحمد الله العلي القدير على ما من علينا من علم متواضع وألهمنا قوة الصبر  
والتحمل لإعداد هذه الدراسة وتنفيذها، لأنه من باب " من لم يشكر الله لم يشكر  
الناس"

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذ "محمد مولودي" المشرف على هذه الدراسة  
الذي أغناها بملاحظاته القيمة واهتمامه الذي غمرنا به طيلة انجاز هذا العمل  
وإشرافه المتميز رغم كل مسؤولياته الكبيرة التي تقع على عاتقه.

كما لا يفوتنا أن نشكر كل الأساتذة الذين قدموا لنا النصح والتوجيه لإتمام هذا العمل

كما نتقدم بجزيل الشكر لجميع عمال وعاملات بالمؤسسة العمومية للصحة  
الجوارية بأدرار الذين تكرموا وأجابونا على الاستبيان ونخص بالذكر المدير الذي  
استقبلنا أحسن استقبال.

كما نتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بمناقشة وتقييم محتوى هذه  
الدراسة.

فشكرا لجميع من ساعدنا ووقف بجانبنا ولو بابتسامة

لكم جميعا منا جزيل الشكر وفائق الاحترام جزاكم الله عنا خير الجزاء.

مباركة

مريم

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على ما مدا تأثير الولاء التنظيمي على أداء العاملين، وكذا معرفة درجة الولاء الموجود لذا العاملين والتي تؤدي إلى تحسين أداءهم بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بادرار، كما تهدف هذه الدراسة إلى بيان بأن الولاء التنظيمي يخدم المنظمة داخليا وخارجيا وهذا من منطلق التساؤلات التالية:

- هل هناك علاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين؟

- هل يعتبر التطوير والتدريب أهم مؤثر على الولاء التنظيمي؟

وعلى اثر هذه التساؤلات صيغت الفرضيات التالية:

- للولاء التنظيمي أثر على أداء العاملين

- يعتبر التطوير والتدريب أهم مؤثر على الولاء التنظيمي

حيث تضمنت الدراسة جانب نظري وجانب تطبيقي، كما تم إتباع المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع على عينة عشوائية بسيطة تقدر بـ 20% من مجتمع الدراسة الذي يقدر بـ 548 عامل، وتم بناء أداة الدراسة الاستمارة، وتم توزيع 110 استمارة على أفراد العينة واسترجعت 98 استمارة صالحة للتحليل.

وقمت معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية وتم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، وبعد الحصول على البيانات قمنا بمعالجتها إحصائيا عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS)، وللإجابة على أسئلة الاستمارة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس درجات الموافقة على فقرات الاستمارة، كما تم استخراج الاختبارات ومعامل الارتباط سيبرمان لاختبار فرضيات الدراسة.

ومن ثمة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- أن الولاء التنظيمي ليس فطرة في الإنسان وإنما هو يكتسب وينمى في ظل توفر الشروط اللازمة من مناخ تنظيمي مريح، مكافئات مادية ومعنوية، وجود نوع من الإشراف المناسب..... الخ.

- 2- أن الولاء التنظيمي بمثابة عقد معنوي بين الفرد ومؤسسته مفاده السعي لإنجاحها والرقى بها نحو الأعلى.
- 3- أن الولاء التنظيمي يعتبر كحافز يؤدي بالفرد الى تبني أهداف مؤسسته ويسعى دائما إلى تحقيق أهدافها باعتبارها أهدافا له.
- 4- أن الولاء التنظيمي له أثر إيجابي على أداء العاملين، حيث يرفع من إنتاجيتهم ويقلل من معدلات الغياب ودوران العمل.
- 5- أن وجود الولاء التنظيمي لذا العاملين يؤدي بالضرورة كنتيجة حتمية إلى ارتفاع أداء العاملين.
- 6- أن الإدارة تهتم بمقترحات ومبادرات العاملين، وتوفر لهم فرص تدريب وتطوير من أجل الرفع من معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم.

وقد تم تفسير هذه النتائج في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة .

A decorative rectangular border with intricate scrollwork and floral patterns, framing the central text.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	الإهداء
	شكر وعرفان
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال والرسومات البيانية
أ - ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
04	تمهيد
05	أولاً: إشكالية الدراسة
06	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع
06	ثالثاً: أهمية الدراسة
07	رابعاً: أهداف الدراسة

-07 09	خامسا: المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة
-09 13	سادسا: الدراسات السابقة
14	سابعا: تساؤلات الدراسة
14	ثامنا: فرضيات الدراسة
14	تاسعا: صعوبات الدراسة
15	عاشرا: نموذج الدراسة
<b>الفصل الثاني مفهوم الولاء التنظيمي</b>	
16	تمهيد
17	أولا: مفهوم الولاء وأنواعه
17	1- تعريف الولاء
18	2- أنواع الولاء
-19 20	ثانيا: مفهوم الولاء التنظيمي
21	ثالثا: أهمية الولاء التنظيمي
22	رابعا: المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي
22	خامسا: مكونات ومراحل تكوين الولاء التنظيمي
22	1- مكونات الولاء التنظيمي
23	2- مراحل تكوين الولاء التنظيمي

25	سادسا: خصائص الولاء التنظيمي
26	سابعا: العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي
27	
الفصل الثالث: ماهية أداء العاملين	
36	تمهيد
30	ماهية الأداء
30	أولا: مفهوم أداء العاملين.
-31 32	ثانيا: عناصر الأداء
33	ثالثا: أنواع ومعايير الأداء
33	1- أنواع الأداء
34	2- معايير الأداء
35	رابعا: محددات ومستويات الأداء
35	1- محددات الأداء
36	2- مستويات الأداء
-37 38	خامسا: سياسات تحسين الأداء
-39 40	سادسا: العوامل المؤثرة على الأداء

40	سابعا: أهداف تقييم الأداء
41	خلاصة
الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة	
43	تمهيد:
44	أولا: التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار
45	ثانيا: مجالات الدراسة
45	2 -1- المجال البشري
46	2-2- المجال الزمني
49	ثالثا: تحليل بيانات الجداول البسيطة
69	رابعا: تفسير بيانات الجداول المركبة وربطها بالتراث النظري
73	خامسا: التحليل الإحصائي (الاختبارات)
-77 78	سادسا: استنتاج الفرضيات
79	سابعا: الاستنتاج العام
81	خاتمة
82	التوصيات
-84 87	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	نسبة الردود	01
49	توزيع المبحوثين حسب الجنس	02
50	توزيع المبحوثين حسب عامل السن	03
51	الحالة العائلية للمبحوثين	04
52	المستوى التعليمي للمبحوثين	05
53	مدة الخدمة في المؤسسة	06
54	وجود ولاء للمؤسسة من طرف المبحوثين	07
54	تلبية المؤسسة لحاجات المبحوثين	08
55	الحاجات التي تلبى للمبحوثين	09
55	الشعور بالرضا	10
56	نوع الحوافز المقدمة للعاملين	11
56	رأي المبحوثين في نظام الحوافز	12
57	نظام الحوافز يؤدي الى الاستقرار والأمان	13
57	مناقشة المسئول في أمور تخص العمل	14
58	التقدم بشكوى للمسئول المباشر	15

58	طرق تقديم الشكوى	16
59	إذا كان يتم الرد على الشكاوي	17
59	نتيجة الرد على الشكاوي	18
60	إذا كان يتم مشاركة المبحوثين في إتخاذ القرارات	19
61	إذا كان يؤخذ باقتراحات المبحوثين	20
61	أن الولاء مقياس للحصول على امتيازات	21
62	التقييم والتقدير من طرف المسئول	22
66	أن أهداف المؤسسة تتفق مع أهداف وقيم المبحوثين	23
66	وجود جو ملائم للعمل	24
64	نتيجة وجود جو ملائم للعمل	25
64	حب المبحوثين التميز في الأداء	26
65	سبب التميز في الأداء	27
65	إتاحة الفرصة للمبحوثين في إتخاذ القرار يجعلهم يؤدون عملهم على أحسن وجه	28
66	توفر فرص تدريب وتطوير بالمؤسسة	29
66	وجود التقدير من طرف المرؤوسين	30
67	منح المكافئات للمبحوثين يحسن من أداءهم	31
67	القيام بالعمل في الوقت المحدد	32
68	التعرض لضغوط أثناء أداء العمل	33

69	العلاقة بين مدة الخدمة بالمؤسسة والولاء كمقياس للحصول على امتيازات	34
71	العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتأدية العمل على أحسن وجه	35
73	معامل الارتباط لسيرمان بين مدة الخدمة بالمؤسسة والولاء كمقياس للحصول على امتيازات	36
74	معامل الارتباط لسيرمان بين المشاركة في اتخاذ القرارات ودورها في تأدية العمل على أحسن وجه	37
75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعلاقة بين مدة الخدمة بالمؤسسة والولاء كمقياس للحصول على امتيازات	38
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات ودورها في تأدية العمل على أحسن وجه	39

## فهرس الأشكال والرسومات البيانية

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	51
02	مراحل تطور الولاء عند بوخنان	42
03	العوامل التي تعدل وتؤثر في الأداء	93
04	رسم بياني رقم(01) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	94
05	رسم بياني رقم(02) يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	50
06	رسم بياني رقم(03) يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	51
07	رسم بياني رقم(04) يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	25
08	رسم بياني رقم(05) يوضح توزيع المبحوثين حسب مدة الخدمة بالمؤسسة	35
09	رسم بياني رقم(06) يوضح العلاقة بين مدة الخدمة والولاء للمؤسسة مقياس الحصول على امتيازات	69
10	رسم بياني رقم(07) العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات ودورها في تأدية العمل على أحسن وجه تأدية العمل على أحسن وجه	71

# مقدمة

## مقدمة:

من المعروف أن العصر الحالي هو عصر النهضة الشاملة بمجالاتها، وأساس هذه النهضة هو وجود المنظمات الإدارية بجميع مدخلاتها وأشكالها، وكذا أهدافها الرامية إلى تقديم السلع والخدمات وإشباع حاجات الأفراد، بحيث يعتبر العنصر البشري هو الأهم في هذا الجانب كله، بما يبذله من جهد وفعالية تساهم في رفع مستوى التنظيم وكفاءته، ولذلك يلاحظ من مصلحة أي منظمة تكمن في الاحتفاظ بالعاملين لديها من خلال إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم وإيجاد ما يعرف بالمناخ التنظيمي السليم، وخلق الولاء التنظيمي لذا الأفراد لديها من أجل تحقيق نوع من الأداء الجيد وضمان أعلى مستوى من الإنتاج الوفير.

يعتبر الولاء التنظيمي من أهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤشرات الإيجابية التي هي بمثابة مقياس للتنبؤ بمدى فاعلية أداء الأفراد داخل المنظمات اليوم، لهذا وجب على المنظمات أن تهتم بالأفراد العاملين بها من أجل كسب ولاءهم لها، والاحتفاظ بهم كعنصر هام داخلها إذ أصبحت حاجتها للأفراد ذوي الولاء التنظيمي مهمة جدا، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

فموضوع الولاء التنظيمي لم يحظى بالاهتمام الكافي إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية، حيث أنه يشير في مفهومه إلى انسجام الفرد على منظمته التي يعمل بها والرغبة الشديدة في خدمتها، وقد عرفه بوشنان "بأنه انجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف التنظيم وقيمه بغض النظر عن ما يقدمه لهم من قيم مادية.

ومن هذا المنطلق جاءت دراساتنا تسعى للكشف عن اثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين والعلاقة بينهما، وقد اشتملت هذه الدراسة على جانبين نظري وتطبيقي على الشكل التالي:

**الجانب النظري:** والذي قسم إلى ثلاثة فصول وهي:

**الفصل الأول:** كتقديم لموضوع الدراسة يتضمن، إشكالية الدراسة، وأسبابها وكذا أهميتها وأهدافها، بالإضافة إلى المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة، والدراسات السابقة، وأيضا تساؤلات وفرضيات وأخيرا الصعوبات التي واجهتنا.

**الفصل الثاني:** المعنون بالولاء التنظيمي وفيه تم التطرق للولاء بصفة عامة ثم الولاء التنظيمي بصفة خاصة بمفهومه وأهميته ومداخله النظرية، بالإضافة إلى مكوناته ومراحل تكوينه، وكذا خصائصه والعوامل المؤثرة عليه.

**الفصل الثالث:** خاص بأداء العاملين وفيه تم التطرق إلى مفهوم أداء العاملين وعناصره وأنواعه ومعاييرهِ ، بالإضافة إلى محددات ومستويات الأداء، وكذا عوامل وأهداف تقييم الأداء.

**أما الفصل الرابع:** (الجانب التطبيقي) والذي تضمن الدراسة الميدانية، ويندرج تحته التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بادرار ونشأتها والتي كانت محل إجراء الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى مجالات الدراسة بنوعها البشري والزمني وتحليل بيانات الجداول البسيطة وبعدها تفسير بيانات الجداول المركبة وربطها بالتراث النظري، ثم التحليل الإحصائي (الاختبارات) معتمدين في ذلك على البرنامج الإحصائي (SPSS)، ومن ثمة استنتاج الفرضيات وبعدها الاستنتاج العام، وأخيرا خاتمة تشمل النتائج المتوصل إليها والتوصيات.



**الفصل الأول: الإطار  
المنهجي للدراسة**

تمهيد:

من مميزات البحث العلمي عموماً والبحث الاجتماعي خصوصاً أن ينطلق الباحث من أسس منهجية يتبعها عند إنجازها للبحث، بحيث يعد هذا أمر ضرورياً ومهماً من أجل الوصول إلى نتائج سليمة.

ومن هنا جاء هذا الفصل لنطرح فيه إشكالية الدراسة أسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة، والدراسات السابقة، وتساؤلات الدراسة وفرضياتها، وأخيراً الصعوبات التي واجهت البحث.

أولاً: الإشكالية:

إن نجاح المنظمات اليوم في تحقيق أهدافها وغاياتها، لا يرتبط بما تملكه من أصول مادية ولكن أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة هذه المنظمات على الإنتاج، وأيضاً على كفاءة وفاعلية الموارد البشرية العاملة بها. حيث أصبح الفرد اليوم هو الثروة الحقيقية لأي منظمة أعمال سواء كانت اقتصادية أو خدمية، لذلك أخذت المنظمات اليوم تبذل الجهد وتنفق المال وتصرف الوقت لاختيار الأفراد الأفضل كفاءة وتوليهم عناية خاصة وتوفر لهم التدريب والتطوير وتمنحهم الحوافر وتساعدتهم في سد احتياجاتهم وفي مقابل ذلك تطلب منهم الولاء والإخلاص في خدمتها وكذا تقديم الأداء المتميز لتحقيق أهدافها.

و يعد موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع المهمة التي تهتم منظمات الأعمال اليوم، كونه يسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار لذا نال اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء، ويشير في معناه: إلى مدى الإخلاص والاندماج والرضا الذي يبديه العامل اتجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها ورغبته القوية في تحقيق أهدافها، كما يشير أيضاً إلى مشاعر الفرد واتجاهاته نحو المنظمة التي يعمل بها ويرتبط بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمها والاستعداد القوي منه والرغبة في الاستمرار عضواً فيها.

ولقد حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي لما له من أثر بالعديد من الظواهر السلوكية الأخرى نذكر من بينها على سبيل المثال "أداء العاملين" لهذا تعمل المنظمات اليوم على تقصي سلوك العاملين فيها إذ ترى بأنه لا بد من خلق وتحقيق الولاء التنظيمي في نفوس العاملين مما يحفزهم من الحد من الصراعات الداخلية ومعوقات الأداء الفعال وبالتالي زيادة الإنتاج وتحقيق جودة الخدمات.

وكلما كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفع أدى إلى ارتفاع مستوى أداء العاملين والعكس يؤدي إلى ارتفاع نسبة الغياب والرغبة في البحث عن عمل وعدم قبول أهداف المنظمة وبالتالي أدى ذلك كله إلى انخفاض نسبة أداء العاملين. لذا أردنا دراسة الموضوع وإثرائه.

ونظراً لأهمية الولاء التنظيمي من جهة وتأثيره على مستوى أداء الأفراد العاملين من جهة أخرى نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

– هل يؤثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين؟

**ثانيا: أسباب اختيار الموضوع :**

يرتبط اختيار أي موضوع بمجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية تكون سببا في تناوله:

**1- أسباب ذاتية:**

\*الميل الشخصي لدراسة الموضوع

\* كون الموضوع يدخل ضمن تخصصنا فارتأينا إلقاء الضوء حول مفهوم الولاء التنظيمي

\* محاولة دراسة واقع الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية اليوم

\* محاولة إزالة الغموض حول مفهوم الولاء التنظيمي وبيان كيف له أن يؤثر على أداء العاملين

\*محاولة زراعة الولاء التنظيمي في نفوس العاملين وبيان ما مدى أهميته بالنسبة للفرد والمنظمة على حد سواء.

**2- أسباب موضوعية:**

\*إثراء المكتبة والبحث العلمي بصفة عامة من خلال إلقاء الضوء على بعض الجوانب في الموضوع والتي قد تكون خفية وغير واضحة لدى البعض.

**ثالثا: أهمية الدراسة :**

إن أهمية كل موضوع تبرز في قيمة موضوع البحث ،وتكمن الأهمية من دراستنا لهذا الموضوع فيما يلي:

1- البحث عن تأثير الولاء التنظيمي على سلوك ومواقف العمال ،وبالتالي بيان مدى تأثيره على الأداء والإنتاجية

2- تسعى هذه الدراسة للبحث عن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وعدم هدرها وضياعها وانتقالها بين المؤسسات

3- أن الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة يساعد في زيادة الإنتاج وتحسين الأداء و انخفاض نسبة الغياب وزيادة الجهود المبذولة والانضباط في العمل

رابعاً: أهداف الدراسة :

لكل دراسة أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها ونحن نسعى من خلال دراستنا هذه إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- 1- معرفة ما مدى تأثير الولاء التنظيمي على أداء العاملين
- 2- محاولة معرفة درجة الولاء الموجودة لدى العاملين والتي تؤدي إلى تحسين أدائهم
- 3- كما تهدف إلى بيان بأن الولاء التنظيمي يخدم المنظمة داخليا وخارجيا

خامساً: تحديد المفاهيم: (لغة، اصطلاحاً، إجرائياً)

**5-1- مفاهيم الدراسة (لغة واصطلاحاً)**

تعريف الولاء

\* لغة : ورد تعريف ولاء بمعنى أمانة ووفاء ضمن المصطلح الأجنبي (Loyaly) في المعجم الموسوعي للمصطلحات: أنه الإخلاص لفكرة أو مثل عال أو لشخص أو جماعة أو وطن أو الوفاء له.<sup>1</sup>

\* هو الانتماء والانتساب وعندما نقول أن للأبناء ولاء لآبائهم فإن ذلك يعني انتماءهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام والانسجام والجذب اتجاه الغير، كما يقصد بالولاء لغة: العهد والقرب والمحبة والتزام والنصرة.<sup>2</sup>

\* اصطلاحاً: هو الشعور بالعاطفة والارتباط القوي، ويتضح ذلك من خلال القرب والمساندة والرغبة التي يبديها هذا الفرد.

<sup>1</sup>- ختام عبد الله علي غنام ، (السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدا معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية محافظة نابلس )، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ،كلية الدراسات العليا،جامعة النجاح الوطنية ،نابلس،فلسطين،2005،ص36.  
<sup>2</sup>- - خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي ، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن،2007،ص86.

### تعريف التنظيم

\* لغة: مجموعة مؤلفة من أجزاء متآزرة، وتوجيه فرض نظام على مجموعة أفراد.

\* اصطلاحاً: هو وظيفة إدارية يتم فيها توزيع وترتيب الموارد البشرية منها وغير البشرية بالخطة التي توصل إلى الهدف ، وهنا يتضح أن عملية التنظيم تتطلب تحديد النشاطات وتحديد الأفراد الذين سينفذون النشاطات الإضافية لتحديد الموارد اللازمة التي يستخدمها هؤلاء الأفراد من حيث السلطة المركزية.<sup>3</sup>

\* هو عملية توظيف أفراد المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية حيث ينعكس ذلك على كافة جوانب العمل بالمنظمة وعلى العاملين والوظائف وعلى خطوط السلطة الرسمية وآلية تنسيق بين مهام العمل في المنظمة .<sup>4</sup>

### تعريف الولاء التنظيمي:

\* لغة: يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، ويعني العهد والقرب والنصرة والمحبة.<sup>5</sup>

\* اصطلاحاً: يعبر عن درجة التطابق للفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء لبذل أو جهد ممكن لصالح المنظمة مع رغبته الشديدة في البقاء بها ،ومن ثمة قبوله وإيمانه بها ،وبأهدافها وقيمها.<sup>6</sup>

### تعريف أداء العاملين:

تعريف الأداء: يعرف الأداء بأنه درجة تحقيق وإتمام للمهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة.<sup>7</sup>

<sup>3</sup>- زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، دار دجلة المملكة الهاشمية الأردنية ، ط1، 2007، ص64.

<sup>4</sup>- عبد السلام أبو قحف وآخرون، نظم الإدارة الحديثة، دار التعليم العالي الجامعي، الإسكندرية، 2011، صص 241-242.

<sup>5</sup>- موسى أحمد خير الدين، د.محمود أحمد النجار، (أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية )، دراسة إستطلاعية ، جامعة البترا، عمان، 2010، ص11.

<sup>6</sup>- فاروق عبد فليحة، د.السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص285.

<sup>7</sup>- حسن راوية محمد ، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص151.

تعريف أداء العاملين: يعرف الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من أداء المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.<sup>8</sup>

## 5-2- مفاهيم الدراسة إجرائيا:

الولاء التنظيمي: يتمثل في مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها عمال مؤسسة الصحة الجوارية بولاية أدرار اتجاه المؤسسة وينعكس ذلك على تقبلهم لأهداف المؤسسة وقيمها ورغبتهم القوية وجهدهم المتواصل وبدلهم أقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها .

## أداء العاملين:

الأداء: هو ناتج جهد أو سلوك معين يقوم ببذله عمال مؤسسة الصحة الجوارية بولاية أدرار لانجاز عمل ما من أجل الوصول الى تنفيذ أنشطتهم ومسؤولياتهم ومهامهم وواجباتهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

العمال: وهم مجموعة الأفراد الذين يعملون داخل مؤسسة الصحة الجوارية بولاية أدرار.

أداء العاملين: هو ناتج جهد مجموعة الأفراد الذين يعملون في مؤسسة الصحة الجوارية بولاية أدرار لأجل انجاز عمل ما من أجل الوصول الى تنفيذ أنشطتهم ومسؤولياتهم ومهامهم وواجباتهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

## سادسا: الدراسات السابقة:

### أ -الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي:

1- (دراسة حنوننة 2006): وهي بعنوان "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" وهدفت الدراسة الى التعرف على مستوى التزام التنظيمي لذا العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وكذا معرفة تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم مثل ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، نوع الوظيفة) وقد تكون مجتمع الدراسة من 340 موظف وموظفة يعملون بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد خلصت الدراسة الى وجود مستوى عال من الولاء التنظيمي

<sup>8</sup> عقيل، ناصر بن محمد، (العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 51 .

لذا موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، كما أشارت الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستويات الولاء التنظيمي لذا العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية التالية: (العمر، مستوى التعليمي، نوع الوظيفة مدت الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي) في حين أظهرت النتائج الى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير (الجنس ومكان العمل) وقدم الباحث **التوصيات** التالية: إدخال أديبات الولاء التنظيمي لذا العاملين بالجامعات الفلسطينية والعمل الجاد من قبل إدارة الجامعات على التطوير الوظيفي والعلمي لموظفيها عن طريق الإبتعاث والدورات الوظيفية وورش العمل ،بالإضافة الى الاهتمام بالمناخ التنظيمي والثقافة المجتمعية وخصائص العمل ، وكذلك اعتماد مبدأ عدالة التوزيع والاهتمام بمبدأ المشاركة في العمل وتشجيع وتبني الأفكار الإبداعية في تطوير العمل.

## 2- (دراسة الأحمدى 2004): وهي بعنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية

والرغبة في ترك المنظمة والمهنة" وهدفت الدراسة الى البحث والتحري في الولاء التنظيمي للمرضين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض السعودية ،وكذا معرفة علاقة الولاء التنظيمي بالخصائص الشخصية وترك المرضين والمرضات العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض السعودية وعددهم 5236 ممرض من جنسيات مختلفة ، حيث تم اختيار عينة من 500 ممرضة تم اختيارهن من تسع مستشفيات ، وقد خلصت الدراسة الى توفير ولاء تنظيمي متوسط لذا العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض ، عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية ، ووجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري والولاء التنظيمي ، عدم وجود علاقة عكسية بين كل من الرغبة في ترك المهنة والولاء التنظيمي ولقد وصى الباحث المستشفيات بإجراء دراسة دورية حول مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين بها إجراء دراسة حول أثر الولاء التنظيمي على رضا الممرضين ،ضرورة تدعيم أنظمة الحوافز الحالية داخل مستشفيات القطاع العام والخاص بالمملكة، الاهتمام بإجراء دراسة ميدانية حول أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين في القطاع الصحي.

## 3- (دراسة عويضة 2008): وهي بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة على

المنظمات الأهلية في قطاع غزة" هدفت الدراسة الى تحديد أثر العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء والرضا لدى العاملين بالمنظمات الأهلية في قطاع غزة من خلال ربطه بعناصر محددة للرضا الوظيفي وذلك طبقا للمتغيرات الشخصية ومعرفة العوامل التي تعيق وجود ولاء تنظيمي بالمنظمات الأهلية والبحث في كيفية تحسين

الولاء التنظيمي لذا العاملين بالمنظمات الأهلية، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمنظمات الأهلية الفلسطينية بمحافظة غزة والتي عددها (1061) منظمة، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها (80) منظمة أهلية أي حوالي (6%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (360) موظف تراوحت بين (مدير المؤسسة، مدير الفرع، رئيس قسم ومنسق، موظف إداري وفني، وعامل)

وقد خلصت الدراسة الى أنه يوجد مستوى عال من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية في قطاع غزة يقدر بـ 81% عبرت عنه العينة المستطلعة آراءها، يوجد مستوى جيد نسبيا لإجمالي الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمات الأهلية بمحافظة غزة يقدر بـ 72% ووجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم الأخرى، أظهرت الدراسة عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لذا العاملين بالمنظمات الأهلية في قطاع غزة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الرضا على الوظيفة من خلال العمل على تحسين نظام الأجور، ووضع نظام حوافز مناسب، كذلك إعادة صياغة نظام الترقيات المطبق، ووضع نظام عادل لتقييم الموظفين، العمل على تطوير قدرات ومهارات العاملين وكذلك تعزيز اهتمام إدارة المنظمات الأهلية بالأساليب الإدارية الحديثة في التعامل مع الموظفين، تفعيل وتعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمات وضرورة العمل على تحسين بيئة العمل ووضع نظام خاص يعالج مشاكل الموظفين وشكاويهم وتعزيز ثقافة الانتماء للعمل والولاء للمنظمة.

## ب- الدراسات التي تناولت أداء العاملين:

1 (دراسة الجويدي 2007):هدفت الدراسة إلى التعرف على التقارير السنوية للأداء ومجالات توظيفها دراسة تطبيقية على الرئاسة العامة للأرصاد وحماية البيئة بالمملكة العربية السعودية أجريت الدراسة بنظام المسح الشامل وعلى عينة قوامها 120 عامل تم اختيارها من خلال توزيع إستبانه، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

- عدم وجود معايير موضوعية لتقييم الأداء مناسبة لطبيعة الوظيفة، وأنه لا يتم إطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم، وأيضا لا توجد عدالة في عملية التقييم، ولا تعمل تقارير لأداء السنوية على تحفيز الموظفين.

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي:

- 1- ضرورة أن تشمل تقارير الأداء على معايير موضوعية تعكس طبيعة أداء كل موظف.
- 2- ضرورة استخدام أساليب وطرق مختلفة لتقييم الأداء الوظيفي وفقا لطبيعة الوظائف.
- 3- وضع آلية معينة لكي يتم الاستفادة من نتائج تقارير الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية واستخدامها في تحفيز الموظفين وتشجيعهم على العمل
- 4- وضع آلية معينة لكي تحقق تقارير الأداء العدالة في التقييم، وكذلك الابتعاد بالتقييم على العلاقات الشخصية

2-(دراسة الغامدي 2000): وهي دراسة تطبيقية على المستشفى العسكري بالرياض بالسعودية هدفت الدراسة الى التعرف على تقييم أداء موظفي الاستقبال العسكرية، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها تم تصميم إستبانة وتوزيعها على 182 موظف وموظفة من أفراد العينة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- لا يوجد تحليل وظيفي كامل لجميع الوظائف يوضح المهام داخل المستشفى
- لا توجد أساليب واضحة لتحسين العمل
- لا يوجد في المستشفى نظام للمكافئات والترقية عند إنجاز العمل بإتقان.

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي:

- 1- الاهتمام بدعم وتشجيع الموظفين في حالة إنجاز المهام بكفاءة وفعالية
- 2- إعطاء الفرصة للموظفين بالانخراط في دورات تدريبية لتحسين أداءهم وزيادة مهاراتهم وتطوير سلوكهم
- 3- حث المسؤولين على تحفيز الموظفين عن طريق تحسين نظام المكافئات والحوافز
- 4- توصيف الوظائف وتوضيح المهام داخل المستشفى

### 3- (دراسة الحمود 1994): هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم الأداء الوظيفي

:الطرق، المعوقات، البدائل "لعملية التقييم" وخلصت الدراسة التي أجراها الباحث على موظفي الجهاز الحكومي في دول مجلس التعاون الخليجي إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أن عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية صعبة التحقيق، وهي في الوقت نفسه تعتبر عملية أذلية مناسبة للإنسان ولا بد من تبنيها، وأنه لا يمكن الوصول إلى الموضوعية في التقييم بشكل كامل لذلك ينبغي التركيز على الواقعية التقييمية وهذا التقييم يشترط قناعات متعددة من أهمها:

- أن أي عملية لتقييم الأداء ينبغي أن تهدف إلى تطوير الموظفين فقط وليس إلى عقابهم ومكافئتهم
  - نتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي ما هي إلا مؤشرات قابلة لمعايير الصحة والخطأ في آن واحد ولا ينبغي أن تكون أساسا لبناء أي قرار جوهري
- وكان من أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي:

1- تبسيط نماذج تقييم الداء بقدر المستطاع لكي تكون واقعية وتخدم أهداف محددة

2- تنويع مصادر جمع المعلومات الضرورية لإجراء عملية التقييم

3- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لتدريب المشرفين على إجراء عملية التقييم وليس على عملية نماذج التقييم فقط.

### - مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

بعد استعراضنا لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا "الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين"، والبالغ عددها 06 دراسات، والتي تم تقسيمها إلى قسمين، القسم الأول تناول الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي، بينما القسم الثاني تناول الدراسات المتعلقة بأداء العاملين، ومن خلالها توصلنا إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الولاء التنظيمي من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع أداء العاملين من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل.

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير التابع.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني.
- اعتمدت غالبية هذه الدراسات على أداة استمارة الاستبيان، وتنوعت الأساليب المنهجية ما بين المنهج الوصفي والمنهج الوصفي التحليلي.

#### سابعاً: تساؤلات الدراسة:

ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين
- هل يعتبر التطوير والتدريب أهم مؤثر على الولاء التنظيمي؟

#### ثامناً: فرضيات الدراسة:

وللإجابة على التساؤلات السابقة نستعرض الفرضيات التالية:

- للولاء التنظيمي أثر على أداء العاملين
- يعتبر التطوير والتدريب أهم مؤثر على الولاء التنظيمي.

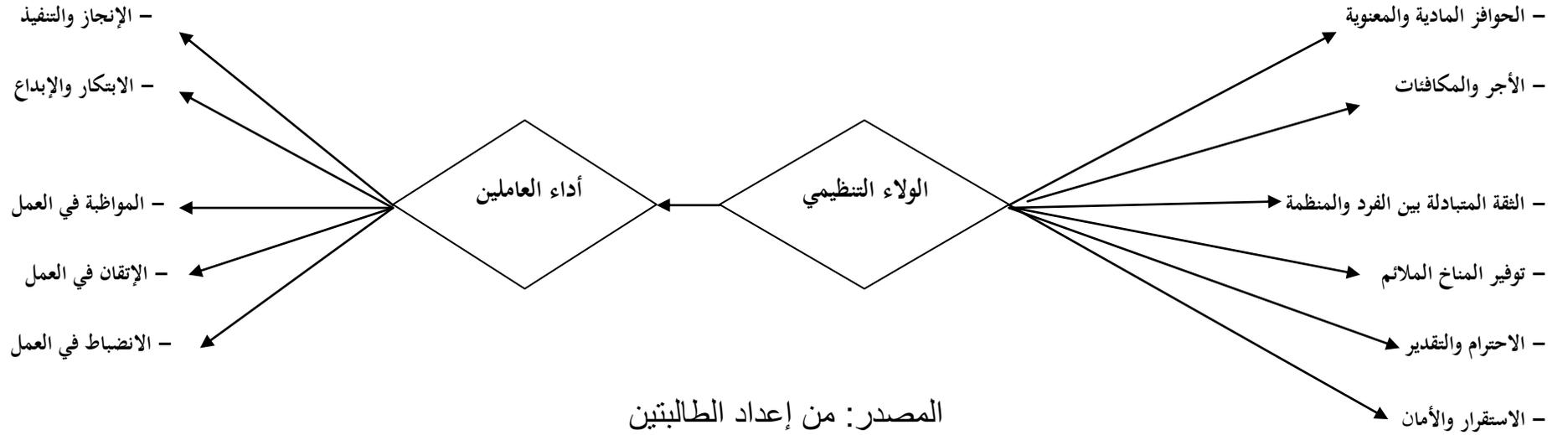
#### تاسعاً: صعوبات الدراسة:

لا يخلوا أي بحث من صعوبات قد تنقص من عزيمة الباحث، ومن بين هذه الصعوبات التي اعترضتها:

- 1- التأخر من طرف الإدارة في استرجاع قبول الموضوع
- 2- ضيق الوقت
- 3- صعوبة إيجاد المؤسسة محل إجراء الدراسة الميدانية
- 4- عدم ملئ عدد من الاستمارات من طرف المبحوثين
- 5- عدم التصريح الفعلي من بعض المبحوثين في بعض أسئلة الاستمارة

الحادي عشر: نموذج الدراسة:

شكل رقم (01): يوضح نموذج الدراسة





الفصل الثاني  
مفهوم الولاء التنظيمي

تمهيد:

يعد الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقى اهتماما واضحا من قبل العديد من الباحثين والدارسين في حقل الإدارة لما له من علاقة بفاعلية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها، إذ يعبر الولاء التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها ، ويحدد الأفراد الملتزمون اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى.

أولاً: مفهوم الولاء وأنواعه :

### 1- تعريف الولاء:

**لغة :** هي بفتح الواو في المشهور وكذلك قرأها جمهور القراء وهي اسم لمصدر تولاه وق رآها حمزة وحده بكسر الواو . قال أبو علي .الفتح أجود هنا لأن الولاية التي هي بكسر الواو في السلطان يعني ولايات الحكم والإمارة<sup>1</sup>

فالولاء شعور يتعلق بوجودان الفرد اتجاه جماعة ما أو فكرة ما تأييد لها وطاعة وإخلاصاً في سبيلها

وأتفق مختار الصحاح لسان العرب في أن الولاء من الموالاتة وهي ضد المعاداة والولي هو اسم من أسماء الله تعالى بمعنى الناصر المتولي لأمر الخالق ويقال بينهما ولاء بمعنى قرابة والوالي بمعنى الصديق والناصر والولاية بالفتح تعني النصر.<sup>2</sup>

**اصطلاحاً:** ويعرفه رونالد.ي.ريجيو\*الولاء أو الإخلاص للمؤسسة يعني مشاعر ذلك الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها واتجاهاته وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمتها واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضو فيها<sup>3</sup>

ويقدم مدحت محمد أبو النصر مجموعة من التعاريف حول الولاء وهي كالآتي:<sup>4</sup>

1- شعور بالانتماء ينمو داخل الفرد اتجاه شيء يعتبره هاماً في حياته

2- شعور الفرد بالمسؤولية اتجاه شيء هام في الحياة

3- حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى الإنسان

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

**أم الولاء من المنظور الإسلامي فجاء كالآتي:**

<sup>1</sup> - محمد الدراجي، الولاء في القرآن الكريم، ط1، دار البلاغ للنشر والتوزيع، الجزائر، 2001، ص30.

<sup>2</sup> - محمد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، ط5، القاهرة، 1926، ص736.

<sup>3</sup> - رونالد.ي.ريجيو، ترجمة فارس حلمي، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص276.

<sup>4</sup> - مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص65.

وقال تعالى : "يأيها الذين امنوا لا تتخذوا اليهود والنصارى أولياء بعضهم أولياء بعض ... "سورة المائدة<sup>1</sup>

وقال تعالى : "يأيها الذين امنوا لا تتخذوا عدو وعدوكم أولياء..... " سورة الممتحنة<sup>2</sup>

وقال تعالى : "إنما وليكم الله ورسوله والذين امنوا..... " سورة المائدة<sup>3</sup>.

ونستخلص مما سبق أن الولاء عبارة عن إحساس وشعور بالحببة والمسؤولية والانتماء للمؤسسة وهذا الشعور ينمو داخل الفرد حيث يشعر أنه مسئول عنها ومن جهة أخرى متعلق ومرتبط بها.

فالولاء هو الإخلاص والوفاء والالتزام والشعور بالعاطفة والارتباط بشيء قوي هام في حياة الإنسان فيصبح مسئولا عنه.

## 2- أنواع الولاء:

هناك عدة أنواع للولاء لدى الفرد وهي كالآتي:

**أ- الولاء الشخصي:** وهو ولاءك لنفسك ولفكرك وفلسفتك في الحياة ولثقافتك التي تنتمي اليها ويدخل تحكه على سبيل المثال الولاء الرياضي (لأحد الأندية الرياضية) الولاء السياسي لأحد الأحزاب السياسية.

**ب- الولاء الديني:** وهو ولاء الفرد للدين الذي يعتنقه ويؤمن به حيث يزداد هذا الولاء كلما طبق قواعده والتزم بمبادئه بشكل صحيح.

**ج- الولاء الوطني:** وهو ولاء الأفراد للوطن الذي ينتمون إليه ويزداد هذا الولاء كلما كان المواطن مخلصا وخدموا لوطنه ومستعدا للتضحية من أجله.

**د- الولاء المهني (الوظيفي):** وهو الولاء للوظيفة التي يشغلها العامل وكلما التزم العامل بقيم وأخلاقيات هذه الوظيفة وقام بمهامه بإخلاص وإتقان وساهم في تحقيق أهدافها دل ذلك على ارتفاع ولاءه الوظيفي.

**هـ - الولاء للعملاء :** وهو الولاء الجمهوري للمنظمة والعملاء هم الذين تقدم لهم السلع والخدمات.

**و- الولاء المؤسسي أو التنظيمي :** وهو ولاء العامل للمنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- القرآن الكريم،سورة المائدة،الآية51.

<sup>2</sup>- القرآن الكريم ،سورة الممتحنة، الآية01.

<sup>3</sup>- القرآن الكريم ، سورة المائدة ، الآية55.

<sup>4</sup>- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق ، ص ص40-41.

ثانياً: مفهوم الولاء التنظيمي:

تعددت تعاريف الولاء التنظيمي تبعاً لتعدد الباحثين فيعرفه كل باحث من وجهة نظره وهي كالاتي:

- 1- هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها.
- 2- هو الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف اتجاه منظمته الإدارية والإخلاص لأهدافها والارتباط معها والحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد والافتخار بمآثرها وخلق التوافق بين قيمه وقيمتها<sup>1</sup>
- 3- كما يعرف الولاء التنظيمي بأنه شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء للمنظمة وأن الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقق أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بدل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة.<sup>2</sup>
- بأن هناك من الباحثين من أعطى تعريفاً شاملاً (gaemoon2000)4- ويذكر جايمون التنظيمي يركز على وجود مشاعر قوية لدى الفرد اتجاه قبول قبول أهداف وقيم المنظمة وتوفير الرغبة الجادة في العمل لدى المنظمة وكذلك الرغبة في الاستمرار مع المنظمة.<sup>3</sup>
- 5- وهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه حالة يتمثل فيها الفرد لقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضوية فيها لتسهيل تحقيق أهدافها.<sup>4</sup>
- 6- ويعرف أيضاً بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وأنه يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص20.

<sup>2</sup> - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص20.

<sup>3</sup> - ناصر بن محمد الفرزان، أثر السياسة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة، جامعة الملك سعود ودار النشر العلمي والمطابع السعودية، 1424، ص05.

<sup>4</sup> - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 1997، ص119.

<sup>5</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص315.

7- وأما بروس فينظر للولاء التنظيمي بوصفه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة والمودة والصدقة المؤثرة في اتجاه تحقيق لأهداف وقيم المنظمة أو التنظيم وأن الولاء التنظيمي نتاج تفاعل ثلاث عناصر وهي:

1-التطابق: وهي تبني أهداف وقيم وسياسة التنظيم باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل في التنظيم

2- الاستغراق: والمقصود به الانغماس والانغماس أو الانغماس النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل

3- الإخلاص والوفاء: ويقصد به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة<sup>1</sup>

8- يقول بوشنان (Buchanan 1974) أنه تعلق الأفراد بأهداف المنظمة وقيمها بغض النظر عن

القيم المادية التي يحققونها في المنظمة.<sup>2</sup>

أن الولاء هو عدم الاستعداد لتترك (Allutto and herlinilq) 9- وعرفه "التو" و"هرينك"

المنظمة بسبب الأجور أو الوضع الوظيفي أو الحرية المهنية أو علاقات الصداقة<sup>3</sup>

10- ويعتبر "مودي" و"ويستيرز" و"بورتر" من أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الولاء التنظيمي وماهيته

و عرفوه بأنه: مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها. وأوضحوا أن الفرد الذي

يملك انتماء للتنظيم الذي يعمل به يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها

وأشار إلى صفات محددة يتصف بها هؤلاء الأفراد ولها أثر في تحديد مدى ولاء الفرد التنظيمي وهذه

الصفات هي:<sup>4</sup>

1- اعتقاد قوي بقبول أهداف المنظمة وقيمها

2- استعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة نيابة عنها

<sup>1</sup> - إيهاب أحمد عويضة، (أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية)، محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2008، صص 31-32

<sup>2</sup> - محمد سرحان خالد المخلافي، (أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس)، في جامعة صنعاء، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد 20، ص 191.

<sup>3</sup> - حلف سليمان الرواشدة، مرجع سابق، ص 26.

<sup>4</sup> - دنا لطفي حمدان، (العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الفلسطينية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008، ص 30.

3- الرغبة الجادة في المحافظة على الاستمرار عضوية الفرد في المنظم

### ثالثا: أهمية الولاء التنظيمي:

هناك عدة أسباب أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذه الأهمية وهي :

1- أن الولاء التنظيمي يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة دوران العمل ومن المفترض أن الأفراد الملتزمون سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف هذه المنظمة.

2- أن مجال الولاء التنظيمي قد جذب كل من المديرين وعلماء السلوك نظرا لما يمثله كونه سلوكا مرغوبا فيه.

3- أن الولاء التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة<sup>1</sup>.

4- أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها<sup>2</sup>.

وقد بين شلدرون أن أهمية الولاء التنظيمي في حياة المنظمات تكمن في الجوانب التالية:

1- يعتبر الولاء التنظيمي مؤشرا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة

2- يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج الوطني

3- يؤدي الى انخفاض بند الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي

4- يعد عاملا هاما في التنبؤ ببقاء الأفراد في منظماتهم أو تركهم لها

5- يمثل الولاء التنظيمي نمطا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا

تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من

الإنجاز.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص317.

<sup>2</sup> - موسى اللوزي، التكوين التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، 1999، ص118.

<sup>3</sup> - الصيرفي محمد، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص25.

رابعاً: المدخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي:

يمكن تقسيم المدخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي إلى المدخل التالية:

**1- المدخل السلوكي:** ويعنى بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد الى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يريد الموظف أن يحققها نتيجة استمراره في المنظمة أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها.<sup>1</sup>

**2- مدخل الاتجاهات:** وينظر للولاء التنظيمي في هذا المدخل على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظمته فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فإن هذا الموظف سوف يبذل جهوداً إضافية في عمله للرفي بمنظمته ولا يفكر في تركها أو الانتقال إلى منظمة أخرى ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباط قوي للأفراد بمنظمتهم بغض النظر عن المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم ومن هذا المنطلق فإن هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك.<sup>2</sup>

خامساً: مكونات الولاء التنظيمي ومراحل تكوينه:1- مكونات الولاء التنظيمي:

**أ- الولاء العاطفي أو المؤثر:** ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهمية وكيانه والمهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات إتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه.

**ب- الولاء الأخلاقي (المعياري):** ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء بالمنظمة وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 320-321.

<sup>2</sup> - إيهاب أحمد عويضة، مرجع سابق، ص 30.

**ج- الولاء المستمر:** ودرجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى.<sup>1</sup>

## 2- مراحل تكوين الولاء التنظيمي:

تتنوع آراء الباحثين حول مراحل تكوين الولاء التنظيمي، فهناك من يرى بأن له ثلاث مراحل وهي:

**1- مرحلة التجربة:** أي قبل الدخول للعمل وتمتد لعام واحد حيث تعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدفون من توجههم نحو التنظيم على تحقيق الأمن والشعور به والحصول على القبول من التنظيم وبذل الجهد للتعلم.

**2- مرحلة العمل والبدء به:** وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام وتظهر خلالها خصائص مميزة تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء.

**3- مرحلة الثقة في التنظيم:** وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهود والإغراءات المعطاة للأفراد \*وهناك من يرى بأنه يمكن حصرها في ثلاث مراحل وهي:

**أ- مرحلة الإذعان أو الالتزام:** حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

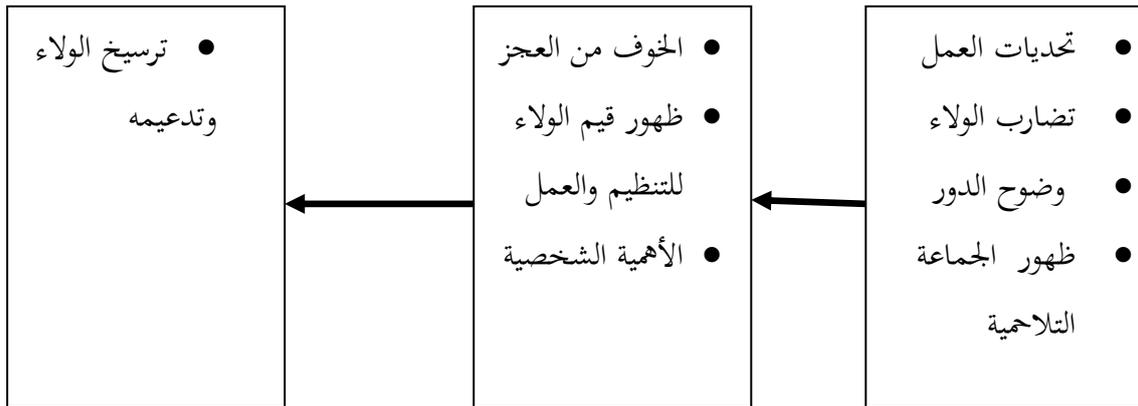
**ب- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:** حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها.

**ج- مرحلة التبنى:** حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمتها مطابقة لأهدافه وقيمه وهنا يحدث الالتزام نتيجة

<sup>1</sup> - الخشالي شاكر جاد الله ، (أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الخاصة)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 2003م، 406هـ، ص127.

تطابق الأهداف والقيم.<sup>1</sup>

الشكل (02): مراحل تطور الولاء عند بوخنان



المرحلة الثالثة (الثقة بالتنظيم)

المرحلة الثانية(العمل والانحاز)

المرحلة الأولى (فترة التجربة)

المصدر: أيمن عودة، الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مركز أحمد ياسين ، عمان، الأردن،  
1996، ص 23

<sup>1</sup> - موسى اللوزي، مرجع سليلق، ص ص 123-124.

سادسا: خصائص الولاء التنظيمي:

يتميز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- 1- أن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم
- 2- أن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى
- 3- أن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية النابعة من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولاءهم.
- 4- أن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس له بعدا واحدا ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الأخر<sup>1</sup>
- 5- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثمة قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها
- 6- يشير الولاء التنظيمي الى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.
- 7- أنه يفتقد خاصية الثبات بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- 8- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية.
- 9- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سعد بن عميقان، سعد الدوسري، مرجع سابق، ص74.

<sup>2</sup> - حنونة سامي إبراهيم، (قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص113

**سابعا: العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي:**

- 1- التطوير والتدريب:** يلعب التطوير والتدريب دورا أساسيا في التأثير في زيادة فاعلية وكفاءة الموارد البشرية ، وقد أصبح التطوير والتدريب من النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية بعد إن ازداد إدراك أرباب العمل لحقيقة أن التطوير والتدريب قد يكون سبب من أسباب نجاح أو فشل المنظمات.<sup>1</sup> كما أن تدريب العمال وتطويرهم وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومهاراتهم وزيادة قدرتهم ورغبتهم على مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين ، كما أنه يؤثر بشكل كبير على معنويات العاملين ، إذ عندما يشعر الفرد أن المنظمة جادة في تقديم العون له يزداد إخلاصه وولائه لعمله ومنظمته وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل العمل باستعداد وجداني.<sup>2</sup>
- 2- الأجر المناسب:** يعمل الإنسان شرط الحصول على جزاء وإذا نعدم أو قل هذا الأخير فإن الاستمرار في العمل وولاء العمال للمؤسسة يصبح محل شك ولا بد للإدارة من تفهم دوافع الأفراد وحاجاتهم حتى يكون نظام الأجور مناسباً ومشبعاً لتلك الحاجات وكلما كانت نظم الأجور مناسبة لحاجات كل فرد في التنظيم كلما كان وضع الأفراد وولائهم للتنظيم أفضل.<sup>3</sup>
- 3- نمط القيادة:** يختلف نمط القيادة مع اختلاف شخصية القائد فالقادة هم أشخاص يؤثرون بقوة في أفكار ومشاعر عدد كبير من أتباعهم من خلال كلماتهم أو من خلال كونهم قدوة.<sup>4</sup> كما أن لهم القدرة على تغيير المؤسسات بالتوفيق بين الناس والمصادر الأخرى وابتكار ثقافة مؤسسية تعزز التعبير الحر عن الأفكار وتمكن الآخرين من المساهمة في المؤسسة.
- ولتعزيز الولاء التنظيمي لدا العمال يتوجب على القادة أن يهتموا بإنجاز العمل والإنتاج ،دون إغفال الجانب الاجتماعي ،أي التركيز على العلاقات الاجتماعية في العمل والمحافظة على أواصر المحبة والصدقة والثقة في مجموعات العمل.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2006، ص159.

<sup>2</sup> - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص243.

<sup>3</sup> - محمد الصيرفي ، نفس المرجع السابق، ص201.

<sup>4</sup> - ستيفن. كوفي، ترجمة ياسر العتيق، العادة الثامنة من الفعالية الى المنظمة، دار الفكر ، ط5، دمشق، سوريا، 2006، ص465.

<sup>5</sup> - نفس المرجع ، ص476.

## خلاصة :

تبين لنا من خلال هذا الفصل أن الولاء حالة وجدانية تتمثل في الإخلاص والوفاء والارتباط بشيء هام في حياة الفرد ، ومنه يعد الولاء التنظيمي حالة شعورية نفسية تكمن في مدى الانسجام الذي يوليه الفرد اتجاه منظمته وقيمها وأهدافها ورغبته في البقاء عضوا فيها .

حيث تطرقنا في هذا الفصل الى مفهوم الولاء بصفة عامة وأنواعه وبعدها مفهوم الولاء التنظيمي بصفة خاصة من وجهة نظر عدة باحثين ثم تطرقنا الى أهميته والمداخل النظرية لدراسته وبعدها مكونات ومراحل تكوين الولاء التنظيمي وخصائصه وأخيرا العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.



الفصل الثالث  
ماهية أداء العاملين

تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء من الموضوعات التي نالت اهتماما من قبل المنظرين والإداريين في المجالات الإدارية إذ أنه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات فضلا على أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول التقدمية والنامية على حد سواء ومن هنا نجد أن مختلف المسؤولين الإداريين لجميع مستوياتهم يعطون موضوع أداء العاملين أهمية بالغة لأن أداء إدارتهم ما هو إلا نتاج لأداء الفرد داخله.

ماهية الأداءأولاً: مفهوم أداء العاملين

إن مصطلح الأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية performance والتي تعني وضعية الحصان في السباق حيث ترجمت إلى الفرنسية وبذلك أخذت مجال واسع للتطبيق واستعملت في ميادين متعددة، فعلاوة عن مجال التسيير استعملت في ميادين الرياضة و الميكانيك وفي كل مجالات الحياة الاقتصادية.<sup>1</sup>

والتحليل الدلالي لكلمة الأداء يشير لعدة تعاريف نحاول أن نستعرض أهمها في مايلي:

- يقصد به المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها،<sup>2</sup> كما نعني بأداء الفرد للعمل أي قيامه بالأنشطة وثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.<sup>3</sup>
- وأيضا هناك من يعرفه على انه نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.<sup>4</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة لكلمة الأداء نستخلص معنيين:

الأول يتعلق بالنتيجة المحصل عليها من النشاط بينما الآخر فهو يتعلق بالفعل الذي يقود إلى تحقيق النتيجة.

ويشير مفهوم الأداء أيضا إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوطنية الفرد وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلا الطالب قد يبذل مجهودا كبيرا في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، النهضة العربية، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر، 1948، ص03.

<sup>2</sup> - بن الدين محمد، (التشديد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية وانعكاساته على الأداء والإنتاجية في المؤسسات الصناعية)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التسيير، جامعة تلمسان، 2005، ص32.

<sup>3</sup> - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر الازاريطية، الإسكندرية، 2002، ص219.

<sup>4</sup> - مصطفى علوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري، 1992، ص244.

<sup>5</sup> - راوية حسن، مرجع سابق، ص151.

ويرى آخرون بأن الأداء هو "ما يفعله الفرد نتيجة الاستجابة لمهمة قام بها من تلقاء نفسه أو فرضها عليه الآخرون، وهذه الاستجابة تحدث تغيير في البيئة نتيجة لتحويل المدخلات التنظيمية (مواد أولية وآلات... الخ) إلى مخرجات (سلع أو خدمات) بمواصفات فنية ومعدلات محددة.<sup>1</sup>

### ثانياً: عناصر الأداء:

وينظر إلى الأداء الحقيقي الفعال على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز عليها وألا يتم تجاهلها تماماً بمعنى أن الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط فهو بذلك يحتل الدرجة الثانية من حيث الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم فمثلاً يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسة عامة أن تخطط وتنظم إلا أنها لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أية نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي سمتها.<sup>2</sup>

كما أن الأداء الفعال لأي موظف يعني تحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل من خلال القيام الموظف بأعمال ومهام معينة تتفق وسياسات وإجراءات وظروف بيئة التنظيم الذي يعمل فيه ذلك الموظف، إن الأداء الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة أبرزها مايلي:<sup>3</sup>

- 1 كفايات الموظف: ويقصد بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه فكفايات الموظف هي الخصائص الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
- 2 متطلبات العمل (الوظيفة): ويقصد بها المهام أو المسؤوليات أو الأدوات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- 3 بيئة التنظيم: وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف أهداف التنظيم وهيكله والإجراءات المستخدمة فيه وموارده ومركزه الاستراتيجي ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم العوامل الاجتماعية والاقتصادية

<sup>1</sup> المطرفي، شعيل بن بجيت، (الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص.38

<sup>2</sup> النميان، عبد الله عبد الرحمان، (الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على شرطة منطقة جائل) رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص.03

<sup>3</sup> درة، عبد الباري إبراهيم، الصباغ، زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، (منحى تنظيمي)، عمان، دار وائل للنشر، 2008، صص 304 - 305.

والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية وبالتالي فان عناصر الأداء الفعال تتمثل في الآتي:  
كفايات الموظف، متطلبات الوظيفة، بيئة الموظف.

ويحدد "هاينز" ثلاثة عناصر أخرى للأداء لا تختلف كثيرا عما سبقها:<sup>1</sup>

أ/ **الموظف:** وما يمتلكه من قدرات معرفية ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

ب/ **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

ج/ **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكल التنظيمي.

<sup>1</sup> - القايدي، سالم بن بركة، (فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية دراسة مقارنة بين الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض ) ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص.85

ثالثا: أنواع ومعايير الأداء:1- أنواع الأداء:

يتطلب تصنيف الأداء وتحديد أنواعه اختيار المعيار الدقيق والعملي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف هذه الأنواع والمعايير التي يتم على أساسها تصنيف الأداء هي:<sup>1</sup>

**1-1- معيار الشمولية:** حسب معيار الشمولية الذي يقسم الأهداف الى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء الى:

● **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها الى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المنظمة لأهدافها كالأستمرارية، الأرباح، النمو... الخ.

● **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدوره الى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة حيث يمكن أن يقسم حسب الوظائف الى أداء وظيفة المالية أو وظيفة الأفراد... ويجدر الإشارة أن الأداء الكلي للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية.

**1-2- معيار الطبيعة:** يتم تصنيف الأداء الى اقتصادي، اجتماعي، سياسي وتقني... إذ لا يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها باقتصاد أداء دون الآخر لاعتبار التكامل بينهم، فمثلا لن يتحقق الأداء الاقتصادي دون وجود أداء تكنولوجي.<sup>2</sup>

**1-3- معيار الأجل:** وينقسم الأداء حسب هذا المعيار الى طويل، متوسط وقصير الأجل وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق ولا يمكن الاعتماد عليه بدقة دقيقة وذلك لصعوبة الفصل بين الأجل وتحديد موعدها مسبقا إلا بصفة تقريبية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - سميرة عبد الصمد، (أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية ببلقنة) رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، ص55.

<sup>2</sup> - سبرينة مانع، (ضغوط العمل وآثارها على أداء الأساتذة الجامعيين، دراسة حالة أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة الحاج لخضر ببلقنة)، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، 2008، ص17.

<sup>3</sup> - سميرة عبد الصمد، مرجع سابق، ص.55

**2- معايير الأداء:**

يعتبر الأداء الوظيفي أحد أهم متغيرات العمل إذ تهتم المؤسسات بمتابعة ومراقبة أو قياس أكثر من أي متغير آخر وذلك لإنجاح أو فشل أي مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها حيث انه هناك عدة أساليب أو طرق للقياس يطلق عليها المشتغلون بعلم النفس الصناعي والتنظيمي مصطلح معايير الأداء وهذا الأخيرة ليست إلا طرق لتحديد الأداء الناجح وتمييزه عن الأداء الفاشل ويمكن القول أن التصنيفات تميز بين فرعين من المعايير هما المعايير الكمية الواضحة ( الموضوعية) والمعايير التقديرية (الذاتية).

\* **المعايير الكمية الواضحة:** تشمل عملية قياس الجوانب التي يسهل التعبير عنها كميًا مثل: عدد الوحدات التي يتم إنتاجها أو كمية المبيعات أو الوقت الذي تستغرق عملية معالجة المعلومات كما يطلق على هذا النوع من المعايير بمقياس الإنتاجية.

\* **المعايير التقديرية:** فنحن إصدار أحكام أو تقديرات عن أداء الأفراد الذين تتوفر فيهم المعرفة والخبرة لهذه العملية حيث أنه يستخدم هذا في حالة تعدد استخدام المعايير الكمية مثل عند تقسيم عمل المشرف وذلك لصعوبة تحديد التصرفات الممثلة للأداء القيادي أو الإشرافي الناجح وفي هذه الحالة تعتمد أحكام أو التقديرات المرؤوسين أو من يرأس ذلك المشرف.

رابعاً: محددات ومستويات الأداء:1- محددات الأداء

لتحديد مستوى الأداء الفردي المطلوب فان الأمر يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل فيما بينها إذ يرى البعض بان الأداء هو نتيجة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي:<sup>1</sup>

**1-1- الدافعية الفردية:** وهي التي تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توقف هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

**1-2- مناخ العمل:** وهو يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته.

**1-3- القدرة لدى الفرد على أداء العمل:** وهي القدرة التي يمكن تحصيلها عن طريق التعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة بالعمل.<sup>2</sup>

فالأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور.

والمهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر اليه على أنه نتاج لعلاقات متداخلة بين كل من:

1 الجهد: ويشير الى الجهد الناتج عن حصول الفرد على الحوافز نتيجة للطاقة التي يبذلها لأداء مهمته.

2 للقدرات والخصائص الفردية: يوضح هذا العنصر قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول

3 إدراك الفرد لدوره الوظيفي: وهو يشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها وعن الكيفية التي يمارس بها عمله في التنظيم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - الحنطية، خالد بن عبد الله ، (القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء ، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص55.

<sup>2</sup> - حسن، رابحة محمد ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص216.

<sup>3</sup> - الريق، محمد بن إبراهيم محمد ، (العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات الأمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص44.

فمن خلال شرح كل عامل على حدا يتضح أنه عندما يكون الأفراد قادرين على العمل ويبدلون فيه جهود كبيرة ولكن دورهم وأدائهم لن يكون في المستوى المطلوب وكذلك فهمهم لأدوارهم إضافة الى جهودهم المبذولة وتغيب هنا القدرة يكون الأداء غير مرض والأمر مشابه تماما عند توفر القدرات وفهم الأدوار ولكن مع غياب الجهود فالنتيجة نفسها.

معنى هذا أن الأداء لا يمكن أن يعتمد على جانب واحد فقط من هذه الجوانب بل يجب أن تتوفر مجتمعة ولا غنى لأحدهما عن الآخر - كما قلنا سابقا- وهذا ما عبر عنه الدكتور إبراهيم عبد الهادي بالمعادلة الآتية:<sup>1</sup>

الأداء = دالة (الدافعية) (الجهد) × القدرة × إدراك الدور).

**2- مستويات الأداء:** هي مستويات يقوم على أساسها ترتيب الموظفين وفق نتائج نهائية لتقويم أدائهم وتختلف أعداد مستويات الأداء ومسمياتها من طريقة الى أخرى.1.

**2-1- مستويات ممتازة "متفوقة":** وهو المستوى الذي يقوم الموظف فيه بأعمال تفوق المتوقع منه طوال فترات التقويم وهو أعلى مستوى أداء يمكن أن يصل إليه الموظف وتشجعه المنظمة على ذلك منه للمحافظة عليه بمنحه مكافأة مادية ومعنوية.

**2-2- مستوى جيد جدا (أعلى من المستوى المطلوب):** وهو المستوى الذي يتعدى الموظف دائما ما هو مطلوب منه ويكون أداؤه مرتفعا وهو مستوى من الأداء يشجع ويكافئ العامل عليه للاستمرار فيه.

**2-3- مستوى جيد "المستوى المطلوب":** وهو المستوى الذي يؤدي الموظف المهام المطلوبة منه وأحيانا يتعدى ذلك هو المستوى الذي تقبل به المنظمة ويحافظ على استمرار العلاقة الوظيفية بينهما.

**2-4- مستوى مقبول "أقل من المستوى المطلوب":** وهو المستوى الذي يؤدي الموظف المهام المطلوبة منه وأحيانا يقتصر على أداء بعض منها ويتطلب ذلك من المنظمة مساعدة الموظف في تغيير سلوكه أو تطوير قدراته أو مهاراته.

<sup>1</sup> - احمد إبراهيم عبد الهادي، الإدارة، دار النهضة العربية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص316.

2-5- مستوى ضعيف: هو المستوى الذي لا يؤدي فيه الموظف المهام المطلوبة منه وهو أدنى مستوى للأداء ويعرض وظيفة العامل للخطر عنه استمراره بهذا المستوى.<sup>1</sup>

كما يستخدم هذا النوع لقياس سلوك له صلة غير مباشرة بالإنتاجية مثل جودة العمل أو عدد الإنذارات أو عدد الشكاوى أي أنه قد تلجأ لقياس الأدلة بطريقة غير مباشرة.<sup>2</sup>

### خامسا: سياسات تحسين الأداء:

لكي يكون أداء الأفراد في المستوى تتبع المؤسسة مجموعة من التحسينات والسياسات أهمها:

1. سياسة التدريب: التدريب هو البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسة لمساعدة العاملين على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة.<sup>3</sup>

### ومن مزايا التدريب:<sup>4</sup>

- أ. هو وسيلة لتطوير قدرات الموظفين لسد الثغرات بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب
- ب. زيادة مهارات أو تطوير سلوك الفرد وعلاقته الوظيفية.
- ت. الاستمرار في الخدمة والتدرج في مستوياتها طول حياة الفرد العملية.
- ث. يساهم التدريب في إدخال التقنية الحديثة في العمل وتطوير أساليبه وإجراءاته.
- ج. يوجد نوع من الانتماء بين الموظف والمنظمة.
- ح. يجعل الفرد أكثر قدرة على أداء أعمال وظيفية وبالتالي يكون أكثر رضا عنها.

من خلال هذه التوضيحات يتبين أن للتدريب أهمية كبيرة وأثره الكبير يظهر على الأداء حيث يعمل على تحسينه وزيادة في إتقانه.

2. سياسة الأجور والرواتب: المرتب هو المقابل الذي يتقاضاه الموظفون الذين تتصف أعمالهم بالاستمرارية بالمنظمة شهريا بما يتناسب وطبيعة هذه الأعمال ومستواها.

1- حبيب الصحاف، معجم ، إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ، مكتبة لبنان، ط1، 1995، ص65.

2- رونالدي ريجو، ترجمة فارس حلمي، مدخل إلى علم النفس الصناعي، دار الثرى، ط1، عمان، 1999، ص.109

3- عبد الرحمان عبد الباقي عمر، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، مصر، 1986، ص.151

4- حسين عمار، إدارة شؤون الموظفين، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية (د، ذ، س) 1999، ص.218

والأجر هو المقابل الذي يتقاضاه الموظفون الذين تتصف أعمالهم بالوقئية سواء كانت لبعض الوقت وأما أن يكون هذا الأجر بالساعة أو بالشهر أو بالقطعة، وكان يستخدم مصطلح أجر بدلا من موظف لفترة طويلة من الزمن للدلالة على استخدام الفرد مقابل أجر.<sup>1</sup>

وهناك من يفرق بين الأجر والرواتب فالراتب يعطى بصفة دورية، شهرية والأجر يعطى على أساس يومي وبالساعة ومع أن هذا الفرق قد زال في كثير من الدول النامية منها بصفة خاصة وأصبح ينال راتبا على أساس زمني دوري.<sup>2</sup>

### والهدف من المرتبات ما يلي:

تهدف إلى التأكد من العدالة الداخلية للمرتبات في تقدير الأهمية النسبية لكل وظيفة ومؤهلات العاملين ومستوى أدائهم وكذلك التأكد من منافسة الأجور والمزايا في المنظمة بالمقارنة مع منظمات ذات طبيعة عمل متشابهة توظف نفس النوعية من العمالة.<sup>3</sup>

3. سياسة الترقية: الترقية هي تنقل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة، المسؤولية والمركز وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر والمميزات الأخرى.<sup>3</sup>

ولترقية مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها نذكر منها ما يلي:<sup>4</sup>

- انتقاء أفضل العناصر من بين الموظفين الذين استوفوا شروطها لتولي المنصب الأعلى الشاغر.
- مكافأة الموظفين الممتازين على جهودهم لمزيد من البذل والإنتاج وترغيب الآخرين في الاقتداء بهم أداء وسلوكا.

<sup>1</sup> - حبيب الصحاف، مرجع سابق، ص. 37.

<sup>2</sup> - حسين عمار، مرجع سابق، ص. 375.

<sup>3</sup> - علي غربي، بلقاسم سلاطينية د. إسماعيل نيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 322.

<sup>4</sup> - حسين عمار، مرجع سابق، ص. 322.

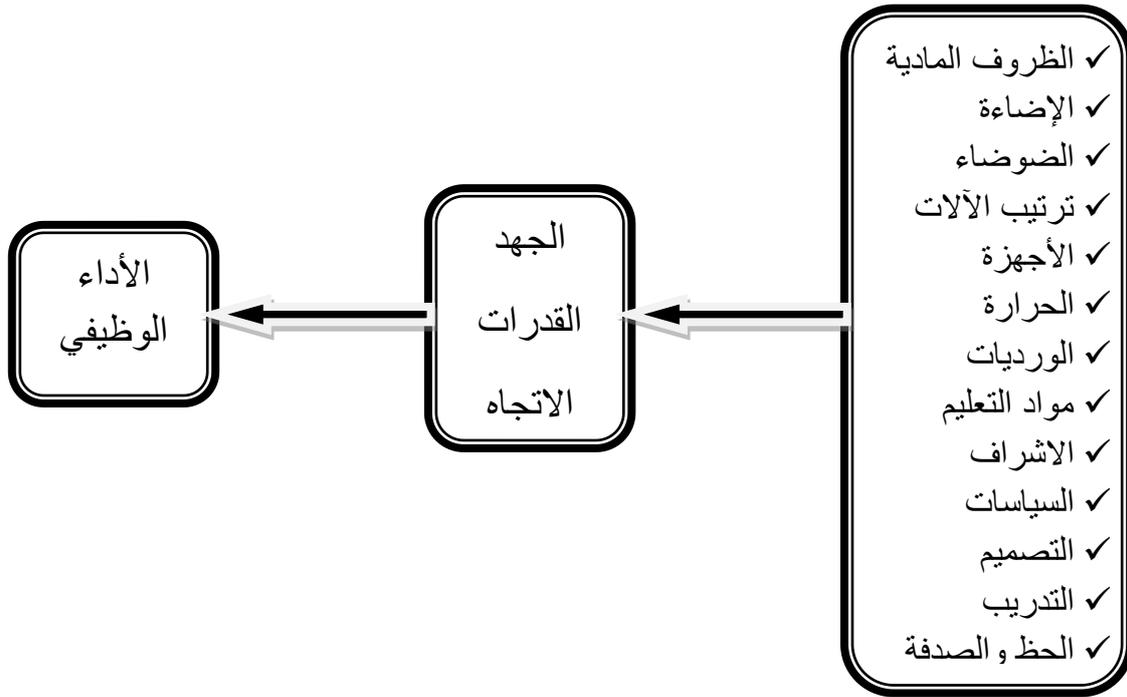
سادسا: العوامل المؤثرة في الأداء:

هناك بغض العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي أهمها:<sup>1</sup>

(1) عوامل إدارية تنظيمية: مثل:

- عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المؤسسة.
- صراع بين الموظف وبين رئيسه او بين الموظف وزملائه.
- عدم تحديد مهام الوظيفة تحديدا دقيقا.
- الإشراف السيئ
- النقص في التدريب والموارد المادية أو تأخر وصولها.

الشكل رقم (03): توضيح للعوامل التي تعدل وتؤثر في الأداء



المصدر: حسن، راوية محمد ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص218.

<sup>1</sup> - درة عبد الباري إبراهيم، الصباغ، مرجع سابق ، ص ص 423-424 .

(2) عوامل بيئية خارجية: مثل:

- صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.
- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.
- تشريعات حكومية.
- سياسات النقابات.
- الاضطراب السياسي.

(3) عوامل تتعلق بالموظف: مثل:

- نقص في رغبته ودافعيته.
- ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية.
- تغيب مستمر عن العمل.

### سابعاً: أهداف تقييم الأداء:

تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة وعلى الأخص الإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية والتي يمكنها أن تستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك لمعرفة ولتحسين الأداء إلى الأفضل.
- تحديد زيادات الأجر والمكافآت والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد كنوع من المقابل للأداء.
- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى وربما الاستغناء عنه إذا لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.
- التعرف على الأعمال والمهام التي يمكن أن تسندھا المنظمة إلى الفرد وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام.
- تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.
- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجاته والتطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.
- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيههم بنواتج العمل وقيمتة النهائية.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 289.

## خلاصة:

يعتبر موضوع الأداء من أهم المواضيع التي هي محل اهتمام الباحثين، لذلك نجد أن الأداء يمثل المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، حيث يعرف بأنه الجهد الذي يبذله الفرد لإنجاز مهمة معينة، أو هو التفاعل بين رغبة الفرد وقدرته لإنجاز المهام الموكلة إليه، حيث تم التطرق من خلال هذا الفصل الى مفهوم الأداء وعناصره وأنواع ومعايير الأداء ومحددات ومستويات الأداء وحاولنا تسليط الضوء على سياساته والعوامل المؤثرة عليه وأخيرا أهداف تقييم الأداء. ومن كل ما سبق تتجلى لنا أهمية العنصر البشري في المؤسسة سواء كانت إدارية أو غير إدارية إذ يعتبر العنصر الأساسي في نجاح هذه المؤسسات وذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفاعلية أداء مواردها البشرية وبالتالي لا يمكن الاستغناء عنه بأي حال من الأحوال.



الفصل الرابع  
الجانب الميداني للدراسة

## تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني أهم قسم في الدراسة والذي تعتمد عليه البحوث والدراسات ضمن العلوم الإنسانية ومن خلاله يتم فيه الربط بين الجانب النظري والواقع ويحاول الباحث فيه أن يتعرف على تحقق فرضياته أو عدم تحققها معتمدا في ذلك على أساليب وتقنيات جمع المعلومات.

لذلك حاولنا في هذا الفصل التأكد من صحة الفرضيات التي تم عرضها في الفصل الأول وذلك باستخدام تقنيات: الاستمارة - المقابلة - الوثائق والسجلات - وكذا الأساليب الإحصائية.

أولاً: التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار

**1-1- النشأة :** نشأة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار، بناء على الدستور، لاسيما المادتين 85-4 و125 الفقرة ( 02) التي تحدد صلاحيات وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات وتحديد قواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وسيرها، والتي تهدف إلى إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها .1  
 وتم فصل المؤسسات المنبثقة عن التنظيم الجديد لقطاع الصحة تطبيقاً للمرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخة في 19/05/2007 التي تضمن إنشاء المؤسسة العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها وسيرها .

إن المنظومة الصحية في الجزائر تتكون من العديد من المؤسسات الصحية والتي تتكامل فيما بينها من أجل تقديم خدمات صحية للمريض، وفي هذا المقام نخص بالدراسة المؤسسات ذات الطبيعة القاعدية والتي يمر عبرها المريض ابتداءً ، وهي المؤسسة العمومية الإستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، هذه الأخيرة والتي تعتبر الواجهة الأساسية للقطاع .

**1-2- التعريف:** فالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بولاية أدرار هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري ، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، وتوضع تحت وصاية الوالي. أنشأت هذه المؤسسات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في جمادى الأولى 1428 والموافق ل 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، وتنظيمها وسيرها.  
 من خلال التعريف يتبين لنا أن المؤسسة محل البحث من المرافق العامة والتي تقدم خدمات للمواطنين بشكل منتظم، و تتكون هذه المؤسسة من العديد من المرافق والمنشآت التابعة لها والمتمثلة في العيادات المتعددة الخدمات وكذا قاعات العلاج إضافة إلى مصالح أخرى.

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية، العدد 61، مرسوم تنفيذي رقم 140/07، مؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق لـ 2007/05/19.

من مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية:

- الوقاية والعلاج القاعدي
- تشخيص المرض
- العلاج الجوارية
- الفحوصات الطبية العامة والفحوصات الطبية المتخصصة القاعدية
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان

### ثانيا: مجالات الدراسة:

#### 2-1- المجال البشري:

##### أ- العينة:

لكل بحث ميداني طريقة أو طرق لجمع البيانات الميدانية من المجتمع المدروس حتى يكتمل البحث في شكله النظري أو التطبيقي "الميداني" ولقد تم اختيار العينة على اعتبارات عدة منها:

أ - عينة الدراسة: اعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية البسيطة والتي تعني "اختيار الوحدات العشوائية بغير عمد لأنها تسمح لكل وحدة بأن تكون ضمن عينة البحث على أساس تكافئ الفرص لجميع وحدات مجتمع البحث .

ب - سحب عينة الدراسة: نظرا لصعوبة تغطية كل أفراد مجتمع الدراسة وصعوبة مسحه تم سحب عينة عشوائية بسيطة تقدر ب 20% من مجتمع الدراسة الذي يقدر ب 548 عامل .

$$\text{العينة} = \frac{20 \times 548}{100} = 109.6 \text{ بالتقريب } 110$$

## جدول رقم (01) يوضح نسبة الردود

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	نسبة الردود %	الاستثمارات الضائعة	نسبة الضياع
110	98	89.09%	12	10.90%

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الردود 89.09% أي ما يعادل 98 استثمارة وهي نسبة جيدة في بحوث العلوم الاجتماعية، حيث تمكن من الحصول على نتائج أكثر مصداقية، أما نسبة الاستثمارات الضائعة قدرت بـ 10.90%، أي ما يعادل 12 استثمارة، وهذا يرجع إلى انشغال العمال بأعمال أخرى وعدم إعطاء أهمية للبحوث العلمية.

## 2-2- المجال الزمني: لقد تم إجراء الدراسة الميدانية عبر أربع مراحل هي كالتالي :

**المرحلة الأولى :** قمنا بصياغة أسئلة الاستثمارة وقدمناها للأستاذ المشرف بهدف تصحيحها وإعطاءنا بعض التوجيهات فيما يخص الأسئلة المطروحة في الاستثمارة كذلك تم عرضها على بعض الأساتذة المحكمين وتم السماح لنا بتوزيعها وكان ذلك يوم 2017/03/07.

**المرحلة الثانية :** وفيها قمنا بزيارة استكشافية للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية بأدرار، بغرض الحصول على موافقة المدير بإجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة مرفقين بالترخيص بإجراء بحث ميداني من رئيس قسم علم الاجتماع وذلك يوم 2017/04/12 و حصلنا على الموافقة بنفس اليوم .

**المرحلة الثالثة :** قمنا بتوزيع الاستثمارات على العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار في 2017/04/13 وتم استرجاعها بعد إجابة الباحثين عنها وكان ذلك يومي 20-2017/04/23.

**المرحلة الرابعة :** قمنا فيها بتفريغ وترميز بيانات والمعلومات التي تمت الإجابة عليها في الاستثمارات التي تم توزيعها على الباحثين وكان ذلك أيام 23-24-25-2017/04/26 وبعدها تحليلها و قراءتها إحصائيا و سسيولوجيا من أجل الحصول على النتائج .

**3-2- المنهج وأدوات جمع البيانات:****أ- المنهج:**

يعتبر منهج الدراسة بمثابة الطريق المؤذي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم من أجل الوصول إلى نتائج البحث وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي باعتباره يلاءم دراستنا الذي يعتبر "رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع وتطويره"<sup>1</sup>.

**ب- أدوات جمع البيانات:**

تعد الأدوات المنهجية من الوسائل التي تساعد الباحث على جمع البيانات حول موضوع بحثه، والتي تتوقف على الدقة ومصداقية النتائج المتوصل إليها، ومدى قدرة هذه الأدوات على القياس وماذا يريد الباحث أن يدرس.

**1- المقابلة:** هي تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف المواجهة، حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة يستشير عن بعض المعلومات والتغيرات لدى المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته.<sup>2</sup>

حيث تمت مع النائب العام للمدير قصد معرفة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة من عدد العمال وعدد المصالح ووظائف كل منها.

**2- الاستمارة:** تم اختيار الاستمارة كأداة لجمع البيانات لأنها تتلاءم مع المنهج الوصفي والتي تعد من أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً في البحوث الاجتماعية.

وتعرف: بأنها أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم، مرجع سابق، ص43.

<sup>2</sup> - عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي دليل للطلاب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 1996، ص129.

<sup>3</sup> - عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوردي العلمية، ط1، عمان، 1999، ص168.

حيث يقوم الباحث بصياغة استمارة حول موضوع بحثه توزع على الباحثين للإجابة عليها بكل مصداقية وموضوعية مع مراعاة الدقة والوضوح، وقد اعتمدنا في ذلك على ثلاث محاور تتمثل فيما يلي:

1- محور البيانات الشخصية

2- محور يتمثل في الولاء التنظيمي

3- محور يتعلق بأداء العاملين

**هـ- الوثائق والسجلات:** والتي تحصلنا عليها من طرف إدارة المؤسسة وبعد الاطلاع عليها تمكنا من إحصاء عدد العمال للتعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إضافة إلى وظائف المصالح والأقسام المتواجدة داخل السلم التنظيمي.

**و- الأساليب الإحصائية المتبعة:** يعد الإحصاء من بين الوسائل الأساسية في أي بحث علمي لأنه يساعد الباحث في تحليل ووصف البيانات بدقة ولذلك استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وهي كالتالي:

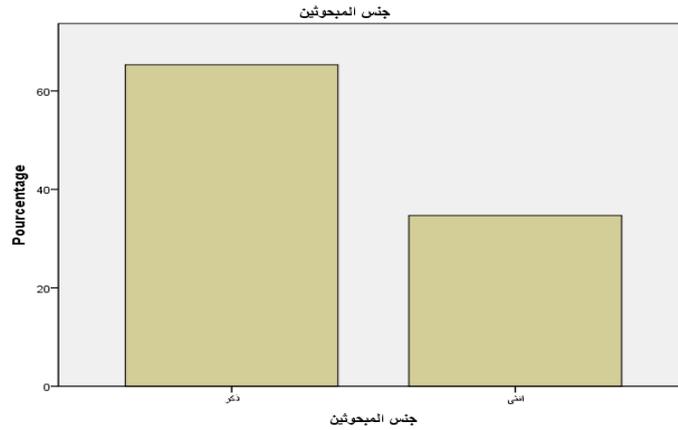
حساب معامل الارتباط

بالإضافة إلى الإحصاء الوصفي: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

ثالثاً: تحليل بيانات الجداول البسيطة1) البيانات الشخصية:

جدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
65.3%	64	ذكر
34.7%	34	أنثى
100%	98	المجموع



## الرسم البياني رقم (01) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

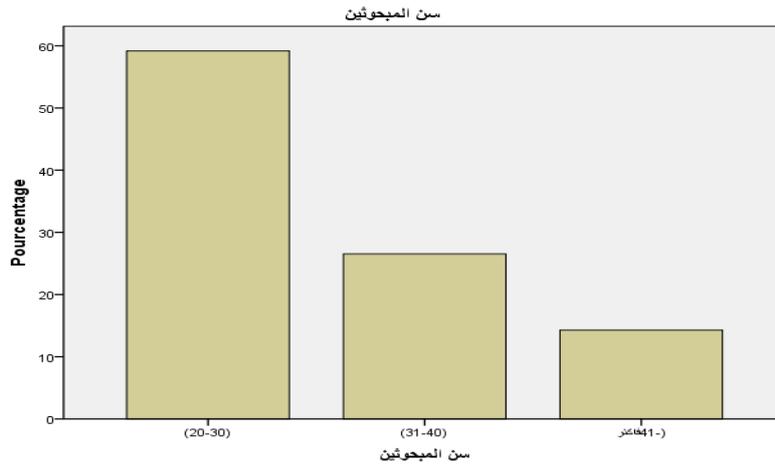
نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) والرسم البياني رقم (01) أن نسبة 65.3% من المبحوثين ذكور و34.7% تمثل نسبة الإناث.

ونستنتج من هذا أن ذلك راجع لطبيعة الأعمال الممارسة في المؤسسة، لأن الذكور أكثر تحملاً للصعاب أكثر من الإناث، أضف إلى ذلك إتلاف نسبة الأداء في المؤسسة بين الإناث والذكور وهذا كله راجع

لسبب ما تتعرض له المرأة في حياتها الاجتماعية كفترة الحمل وفترة الأمومة والالتزامات العائلية مما يقلل من أدائها الوظيفي.

الجدول رقم(03): يوضح توزيع المبحوثين حسب عامل السن

النسبة	التكرار	السن
%59.2	58	30-20
%26.5	26	40-31
%14.3	14	41- فأكثر
%100	98	الجموع



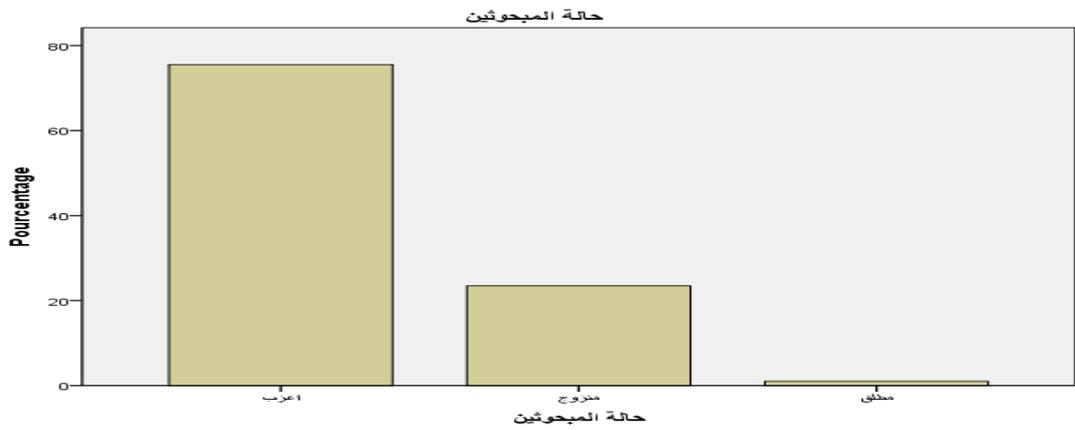
الرسم البياني رقم(02) يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

من خلال الجدول رقم(03) والرسم البياني رقم(02) يتبين لنا أن الفئة الغالبة من أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم ما بين 30-20 قدرت بنسبة %59.2، بينما فئة 40-31 قدرت بنسبة %26.5 في حين نجد فئة 41- فأكثر قدرت بنسبة %14.3

ونستنتج من هذا أن أغلب المبحوثين متخرجون جدد أي ان اغلبهم شباب و معظم المؤسسات تشترط في عروضها للعمل خبرة مهنية وهذا ما تفتقر له وبالتالي تضطر إلى العمل في هذا المجال بحيث تكون فئة الخريجين مرشحة للعمل وهي فئة الشباب.

جدول رقم(04) يوضح الحالة العائلية للمبحوثين

الحالة لعائلية	التكرار	النسبة
أعزب(ة)	74	%75.5
متزوج(ة)	23	%23.5
مطلق(ة)	01	%1.0
أرمل(ة)	/	/
المجموع	98	%100



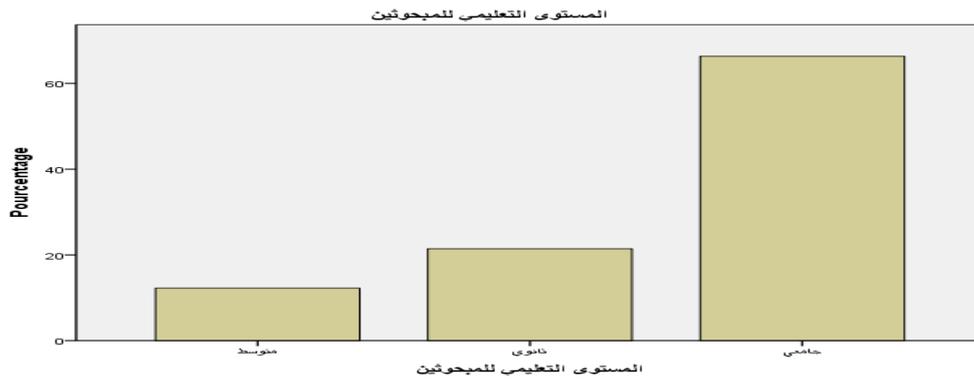
الرسم البياني رقم(03) يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

من خلال الجدول رقم(04) والرسم البياني رقم(03) نلاحظ إن معظم العمال حالتهم الاجتماعية عزاب وتصل نسبتهم %47.22 وان المتزوجين نسبتهم %50 أما العمال الذين هم حالتهم مطلق نسبتهم قليلة تمثل ب %2.77، أما نسبة الأرامل فلا وجود لها .

ومنه نستنتج إن عينة الدراسة تتميز بالعزوبة لأن الفرد الأعزب بعد مشوار الدراسة يكون بحاجة للحياة العملية، وذلك راجع لتطلعاته المستقبلية، وطموحاته في بناء حياته، كما إن نسبة الفئة المتزوجة تبحث في الأغلبية على فرص عمل تمكنها من إشباع حاجاتها العائلية.

الجدول رقم (05): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%00	00	يجيد القراءة والكتابة
%00	00	ابتدائي
%12.2	12	متوسط
%21.4	21	ثانوي
%66.3	65	جامعي
%100	98	المجموع



الرسم البياني رقم (04) يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

من خلال الجدول رقم (05) والرسم البياني رقم (04) يتضح لنا أن نسبة 66.3% من أفراد عينة الدراسة من المستوي الجامعي في حين أن نسبة 21.4% من المستوي الثانوي، وان نسبة العمال من

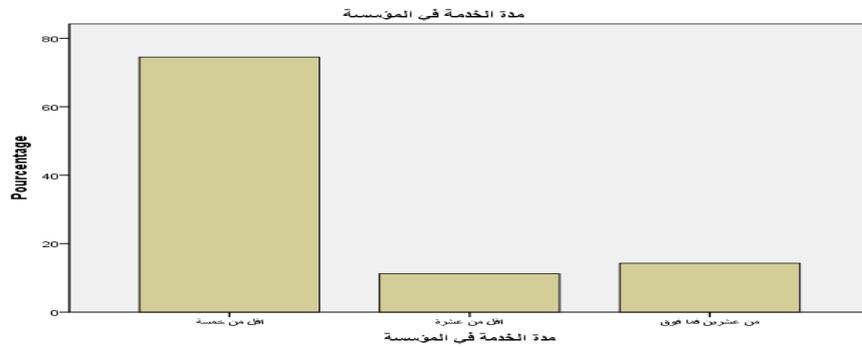
المستوي المتوسط هي 12.2% فيحين انه لا وجود لنسبتي التي تمثلان كل من مستوى يجيد القراءة و الكتابة وكذا الابتدائي

ومن كل هذه النتائج نستنتج إلى أنها تشير إلى أن غالبية العمال من المستوي الجامعي لأنهم متخرجون جدد ويبحثون عن وظيفة لتلبية مطالبهم وتحقيق رغباتهم ولا يتأتي ذلك إلا بالعمل وكسب الأجر، فهذا الأخير هو سبب من أسباب ولاء العمال للمؤسسة .

كما يعتبر المستوي التعليمي من بين الأسس الأولية التي تهتم بها المؤسسة في ميدان العمل وهذا ما يحوله لفهم العمل وتأديته بكامل وجهه ومن هنا يظهر لنا بروز مستويات مختلفة بحيث يغلب المستوي العالي وبالتالي ضرورة المستوي التعليمي .

#### جدول رقم(06) يوضح مدة الخدمة في المؤسسة

النسبة	التكرار	مدة الخدمة
74.5%	73	أقل من 10 سنوات
11.2%	11	اقل من 20 سنة
14.3%	14	من 20 سنة فما فوق
100%	98	المجموع



#### الرسم البياني رقم (05) يوضح توزيع المبحوثين حسب مدة الخدمة بالمؤسسة

من خلال الجدول رقم(06) والرسم البياني رقم(05) يتضح لنا أن نسبة 74.5% من أفراد عينة الدراسة تمثل أعلى نسبة من الباحثين الذين هم مدة خدمتهم في المؤسسة اقل من 10 سنوات بينما نسبة 14.3% تمثل نسبة الباحثين الذين هم مدة خدمتهم في المؤسسة من 20 سنة فما فوق ،أما نسبة 11.2% تمثل نسبة الباحثين الذين هم مدة خدمتهم في المؤسسة اقل من 20 سنة مما يعني أن اغلب الباحثين عمال جدد و بالتالي فالمؤسسة تهتم بتسجيل عمالها أصحاب اليد العاملة الجديدة والمؤهلة وذات الكفاءة هذا بالإضافة إلى العمال ذوي الاقدمية لان لهم دور كبير في المؤسسة وخاصة فيما يخص هؤلاء العمال الجدد و استفادتهم من خبرتهم داخل العمل .

## (2)- بيانات الفرضية الأولى

جدول رقم(07) يوضح وجود ولاء للمؤسسة من طرف الباحثين

وجود ولاء	التكرار	النسبة
نعم	58	59.2%
لا	40	40.8%
المجموع	98	100%

من خلال الجدول رقم (07) يتضح لنا أن نسبة 59.2% من أفراد عينة الدراسة من الذين أجابوا بنعم ، بينما نسبة 40.8% تمثل نسبة الباحثين الذين أجابوا بلا ونستنتج من هذا كله أن أغلب الباحثين يتميزون بولائهم الكبير للمؤسسة التي يعملون بها وهذا راجع الى أن المؤسسة تهتم بتوفير جو ملائم لعمالها والعمل على تلبية حاجاتهم وبالتالي فهي تسهر على خدمتهم من أجل إرضاء عمالها وكسب ولائهم لها وبالتالي تحقيق لأهدافها.

جدول رقم(08) يوضح تلبية المؤسسة لحاجات الباحثين

النسبة	التكرار	تلبية المؤسسة لحاجات الباحثين
64.3%	63	نعم
35.7%	35	لا
100%	98	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 64.3% من أفراد عينة الدراسة التي تمثل نسبة الباحثين الذين أكدوا أن المؤسسة تعمل على تلبية حاجاتهم، بينما نسبة 35.7% تمثل نسبة الباحثين الذين أجابوا بلا، أي أن المؤسسة لا تقوم بتلبية حاجاتهم، ومن هذا نستنتج أنه إذا قامت المؤسسة بالعمل على تلبية حاجات الأفراد يكون لذلك الثر الطيب في نمو الولاء التنظيمي لذا العمال، وعلى العكس من ذلك لأن تجاهلت هذا العنصر الفعال في نموها، وبالتالي يميل الفرد للبحث عن مكان آخر يجد فيه ضالته.

جدول رقم (09-2) حالة الإجابة ب(نعم) الحاجات التي تلبى للمبحوثين

النسبة	التكرار	الحاجات	
11.11%	07	تحقيق مكانة	نعم
33.33%	21	انتماء للمؤسسة	
49.20%	31	إرضاء وظيفي	
6.34%	04	أخرى	
<b>64.38%</b>	<b>63</b>	<b>المجموع</b>	
35.71%	35		لا
<b>100%</b>	<b>98</b>	<b>المجموع</b>	

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 49.20% من أفراد عينة الدراسة تمثل نسبة المبحوثين الذين يرون أن الحاجات التي تلبىها المؤسسة تتمثل في الإرضاء الوظيفي، بينما نسبة 33.33% تمثل نسبة المبحوثين الذين يرون أن هذه الحاجات هي انتماء للمؤسسة، بينما نسبة 11.11% تمثل نسبة المبحوثين الذين يرون أن هذه الحاجات هي تحقيق مكانة في حين تمثل نسبة 6.34% المبحوثين الذين يرون ان المؤسسة تلبى لهم حاجيات أخرى وذلك راجع إلى أن المؤسسة تقوم بتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب، وتعمل على تقديم حوافز معنوية للعمال لكسب ولائهم مما يجعل الأفراد راضين عن الوظائف التي يعملون بها.

جدول رقم(10) يوضح الشعور بالرضا

النسبة	التكرار	الشعور بالرضا
65.3%	64	نعم
34.7%	34	لا
100%	98	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 65.3% من أفراد عينة الدراسة تمثل أعلى نسبة من المبحوثين الذين أجابوا بنعم، بينما نسبة 34.7% تمثل نسبة المبحوثين الذين أجابوا بلا ونستنتج من كل هذا أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم يشعرون بالرضا لتلبية المؤسسة لحاجاتهم، كحل للمشاكل التي تواجههم وزيادة في الأجور وتقديم حوافز بنوعيتها المادية والمعنوية مثلا مما يجعلهم يشعرون بالرضا وبالتالي يؤدي الى ولائهم للمؤسسة، أما الذين أجابوا بلا يعني أن الحاجات التي تلبية المؤسسة لا تكفي لسد احتياجاتهم وتلبية لمطالبهم مما يجعلهم غير راضين وبالتالي لا يعبرون عن ولائهم للمؤسسة.

جدول رقم(11) يوضح نوع الحوافز المقدمة للعاملين

النسبة	التكرار	نوع الحوافز
32.7%	32	مادية
31.6%	31	معنوية
35.7%	35	هما معا
100%	98	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 35.7% من أفراد عينة الدراسة تمثل أعلى نسبة من المبحوثين الذين تقدم لهم المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية أي الاثنين معا ، أما نسبة 32.7% تمثل نسبة الذين تقدم لهم المؤسسة الحوافز المادية، أما نسبة 31.6% تمثل نسبة الذين تقدم لهم المؤسسة الحوافز المعنوية

وهذا راجع الى أنهم يقومون بأعمالهم على أكمل وجه، لهذا تقدم لهم المؤسسة حوافز معنوية كالشكر والاحترام والتقدير والتشجيع، أما الحوافز المادية فتتمثل في الزيادة في الأجور والترقية والعلاوات وهذا كله راجع الى أن المؤسسة تهتم بتحفيز عمالها وتوليهم عناية خاصة لأجل كسب ولائهم لها مما يؤدي إلى تحسن أدائهم وبالتالي الزيادة في الإنتاج .

#### جدول رقم(12) يوضح رأي المبحوثين في نظام الحوافز

النسبة	التكرار	نظام الحوافز
24.5%	24	مناسب تماما
63.3%	62	مناسب
12.2%	12	غير مناسب
100%	98	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 63.3% من أفراد عينة الدراسة تمثل أعلى نسبة من المبحوثين الذين هم يرون أن نظام الحوافز المقدم لهم من طرف المؤسسة مناسب، أما نسبة 24.5% المبحوثين الذين هم يرون أن نظام الحوافز المقدم لهم غير مناسب تماما، بينما نسبة 12.2% التي تعبر عن مجموع المبحوثين الذين هم يرون أن نظام الحوافز المقدم لهم غير مناسب ونستنتج من خلال هذا أن الحوافز المقدمة للعاملين بنوعها المادية والمعنوية تحقق لهم مطالبهم وتلبي لهم احتياجاتهم وتجعلهم في وضع مستقر ماديا، لأنهم مدركون لأهمية هذا النظام المتبع داخل المؤسسة فهو يؤثر بالإيجاب على العملية الإنتاجية.

## جدول رقم(13) يوضح نظام الحوافز يؤدي الى الاستقرار والأمان

النسبة	التكرار	نظام الحوافز يؤدي الى الاستقرار والأمان
61.2%	60	نعم
13.3%	13	لا
25.5%	25	أحيانا
100%	98	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 61.2% من أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا بنعم بينما تمثل نسبة 25.5% الذين أجابوا ب أحيانا ثم تليها اقل نسبة التي قدرت ب ب 13.3% ا تمثل نسبة المبحوثين الذين أجابوا بلا، وهذا كله راجع الى نجاعة نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة ومدا مرونته اتجاه العمال، وتقبلهم له كونه يشعرهم بالراحة والاطمئنان داخل العمل بها.

## جدول رقم(14) يوضح مناقشة المسؤول في أمور تخص العمل

النسبة	التكرار	مناقشة المسؤول
77.6%	76	نعم
22.4%	22	لا
100%	98	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 77.6% من أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا بنعم، أي بإمكانهم مناقشة المسؤول المباشر في الأمور التي تخص العمل، بينما نسبة 22.4% تمثل نسبة المبحوثين الذين أجابوا بلا، أي ليس بإمكانهم مناقشة المسؤول المباشر في الأمور التي تخص العمل.

ومن هذا كله نستنتج أنه راجع الى الثقة المتبادلة وكذا العلاقة الحسنة بينهما ،بينما الذين أجابوا عكس ذلك راجع الى تخوفهم من المسؤول ،أو لظنهم أنه غير مبال بأرائهم ولا يولو ن لذلك اهتماما مما يجعل علاقتهم بينه وبينه علاقة سطحية.

جدول رقم(15) يوضح التقدم بشكوى للمسؤول المباشر

التقدم بشكوى	التكرار	النسبة
نعم	33	%33.7
لا	65	%66.3
المجموع	98	%100

يتضح لنا في هذا الجدول تباين الى حد كبير في الآراء فنسبة %66.3 من أفراد عينة الدراسة عبرت عن الذين رأوا عدم إمكانية تقديم شكوى الى المسؤول المباشر ، بينما نسبة %33.7 تمثل نسبة المبحوثين الذين أدلوا عكس ذلك .  
ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين لا توجد لديهم مشاكل من المؤسسة التي يعملون بها وهذا راجع لطبيعة العلاقة بينهم وبين المسؤول المباشر .

جدول رقم (16-2) حالة الإجابة ب(نعم) طرق تقديم الشكوى

النسبة	التكرار	وسيلة الشكوى	
63.63%	21	رسالة شفوية	نعم
24.24%	08	رسالة كتابية	
9.09%	03	أخرى	
33.67%	33	المجموع	
66.32%	65		لا
100%	98	المجموع	

نجد في هذا الجدول وحسب إجابات مفردات الدراسة فيما يتعلق بالكيفية التي تقدم عن طريقها الشكوى للمسؤول المباشر أن نسبة 63.63% مثلت لنا أعلى نسبة من المبحوثين الذين كانت طريقة تقديمهم للشكوى على شكل رسالة شفوية، في حين نجد نسبة 24.24% من الذين أجابوا برسالة كتابية، ثم تليها نسبة 9.09% من الذين أجابوا بأخرى.

ونستنتج من خلال هذا كله أن أغلب المبحوثين يفضلون إتباع الطرق البسيطة في تقديم شكاويهم للمسؤول المباشر، وعدم تكليف أنفسهم بطريقة أصعب.

## جدول رقم (17) يوضح الرد على الشكاوي

النسبة	التكرار	يتم الرد على الشكاوي
59.2%	58	نعم
11.2%	11	لا
29.6%	29	أحيانا
100%	98	المجموع

لقد اتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 59.2% تمثل أعلى نسبة من المبحوثين الذين أجابوا ب نعم أي أنهم تلقوا رد على شكاويهم، لتأتي نسبة 29.6% والتي تمثل الذين أجابوا ب أحيانا، بينما تمثل نسبة 11.2% من الذين أجابوا ب لا

ونستنتج أن هذا كله راجع الى المسؤولين في حد ذاتهم و التفاهم القائم بينهم و بين عمالهم و ذلك لكسبهم إليهم وتفادي حدوث مشاكل داخل العمل باعتبارهم أعلى مورد لذا المؤسسة، على عكس الذين أجابوا ب لا أي أنه لا يتم الرد على الشكاوي، وقد يعود ذلك الى تعقد الشكوى أو عدم قدرة المسؤولين فهمها وبالتالي عدم ردهم عليها.

جدول رقم (18) يوضح نتيجة الرد على الشكاوي

النسبة	التكرار	نتيجة الرد على الشكاوي
33.7%	33	زيادة العطاء
57.1%	56	إتقان العمل
9.18%	09	أخرى
100%	98	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 57.1% تمثل المبحوثين الذين رأوا أن نتيجة الرد على الشكاوي كانت بزيادة العطاء، أما نسبة 33.7% فتمثل الذين أجابوا بأن النتيجة كانت بإتقان العمل، بينما نسبة 9.18% من الذين أجابوا بأخرى .

ونستنتج من خلال هذا أن المرؤوسين يهتمون بمتطلبات عمالهم والعمل على حل مشاكلهم والرد على شكاويهم كحافز مما يدفع بهم إلى زيادة العطاء وإتقان العمل وبالتالي زيادة الإنتاج وتحقيق لأهداف المؤسسة.

جدول رقم (19) يوضح مشاركة المبحوثين في إتخاذ القرارات

النسبة	التكرار	مشاركة المبحوثين في إتخاذ القرارات
32.7%	32	نعم
7.1%	07	لا
60.2%	59	أحيانا
100%	98	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين رأوا أحيانا أنه تتم مشاركتهم في إتخاذ القرارات هي أعلى نسبة إذ قدرت ب 60.2%، ثم تليها نسبة 32.7% من الذين أجابوا ب نعم، لتأتي بعدها نسبة 7.1% الذين أجابوا بلا.

ونستنتج من خلال هذا أن ذلك راجع لضرورة الأخذ بآراء العمال من أجل المحافظة عليهم كعضو هام داخل المؤسسة وبالتالي توطيد العلاقة بينهم وبينها وضمائمهم لها، ومن ثمة تحقيق السير الحسن للعملية الإنتاجية والرفع من مكانة المؤسسة.

جدول رقم (20-2) حالة الإجابة ب(نعم) الأخذ باقتراحات المبحوثين

النسبة	التكرار	الأخذ باقتراحات المبحوثين	
25%	08	نعم	نعم
15.62%	05	لا	
59.37%	19	أحيانا	
32.7%	32	المجموع	
7.1%	07		لا
60.2%	59		أحيانا
100%	98	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن 59.37% تمثل نسبة المبحوثين الذين يؤخذ باقتراحاتهم أحيانا، أما 25% فتتمثل نسبة الذين أجابوا بنعم، بينما 15.62% تمثل نسبة الذين أجابوا ب لا.

ومنه نستنتج أن أغلب العمال الذين أجابوا ب أحيانا ونعم أي أنه يؤخذ باقتراحاتهم داخل العمل وذلك راجع إلى أن المؤسسة تولي عناية كبيرة لأراء هؤلاء العمال حيث يعد العنصر البشري الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة ، بينما الذين أجابوا ب لا قد تكون تلك المقترحات خاطئة وغير صحيحة أو هي في غير محلها ولا تتضمن الشيء المطلوب أصلا.

جدول رقم(21) يوضح الولاء كمقياس للحصول على امتيازات

النسبة	التكرار	الولاء كمقياس للحصول على امتيازات
40.8%	40	نعم
59.2%	55	لا
100%	98	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه أن نسبة 59.2% من المبحوثين الذين لا يعتبرون الولاء كمقياس للحصول على امتيازات، لتأتي نسبة 40.8% من الذين يرون عكس ذلك.

ومنه نستنتج أن الذين أجابوا ب لا يرجع ذلك إلى أن هناك طرق أخرى غير الولاء للحصول على تلك الامتيازات، نذكر من ضمنها مثلا الإتقان في العمل والانضباط في الوقت، بينما الذين أجابوا ب نعم فذلك يعود إلى أن مقياس الولاء يرتبط بشكل مطلق لحصولهم على امتيازات أي كمؤثر ومتأثر، ومنه فكلما كان العامل ذا ولاء للمؤسسة التي يعمل بها كلما حصل على امتيازات أكثر.

## جدول رقم(22) يوضح التقييم والتقدير من طرف المسؤول

النسبة	التكرار	التقييم والتقدير من طرف المسؤول
%84.7	84	نعم
%14.3	14	لا
%100	98	المجموع

من خلال الجدول نرى أن معظم الباحثين أكدوا على أنهم يحظون بتقييم وتقدير من طرف مسؤوليهم بنسبة %84.7، بينما تمثل نسبة %14.3 الذين أجابوا عكس ذلك .

ومنه نستنتج أن الذين أجابوا ب نعم يرجع ذلك إلى أن للتقييم والتقدير دور هام في رفع الروح المعنوية لذا العاملين مما يجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون فيه مما يدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة التي تتفق مع أهدافهم،بينما الذين أجابوا عكس ذلك يؤدي ذلك إلى تدني نسبة الولاء لديهم مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وبالتالي،التراخي في العمل والغياب المتكرر،والإنتاج المنخفض وغير ذلك من المشكلات السلوكية.

جدول رقم(23) يوضح أن أهداف المؤسسة تتفق مع أهداف وقيم الباحثين

النسبة	التكرار	أهداف المؤسسة تتفق مع أهداف وقيم الباحثين
77.6%	76	نعم
22.4%	22	لا
100%	98	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن 77.6% تمثل نسبة الباحثين الذين أجابوا ب نعم أي أن أهداف

المؤسسة تتفق مع أهدافهم وقيمهم ،بينما نسبة 22.4% من الذين أجابوا عكس ذلك.

ومنه نستنتج أن الأفراد الذين أجابوا ب نعم راجع إلى أنهم يشعرون أن تلك الأهداف التي تسعى

المؤسسة إلى تحقيقها هي بمثابة أهدافهم الشخصية وبالتالي يسعون الى بلوغها ويجعلونها قيم تتطلب منهم

السير عليها،بينما الذين أجابوا عكس ذلك فهو راجع إلى أنهم غير راضون عن الوظائف التي يشغلونها ومن

ثمة فهم لا يجعلون من أهداف المنظمة أهداف لهم.

3- بيانات الفرضية الثانية

## جدول رقم (24) يوضح وجود جو ملائم للعمل

النسبة	التكرار	وجود جو ملائم للعمل
66.3%	65	نعم
33.7%	33	لا
100%	98	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 66.3% تمثل أعلى نسبة من المبحوثين الذين أجابوا ب نعم، أي أن المؤسسة توفر لهم جو ملائم للعمل، بينما نسبة 33.7% من الذين أجابوا عكس ذلك.

ومن ذلك نستنتج أن للجو الملائم أهمية في كسب ولاء العمال وهذا راجع إلى طبيعة الإمكانيات التي تتوفر عليها المؤسسة من تهوية وضوضاء... الخ وكل الظروف المناسبة للعمل، مما يؤدي إلى الارتياح في العمل والقيام به على أكمل وجه وبالتالي زيادة الإنتاج، أما الذين أجابوا عكس ذلك فهذا يؤدي بهم إلى عدم الارتياح و اللامبالاة وعدم الحيوية مما يؤدي بها إلى تسرب العاملين وعدم الولاء لمنظمتهم.

جدول رقم(25) يوضح نتيجة وجود جو ملائم للعمل

النسبة	التكرار	نتيجة وجود جو ملائم للعمل
%30.6	30	زيادة العطاء
%30.6	30	العمل
%30.6	30	الانضباط في العمل
%8.2	08	أخرى
%100	98	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 30.6% تمثل عن كل المبحوثين الذين أكدوا على نتيجة توفير الجو الملائم لهم للعمل ،مما ينتج عنه زيادة في العطاء والعمل،والانضباط في الوقت وبالتالي تحسين أداءهم ،وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بعمالها وتعمل على توفير ظروف عملية جيدة وذلك لأجل كسب ولاءهم لها وبلوغ الأهداف المرجوة .

جدول رقم(26) يوضح حب المبحوثين التميز في الأداء

النسبة	التكرار	حب التميز في الأداء
%80.6	79	نعم
%19.4	19	لا
%100	98	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 80.6% تمثل أعلى نسبة من المبحوثين الذين أجابوا ب نعم أي يجوبون أن يكونوا مميزون في عملهم ، بينما تمثل 19.4% نسبة من الذين أجابوا عكس ذلك.

ومن ذلك نستنتج أن مما يعني أنهم يعتبرون التميز في الأداء قيمة من قيمهم ومبادئهم الشخصية كونهم يهتمون بمبدأ الجودة والإتقان في العمل وحب التميز فيه ،وبالتالي تحقيق أكبر قدر من الإنتاج الجيد،بينما

الذين أجابوا عكس ذلك تمثل نسبة ضئيلة جدا لأنهم يهتمون فقط بالعمال المكلفون بها ولا يبدعون فيها ولا يبحثون عن التفنن في العمل لأن ذلك يمكن أن يكون بالنسبة لهم تكليف يفوق طاقتهم.

جدول رقم 27-2): حالة الإجابة ب(نعم) ما سبب التميز في الأداء

النسبة	التكرار	سبب التميز في الأداء	
40.50%	32	تحقيق نجاح للمؤسسة	نعم
15.18%	12	للحصول على مكافئات	
44.30%	35	أخرى	
<b>80.61%</b>	<b>79</b>	<b>المجموع</b>	
19.38%	19		لا
<b>100%</b>	<b>98</b>	<b>المجموع</b>	

من خلال الجدول نلاحظ 40.50% تمثل نسبة المبحوثين الذين رأوا أن سبب التميز في الأداء هو تحقيق

نجاح للمؤسسة، بينما نسبة 44.30% تمثل الذين يرون أن هناك أسباب أخرى للتميز في الأداء، أما

نسبة 15.18% فتمثل الذين يرون أنه من الحصول على مكافئات.

ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين يرون أن تحقيق نجاح للمؤسسة هو تحقيق نجاح لهم ولهذا يجعلون من

أنفسهم مميزين في أداءهم، بينما الذين رأوا سبب التميز هو الحصول على مكافئات فان هؤلاء لا يهتمون بنجاح

أو فشل المؤسسة بشكل أساسي وإنما غايتهم المثلى هي الحصول على حوافز مقابل عملهم.

جدول رقم(28) يوضح إتاحة الفرصة للمبحوثين في إتخاذ القرار يجعلهم يؤدون عملهم على أحسن وجه

النسبة	التكرار	إتاحة الفرصة في إتخاذ القرار
%89.8	88	نعم
%10.2	10	لا
%100	98	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن 97.05% تمثل أعلى نسبة من المبحوثين الذين أجابوا بنعم، أي أنها تتم إتاحة الفرصة لهم في إتخاذ القرارات، بينما نسبة 8,33% من الذين أجابوا عكس ذلك. ومنه نستنتج أن زيادة اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات يزيد من درجة الولاء التنظيمي للمؤسسة وبالتالي فان ذلك يعزز من تقوية العلاقة بين الفرد والمنظمة، مما يعود على المؤسسة بمزيد من الأداء الجيد وتحقيق أعلى قدر من الإنتاج.

جدول رقم(29) يوضح توفر فرص تدريب وتطوير بالمؤسسة

النسبة	التكرار	توفر فرص تدريب وتطوير بالمؤسسة
14.3%	14	نعم
28.6%	28	لا
57.1%	56	أحيانا
100%	98	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن 57.1% تمثل نسبة المبحوثين الذين أجابوا أحيانا

توفر لهم المؤسسة فرص تدريب وتطوير، بينما 28.6% تمثل الذين أجابوا ب لا، بينما تمثل نسبة

14.3% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم.

ومن ذلك نستنتج أن المؤسسة تهتم بتدريب وتطوير عمالها بحيث أن التطوير والتدريب قد يكون سبب من أسباب نجاح أو فشل المنظمات

كما أن تدريب العمال وتطويرهم وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومهاراتهم وزيادة قدرتهم ورغبتهم على مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين ، كما أنه يؤثر بشكل كبير على معنويات العاملين ، إذ عندما يشعر الفرد أن المنظمة جادة في تقديم العون له يزداد إخلاصه وولائه لعمله ومنظمته وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل العمل باستعداد وجداني.

## جدول رقم(30) يوضح وجود التقييم التقدير من طرف المرؤوسين

وجود التقييم والتقدير من طرف المرؤوسين	التكرار	النسبة
نعم	98	%100
لا	00	00
المجموع	98	%100

من خلال الجدول يتضح لنا أن 100% تمثل أعلى نسبة من المبحوثين أكدوا على أنهم يحظون بتقييم وتقدير من طرف مرؤوسيه م .

ومنه نستنتج إلى أن للتقييم والتقدير دور هام في رفع الروح المعنوية لذا العاملين و يجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون فيها ، مما يدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة التي تنفق مع أهدافهم .

## جدول رقم(31) يوضح أن منح المكافآت للمبحوثين يحسن من أداءهم

منح المكافآت	التكرار	النسبة
نعم	81	%82.7
لا	17	%17.3
المجموع	98	%100

من الجدول أعلاه نستنتج أن نسبة 82.7% تمثل أعلى نسبة من المبحوثين الذين أجابوا ب نعم يعني أنه إذا تم منحهم مكافآت تجعلهم يحسنون من أداءهم ، بينما تمثل نسبة 17.3% الذين أجابوا عكس ذلك .

ونستنتج من خلال ذلك أن للمكافئات دور هام في جذب الأفراد والتحاقهم بالمؤسسة وإشباع حاجاتهم وتعزز من استمرارهم في العمل، وتثير دافعيتهم نحو العمل وبذل الجهد لتحسين أداءهم، كما يرفع من روحهم المعنوية ويقوي من ولاءهم للمؤسسة ورغبتهم في الحرص على تقديم أداء مميز لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

#### جدول رقم (32) يوضح القيام بالعمل في الوقت المحدد

النسبة	التكرار	القيام بالعمل في الوقت المحدد
70.4%	69	نعم
00	00	لا
29.6%	29	أحيانا
100%	98	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية الباحثين أجابوا ب نعم وأحيانا إذ قدرت الأولى ب 70.4% بينما الثانية ب 29.6% في حين انعدمت آراء الذين أجابوا عكس ذلك ونستنتج من ذلك كله أن أغلب عمال هذه المؤسسة يهتمون بالقيام بأعمالهم في وقتها المحدد كون ذلك من مميزات العمل الناجح، وأيضا أن أغلب العمال يولون لساعات العمل أهمية بالغة ومخلصون ولا يتفانون في القيام بأعمالهم، وذلك بهدف تحقيق أهداف المؤسسة التي هي بمثابة أهدافهم.

## جدول رقم (33) يوضح التعرض لضغوط أثناء أداء العمل

التكرار	النسبة	التعرض لضغوط أثناء أداء العمل
17	17.3%	نعم
62	63.3%	لا
19	19.4%	أحيانا
98	100%	المجموع

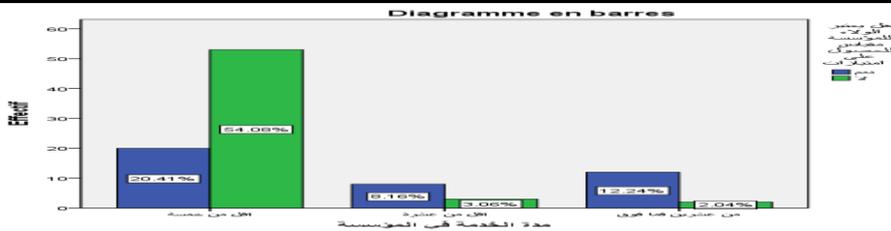
من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا نسبة 63.3% تمثل أعلى نسبة من المبحوثين الذين أجابوا ب لا أي أنهم لا يتعرضون لضغوط أثناء أداء العمل، بينما نسبة 19.4% تمثل الذين أجابوا ب أحيانا، أما 17.3% فتمثل نسبة الذين أجابوا ب نعم.

ومن ذلك نستنتج أن المؤسسة تهتم وتسهر على ضمان راحة عمالها وعدم تعرضهم للضغوط المهنية لأن ذلك يقلل من إنتاجيتها وبالتالي يلحق الضرر بها هي الأخرى لهذا تعمل على توفير الجو الملائم لهم للرفع من إنتاجيتهم، أما الذين أجابوا ب نعم فهذا راجع أحيانا إلى تراكم العمل عليهم مما يسبب لهم الضغط يقف أمام أدائه لعمله على الوجه المطلوب.

رابعاً- تفسير بيانات الجداول المركبة وربطها بالتراث النظري:

جدول رقم(34) يوضح العلاقة بين مدة الخدمة بالمؤسسة والولاء كمقياس للحصول على امتيازات

المجموع	هل يعتبر الولاء للمؤسسة مقياس للحصول على امتيازات		العبارات
	لا	نعم	
73 74.5%	53 54.1%	20 20.4%	اقل من 10 سنوات مدة الخدمة في المؤسسة
11 11.2%	3 3.1%	8 8.2%	اقل من 20 سنة
14 14.3%	2 2.0%	12 12.2%	من عشرين فما فوق
98 100.0 %	58 59.2%	40 40.8%	المجموع



الرسم البياني رقم(06) يوضح العلاقة بين مدة الخدمة والولاء للمؤسسة مقياس الحصول على امتيازات

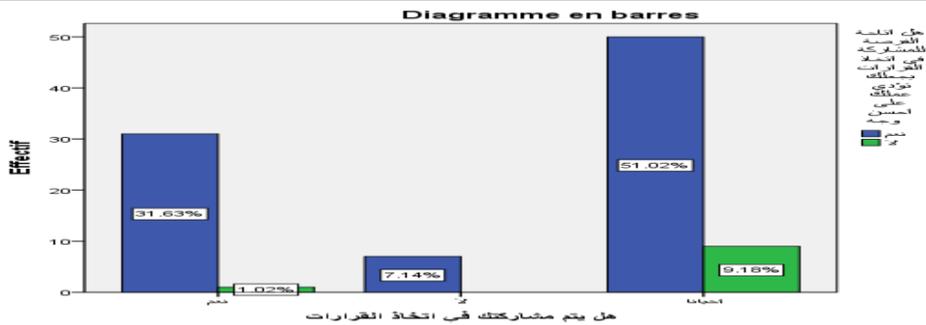
من خلال الجدول رقم (34) والرسم البياني رقم (06) نلاحظ أن نسبة 59.2% من المبحوثين لا يعتبرون أن الولاء مقياس للحصول على امتيازات، وتليها نسبة 40.8% من الذين يرون عكس ذلك، حيث

أن نسبة 54.1 من الذين هم مدة خدمتهم أقل من 10 سنوات، ونسبة 3.1% والذين تنحصر مدة خدمتهم في المؤسسة أقل من 20 سنة، و نسبة 2% من الذين مدة خدمتهم بالمؤسسة من 20 سنة فما فوق، من أفراد العينة لا يرون من الولاء للمؤسسة ليس مقياس الحصول على امتيازات، وبعدها تأتي نسبة 20.4% من الذين هم مدة خدمتهم أقل من 10 سنوات، 12.2% من الذين مدة خدمتهم في المؤسسة من 20 سنة فما فوق، لتأتي بعدها 8.2% من الذين هم مدة خدمتهم أقل من 20 سنة، من أفراد عينة البحث الذين يعتبرون أن الولاء للمؤسسة مقياس للحصول امتيازات.

ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين أكدوا على أن الولاء ليس مقياس للحصول على امتيازات والذين تنحصر مدة خدمتهم في المؤسسة أقل من 10 سنوات. وعليه يمكن القول أن المؤسسة تهتم بتسجيل عمالها أصحاب اليد العاملة الجديدة والمؤهلة وذات الكفاءة، ويعود ذلك إلى أن مقياس الولاء يرتبط بشكل مطلق لحصولهم على الامتيازات أي كمؤثر ومتأثر، ومنه فكلما كان العامل ذا ولاء للمؤسسة التي يعمل بها كلما حصل على امتيازات أكثر.

جدول رقم(35) يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات ودورها في تأدية العمل على أحسن وجه

المجموع	هل إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات يجعلك تؤدي عملك على أحسن وجه		
	لا	نعم	
32 32.7%	1 1.0%	31 31.6%	نعم هل يتم مشاركتك في اتخاذ القرارات
7 7.1%	0 .0%	7 7.1%	لا
59 60.2%	9 9.2%	50 51.0%	أحيانا
98 100.0%	10 10.2%	88 89.8%	المجموع



الرسم البياني رقم(07) العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات ودورها في تأدية العمل على أحسن وجه

من خلال الجدول رقم(35) والرسم البياني رقم(07) نلاحظ أن نسبة 60.2% من الباحثين الذين هم أحيانا ما تتم مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتليها نسبة 32.7% من الذين هم تتم مشاركتهم في اتخاذ

القرارات، وتأتي بعدها نسبة 7.1% من الذين هم عكس ذلك. حيث نجد أن الأولى بنسبة 51% أحيانا ما تجعلهم المشاركة في اتخاذ القرارات يؤذون عملهم على أحسن وجه، وتقابلها نسبة 31.6% من الذين تجعلهم المشاركة في اتخاذ القرارات يؤذون عملهم على أحسن وجه، وتليها نسبة 7.1% من الذين لا تتيح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات في تأدية عملهم على أكمل وجه.

ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين الذين أكدوا على أن المشاركة في اتخاذ القرارات تجعلهم يؤذون عملهم على أحسن وجه، ذلك راجع إلى أن المؤسسة تهتم بآراء العمال من أجل المحافظة عليهم كعضو هام داخل المؤسسة وبالتالي فهي تسعى إلى توطيد العلاقة بينها وبينهم لأن ذلك يزيد من درجة الولاء التنظيمي لها وبالتالي، مما يعود على المؤسسة بمزيد من الأداء الجيد وتحقيق أعلى قدر من الإنتاج.

خامسا: التحليل الإحصائي :

يعتبر الإحصاء من بين الوسائل الأساسية في أي بحث علمي لأنه يساعد الباحث في تحليل ووصف البيانات بدقة ، حيث قمنا باستخدام جملة من الأساليب الإحصائية من أجل معالجة البيانات وهي كالآتي:

5-1- تحليل نتائج معامل الارتباط لسيرمان

جدول رقم(36) يوضح معامل الارتباط لسيرمان بين مدة الخدمة بالمؤسسة والولاء كمقياس للحصول على امتيازات

العبارات	مدة الخدمة في المؤسسة	هل يعتبر الولاء للمؤسسة مقياس للحصول على امتيازات
مدة الخدمة في المؤسسة	1.000	-.471-**
Coefficient de correlation	.	.000
Sig. (unilatérale)	98	98
N	-.471-**	1.000
هل يعتبر الولاء للمؤسسة مقياس للحصول على امتيازات	.000	.
Coefficient de corrélation	98	98
Sig. (unilatérale)	98	98
N	98	98

من خلال الجدول رقم (36) يتضح أن معامل الارتباط لسيرمان بقيمة تقدر ب -0.471- مرتفعة  
 بينما القيمة المعيارية Sig المتمثلة في 0.000 ليست منعدمة أي أنه توجد علاقة بين مدة الخدمة والولاء  
 كمقياس للحصول على امتيازات وذلك لأن مستوى الدلالة في العلوم الاجتماعية أكثر من قيمة Sig  
 المتحصل عليها.

جدول رقم (37) يوضح معامل الإرتباط لسيرمان بين المشاركة في اتخاذ القرارات ودورها في تأدية  
 العمل على أحسن وجه

العبارات		هل يتم مشاركتك في اتخاذ القرارات	هل إتاحة الفرصة للمشاركة في إتخاذ القرارات يجعلك تؤدي عملك على أحسن وجه
	هل يتم مشاركتك في اتخاذ القرارات	1.000	.197*
		.	.026
		98	98
	هل إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات يجعلك تؤدي	.197*	1.000
		.026	.

		(unilatérale)	عملك على أحسن وجه
98	98	N	

من خلال الجدول رقم (37) يتضح أن معامل الارتباط لسيرمان بقيمة تقدر ب 0.197 منخفض جدا ، بينما القيمة المعيارية Sig. المتمثلة في 0.026 أي أنه توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات ودورها في تأدية العمل على أحسن وجه.

تحليل المقارنة بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (38) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعلاقة بين مدة الخدمة بالمؤسسة والولاء كمقياس للحصول على امتيازات

مدة الخدمة في المؤسسة		
هل يعتبر الولاء للمؤسسة مقياس للحصول على امتيازات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	2.10	1.317
لا	1.16	.586
المجموع	1.54	1.057

من خلال الجدول رقم (38) نجد أن الذين يعتبرون الولاء للمؤسسة هو مقياس للحصول على امتيازات كان المتوسط الحسابي لديهم يساوي 2.10 ، وبانحراف معياري يقدر ب 1.317، بينما نجد الذين لا يعتبرون الولاء للمؤسسة هو مقياس للحصول على امتيازات كان المتوسط الحسابي لديهم يساوي 1.16، وبانحراف معياري يقدر ب 0.586 وهذا يدل على أن الولاء للمؤسسة هو مقياس للحصول على امتيازات.

نستنتج أن قيمة 0.586 هي أقل قيمة من الذين عبروا على أن الولاء لا يعتبر مقياس للحصول على امتيازات وبالتالي فهي الأكثر انسجاماً.

الجدول رقم (39) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات ودورها في تأدية العمل على أحسن وجه

هل يتم مشاركتك في اتخاذ القرارات		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	هل إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات يجعلك تؤدي عملك على أحسن وجه
.940	2.22	نعم
.632	2.80	لا
.928	2.28	المجموع

من خلال الجدول رقم (39) نجد أن الذين يرون انه إذا أتاحت لهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات تجعلهم يؤذون عملهم على أحسن وجه كان المتوسط الحسابي لديهم يساوي 2.22 ، وبانحراف معياري يقدر ب 0.940 ، في حين نجد أن الذين يرون انه إذا أتاحت لهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات لا تجعلهم يؤذون عملهم على أحسن وجه كان المتوسط الحسابي لديهم يساوي 2.80 ، وبانحراف معياري يقدر ب 0.632.

وعليه نلاحظ أن قيمة 0.632 هي أقل قيمة ، وبالتالي فهي تعتبر الأقل انحرافاً والأكثر انسجاماً.

استنتاج الفرضياتاستنتاج الفرضية الأولى: للولاء التنظيمي علاقة بأداء العاملين

من خلال تحليلنا للجداول توصلنا إلى مجموعة من النتائج، نذكر من بينها أن للولاء التنظيمي أثر على أداء العاملين داخل المؤسسة حيث أن العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء هي علاقة سببية، بين الولاء كمتغير نسبي، وبين الأداء كنتيجة حتمية له، باعتبار أن الفرد الذي يرتفع ولاءه للمنظمة يزداد بذلك حماسه وإقباله على العمل، مما يزيد من إخلاصه للمؤسسة فيرتفع بذلك أدائه ومن بين صور ذلك الإخلاص نذكر على سبيل المثال قيام الفرد بأداء العمل المنوط به في وقته المحدد وهذا ما نلاحظه من خلال الجدول رقم (32)، بالإضافة إلى أن الفرد الذي يتمتع بولائه لمنظمتهم يكون كائن اجتماعي يتميز بقيم أخلاقية من بينها حب التميز في الأداء وهذا ما نلاحظه من خلال الجدول رقم (26)، كما أن العامل الذي يمتاز بولاء عالي للمؤسسة يتماشى مع قيمها وأهدافها، بحيث تصبح هذه الأخيرة هي بمثابة أهدافه وقيمه الشخصية وهذا ما نلاحظه من خلال الجدول رقم (23)، وبالتالي فهو دائماً مستعد لبذل مستويات عالية من الجهد لصالح تلك المؤسسة.

وعليه يمكن القول أن وجود الولاء التنظيمي لذا العاملين يؤدي بالضرورة كنتيجة حتمية إلى ارتفاع أداء العاملين، وهذا ما يثبت صحة الفرضية التي تقول أن للولاء التنظيمي علاقة بأداء العاملين.

استنتاج الفرضية الثانية: يعتبر التطوير والتدريب كأهم مؤثر على الولاء التنظيمي

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الثانية أن للتدريب والتطوير أثر بالغ على الولاء التنظيمي، حيث أن أغلب المبحوثين أكدوا على توفر المؤسسة على فرص تدريب وتطوير يتلقاها العاملون داخل المؤسسة من أجل الرفع من معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، فهي تتيح لهم فرصة نحو الرقي والتقدم الوظيفي والإبداع في العمل باعتبارهم الأداة الفاعلة في عملية التغيير والتطوير وهذا ما نلاحظه من خلال الجدول رقم (29) فالتدريب يمثل قيمة كبيرة بالنسبة للأفراد العاملين بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة على اعتبار أنه يضيف للفرد معلومات وخبرات، وللمنظمة يضيف لها ذلك الفرد الذي أكتسب مهارة جديدة وخبرة أوسع وأشمل في مجال عمله، حيث يصبح العمال بفضل ذلك أكثر حيطة وحذر ويؤدون أعمالهم دون صعوبات أو عوائق أو ضغوط وهذا ما نلاحظه من خلال الجدول (33).

وبالتالي يمكن القول أن التطوير والتدريب أصبحا يمثلان ثروة لا غنى عنها في المنظمة أو المؤسسة بصفة عامة لغرض تنمية معلومات الأفراد العاملين من أجل كسب ولاءهم، وهذا ما يثبت صحة الفرضية التي تقول أن التطوير والتدريب يعتبر كأهم مؤثر على الولاء التنظيمي.

الاستنتاج العام:

إن ما يمكن استخلاصه من خلال دراستنا النظرية والميدانية لموضوع الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار وبناء على تحليل بيانات كل من الفرضيتين تم التوصل إلى النقاط التالية:

- أن الولاء التنظيمي ليس فطرة في الإنسان وإنما هو يكتسب وينمي في ظل توفر الشروط اللازمة من مناخ تنظيمي مريح، مكافئات مادية ومعنوية، وجود نوع من الإشراف المناسب..... الخ.
- أن الولاء التنظيمي يعتبر كحافز يؤدي بالفرد الى تبني أهداف مؤسسته ويسعى دائما إلى تحقيق أهدافها باعتبارها أهدافا له.
- أن الولاء التنظيمي له أثر إيجابي على أداء العاملين، حيث يرفع من إنتاجيتهم ويقلل من معدلات الغياب ودوران العمل.
- أن وجود الولاء التنظيمي لذا العاملين يؤدي بالضرورة كنتيجة حتمية إلى ارتفاع أداء العاملين.
- أن الإدارة تهتم بمقترحات ومبادرات العاملين، وتوفر لهم فرص تدريب وتطوير من أجل الرفع من معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم.

خاتمة

خاتمة:

يعد موضوع الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم في مدى الانسجام بين الأفراد العاملين في المنظمة مع بعضهم البعض ومع منظماتهم. إذ يعتبر أحد المتغيرات المهمة التي تحدد درجة انجاز الأهداف، فهو مهم بالنسبة للعامل من جهة، وللمنظمة التي يعمل فيها من جهة أخرى، فهو يمنح للعامل استقرارا نفسيا يساعده على تقديم أفضل عائد وظيفي ليس للمهنة فقط بل ولل فرد أيضا، كما يرفع من روحه المعنوية ومن ثقته بنفسه ومن شعوره بتحقيق ذاته وحصوله على مكانة يرضى عنها، ويساعده على امتلاك دافعية وحماس للعمل يشعره بالسعادة عند كل نجاح أو تميز في الأداء وهو مرحلة أولى للنمو المهني لذا الفرد وبالتالي فهو يساعده على تقديم أفضل عطاء لصالح المنظمة .

أما بالنسبة للمنظمة فان الولاء التنظيمي يخلق الإبداع لذا العاملين والتعاون وحسن المبادرة، فيسهم ذلك في تحقيق الأداء المتميز في العمل، ويقلل من التكاليف والخسائر الناجمة عن الهدر الناشئ عن الاستغلال الأمثل للقدرات أو سرعة استهلاك المورد البشري ويولد الرغبة في الاستمرار بالمنظمة ويترتب عن ذلك كله قلة

التوصيات:

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج المذكورة أعلاه نقدم التوصيات التالية:

- 1- تشجيع العمال الإبداع والتميز في الأداء.
- 2- فتح قنوات اتصال ما بين العمال ومرؤوسيههم بصفة خاصة، وما بينهم والمؤسسة بصفة عامة من أجل ضمان استمرارهم بالمنظمة.
- 3- فتح برامج تدريب وتكوين لتعريف العمال بالمؤسسة ومدى أهميتها لأجل كسب الأفراد لها.
- 4- حث العمال على الإقبال والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- 5- محاولة رفع مستوى أداء العاملين من خلال تقديم مجموعة من الحوافز .
- 6- العمل على توفير جو ملائم للعمال داخل المؤسسة من أجل تقديم أكبر قدر من العطاء.
- 7- توعية العمال بأهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة وغرسها كقيم وأهداف بالنسبة لهم.

وفي الأخير نعتذر عن أي وجه من أوجه القصور التي ترافق محتويات هذه الدراسة، وما هو إلا جهد بشري يحتمل الصح والخطأ، وبالتالي نوصي بالاهتمام باستكمال تعمق في هذا النوع من الدراسات من خلال المواضيع التالية:

- ظروف العمل الفيزيائية وأثرها على الولاء التنظيمي

-علاقة المناخ التنظيمي بالولاء الوظيفي

- أثر نمط القيادة على الولاء التنظيمي

وعليه نتمنى من الله العلي القدير أن تكون دراستنا هذه بمثابة مرجع أو سند للطلبة يلجئون إليها عند انجاز أعمالهم.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر:

1- القرآن الكريم، برواية ورش عن نافع

ثانياً: المراجع

- 2- احمد إبراهيم عبد الهادي، الإدارة ، دار النهضة العربية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 4- الصيرفي محمد ، السلوك التنظيمي ، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 5- الصيرفي محمد ، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 6- أيمن عودة، الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع ، مركز أحمد ياسين ، عمان، الأردن، 1996.
- 7- حبيب الصحاف، معجم ، إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، ط1، لبنان، 1995.
- 8- حسن راوية محمد ، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 9- حسن راوية محمد ، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 10- حسين عمار، إدارة شؤون الموظفين، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية ( د، ذ، س )، 1999.
- 11- خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي ، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن. 2007.
- 12- درة، عبد الباري إبراهيم، الصباغ، زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحى تنظيمي، عمان، دار وائل للنشر، 2008.
- 13- ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000.
- 14- رونالدي. ريجيو، ترجمة فارس حلمي، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ، دار الشروق، ط1 الأردن، 1999.
- 15- رونالدي ريجيو، ترجمة فارس حلمي، مدخل إلى علم النفس الصناعي، دار الثرى، ط1، عمان، 1999 .

- 16- زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، دار دجلة المملكة الهاشمية الأردنية، ط. 2007، 1.
- 17- ستيفن. كوفي، ترجمة ياسر العتيق، العادة الثامنة من الفعالية الى العظمة، دار الفكر، ط5 دمشق، سوريا، 2006.
- 18- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 19- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 20- عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوردي العلمية، ط1، عمان، 1999، ص168.
- 21- عبد الرحمان عبد الباقي عمر، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، مصر، 1986.
- 22- عبد السلام أبو قحف وآخرون، نظم الإدارة الحديثة، دار التعليم العالي الجامعي، الإسكندرية، 2011.
- 23- عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي دليل للطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 1996.
- 24- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، النهضة العربية، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر، 1948.
- 25- علي غربي، د بلقاسم سلاطينية، د إسماعيل تيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- 26- فاروق عبد فليح، د. السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005.
- 27- محمد الدراجي، الولاء في القرآن الكريم، دار البلاغ للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2001.
- 28- محمد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، ط5، القاهرة، 1926.
- 29- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر الازاريطية، الإسكندرية، 2002.

**30- مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2005.**

**31- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 1997.**

**32- مصطفى علوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري، 1992**

**33- موسى اللوزي، التكوين التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، 1999.**

**34- ناصر بن محمد القرزان، أثر السياسة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة، جامعة الملك سعود ودار النشر العلمي والمطابع السعودية، 1424.**

**35- ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 .**

**36- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.**

#### ثالثا: الرسائل الجامعية

##### أ- دكتوراه

**37- القايدي، سالم بن بركة، ( فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية)، دراسة مقارنة بين الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.**

##### ب- ماجستير

**38- إيهاب أحمد عويضة ، (أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2008.**

**39- الحنطية، خالد بن عبد الله، (القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء)، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003 .**

**40- الربيق، محمد بن إبراهيم محمد، (العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية)، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات الأمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.**

- 41-** المطرفي، شعيل بن بجيت، (الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء)، دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- 42-** النميان، عبد الله عبد الرحمان، (الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية)، دراسة مسحية على شرطة منطقة جائل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- 43-** بن الدين محمد، (الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية وانعكاساته على الأداء والإنتاجية في المؤسسات الصناعية)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التسيير، جامعة تلمسان، 2005.
- 44-** ختام عبد الله علي غنام، (السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدا معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية محافظة نابلس)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005.
- 45-** حنون سامي إبراهيم، (قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدا العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
- 46-** دنا لطفي حمدان، (العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدا أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الفلسطينية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008.
- 47-** سبرينة مانع، (ضغوط العمل وآثارها على أداء الأساتذة الجامعيين)، دراسة حالة أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة الحاج لخضر، باتنة، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008.
- 48-** سعد بن عميقان، سعد الدوسري، (ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005.
- 49-** سميرة عبد الصمد، (أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية)، دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية- باتنة-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008.
- 50-** عقيل، ناصر بن محمد، (العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي)، دراسة تطبيقية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

#### رابعاً: المجالات

- 51-** الخشالي شاکر جاد الله، (أثر الأنماط القيادة لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الخاصة)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 2003م، 406هـ.

52- محمد سرحان خالد المخلافي، (أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس) ، في جامعة صنعاء، مجلة جامعة دمشق، المجلد17، العدد20،ص191.

خامسا: الدراسات الاستطلاعية

53- موسى أحمد خير الدين، د. محمود أحمد النجار، (أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية) ، دراسة استطلاعية ، جامعة البترا، عمان، 2010.

سادسا: الجرائد

54- الجريدة الرسمية ، العدد 61 ، (مرسوم تنفيذي رقم 140/07 )، مؤرخ في 2 جمادي الأول عام 1428 الموافق لـ 2007/05/19



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العقيد أحمد دراية

القسم: علم اجتماع

الكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

السنة: الثانية ماستر

التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث بعنوان :

## الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار

نهدىكم خالص التحية، في إطار إنجاز لمذكرة التخرج المكتملة لنيل شهادة ماستر نود أن نضع بين يديكم الاستمارة التي تم تصميمها لغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث العلمي لإتمام هذه الدراسة.

راجين منكم التكرم بقراءة المرافق وتعبئة البيانات بالإجابة عن الأسئلة بكل دقة وموضوعية بوضع علامة (X) على الإجابة المناسبة .

وفي الأخير تقبلوا منا جزيل الشكر على مساعدتكم لنا في هذا العمل .

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبتين:

\* مولودي محمد

- موساوي مریم

- بلخيري مبروكة

الموسم الجامعي: 2016-2017م

## البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2- السن: من [30-20]  [40-31]  41-فأكثر
- 3- الحالة العائلية: أعزب(ة)  متزوج (ة)  مطلق(ة)  أرمل (ة)
- 4- المستوى التعليمي: يجيد القراءة والكتابة  ابتدائي  متوسط  انوي  جامعي
- 5- مدة الخدمة في المؤسسة: أقل من 10 سنوات  أقل من 20 سنة  من 20 سنة فما فوق

## المحور الأول: الولاء التنظيمي

- 6- هل لديك ولاء للمؤسسة التي تعمل بها  نعم  لا
- 7- هل تقوم المؤسسة بتلبية حاجاتك  نعم  لا
- 8- في حالة الإجابة ب نعم: ما هي هذه الحاجات : تحقيق مكانة  انتماء للمؤسسة  أرضاء وظيفي

أخرى أذكرها.....

- 9- هل تلبية المؤسسة لحاجاتك يشعرك بالرضا  نعم  لا
- 10- ما نوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة للعاملين مادية  معنوية  هما معا
- 11- ما رأيك في نظام الحوافز هذا مناسب تماما  مناسب  غير مناسب
- 12- هل نظام الحوافز هذا يؤدي إلى استقرارك وأمانك في عملك نعم  لا  أحيانا
- 13- هل يمكنك مناقشة المسؤول المباشر في أمور تخص العمل  نعم  لا
- 14- هل سبق وأن تقدمت بشكوى للمسؤول المباشر نعم  لا
- 15- في حالة الإجابة ب نعم: هل يتم ذلك عن طريق : رسالة شفوية  رسالة كتابية

أخرى أذكرها.....

16- هل يتم الرد على هذه الشكاوى نعم  لا  أحيانا

17- إذا كانت الإجابة ب نعم هل هذا يشجع العامل على: زيادة العطاء  العمل

أخرى أذكرها.....

18- هل يتم مشاركتك في إتخاذ القرارات نعم  لا  أحيانا

19- إذا كانت الإجابة ب نعم: هل يؤخذ باقتراحاتك التي تقدمها نعم  لا  أحيانا

20- هل يعتبر الولاء للمؤسسة مقياس للحصول على امتيازات نعم  لا

21- هل تحظى بتقييم وتقدير من طرف المسؤول نعم  لا

22- هل ترى أن أهداف المؤسسة تتفق مع قيمك ومبادئك الشخصية نعم  لا

### المحور الثاني: أداء العاملين

23- هل ترى أن المؤسسة توفر لك جو ملائم للعمل نعم  لا

24- إذا كانت الإجابة ب نعم: هل هذا يدفع بك إلى: زيادة العطاء  العمل  الانضباط في العمل

أخرى أذكرها.....

25- هل تحب أن تكون مميزا في أدائك لعملك نعم  لا

26- إذا كانت الإجابة ب نعم: لأجل: تحقيق نجاح للمؤسسة  للحصول على مكافآت

أخرى أذكرها.....

27- هل إتاحة الفرصة للمشاركة في إتخاذ القرارات يجعلك تؤذي عملك على أحسن وجه. نعم  لا

28- هل تقوم المؤسسة بفرص تدريب وتطوير من أجل الإبداع في العمل نعم  لا  أحيانا

29- هل تحظى بالتقدير والاحترام من طرف مرؤوسيك يجعلك تقوم بعملك على أكمل وجه. نعم  لا

30- إذا تم منحك مكافآت إضافية هل تحسن من أدائك نعم  لا

31- هل تقوم بأداء العمل المنوط بك في الوقت المحدد نعم  لا  أحيانا

32- هل تتعرض لضغوط من طرف الإدارة أثناء أدائك لعملك نعم  لا  أحيانا