



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الإجتماعية



الولاء التنظيمي و أثره على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالجلفة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل

إشراف الدكتور:
عز الدين بوكربوط

إعداد الطالبين:
- سعدي هاجر
- عمراني عمرة

الموسم الجامعي: 2024/2023



إهداء



بعد بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

أهدي عملي هذا:

إلى من أنارا دربي للحياة لأراها مشرقة في عيناى

أمى وأبى حفظهما الله اللذان ذللا لى الكثير من الصعاب

إلى من تقاسمت معهم سقف بيتى ودفئه وحنان أبواى

اخوتى و أخواتى كبارا و صغارا، إلى من مد لى يد العون فكان السند.

إلى ابنتى الغالية مروة.

إلى من رافقتنى طوال هذا العمل و كانت سندا لى زميلتى: سعدى هاجر.

إلى كل طلبة كلية العلوم الاجتماعية، و خاصة دفعة علم اجتماع تنظيم و

عمل 2023-2024

إلى كل من يحمل لقب عمران.

عمرانى عمرة





إهداء

بعد بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

أهدي عملي هذا:

إلى التي حملتني وهنا على وهن و سهرت لتربيتي

إلى التي لم تبخل علي بدعواتها أُمي الغالية.

إلى أعز ما لدي في الوجود سندي أبي الغالي.

إلى اخوتي و أخواتي كبارا و صغارا، إلى من مد لي يد العون فكان السند.

إلى زملائي و زميلاتي الموظفات بمديرية الثقافة و الفنون بولاية الجلفة، و خاصة

السيدتين عمري أحلام وروابح فتيحة.

إلى من رافقتني طوال هذا العمل و كانت سنداً لي زميلتي: عمراني عمرة.

إلى كل طلبة كلية العلوم الاجتماعية، و خاصة دفعة علم اجتماع تنظيم و

عمل 2023-2024

إلى كل من يحمل لقب سعدي.

سعدي هاجر



شكر و تقدير

الحمد لله عزوجل الذي مدّنا بالقوة والصبر

على مواصلة هذا العمل وإتمامه.

كما نتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الدكتور "بوكربوط عزالدين"

الذي تحمل عناء الإشراف و التوجيه لإتمام هذا العمل.

إلى كل الأساتذة الذين رافقونا طول مشوارنا الدراسي

الى كل من ساهم في اتمام هذه المذكرة

من قريب أو بعيد.....

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى الكشف عن أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالجلفة و لما له من أهمية بالغة جعلت منه موضوعا يحظى بالاهتمام في الأوساط التنظيمية في الوقت الراهن و قد سبقت الدراسة الفرضيات التالية:

-المشاركة في اتخاذ القرار ينمي الأداء الوظيفي بداخل مؤسسة سونلغاز .

- تلعب الحوافز دورا محوريا في هيكل الأداء الوظيفي الجيد بداخل المؤسسة.

-حيث تضمنت الدراسة بمختلف متغيراتها جانب نظري و جانب تطبيقي.

- كما تم إتباع المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع و على عينة قوامها 119 موظف وموظفة تراوحت بين (إطار و متحكم و منفذ) و التي يتم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية وتم الاعتماد على أداة الاستبانة في جمع المعلومات ، و قد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها :

-أن هناك عدالة نسبية في نظام الرواتب و المكافآت ، لدى المؤسسة.

- المؤسسة تهتم بتحفيز عمالها من أجل الأداء الأفضل.

- الحوافز التشجيعية تخلق نوع من الانتماء لعمال المؤسسة.

- تعويضات العمال لا تتطابق مع جهودهم المبذولة.

- تهتم المؤسسة بمراجعة القرارات المنفذة بالإضافة إلى أن التحاور و النقاش يزيد من الرفع في فعالية القرارات.

- إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات.

Summary of the study:

The study aims to reveal the impact of organizational loyalty on job performance of the workers of the Sonelgaz in Djelfa, because of its great importance that made it a topic of interest in organizational circles at the present time. The study was preceded by the following hypotheses:

- Participation in decision-making improves job performance within Sonelgaz.
- Incentives play a pivotal role in the structure of good job performance within the institution.
- The study, included a theoretical and an applied aspect.
- The descriptive approach was followed, which suits the nature of the topic so the study was conducted on a sample of 119 male and female employees, ranging from (frameworker, controller, and executor), which were selected in a random stratified manner, and relied on the questionnaire tool in collecting information, and the study concluded with the most important results which are:

-There is relative fairness in the salaries and rewards system in the institution.

The institution is interested in motivating its workers for better performance.

- Encouraging incentives create a kind of belonging for the institution's workers.
- The compensation of Workers does not match their efforts.
- The institution is interested in reviewing the implemented decisions, in addition to the dialogue and discussion increases the effectiveness of the decisions.
- Involving subordinates in the decision-making process.





فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

إهداء.....أ	
شكر وتقدير.....ت	
ملخص البحث.....ث	
فهرس المحتويات.....ح	
فهرس الجداول.....ر	
فهرس الأشكال.....س	
مقدمة.....01	

الباب الأول: الجانب النظري

الفصل الأول: المدخل المنهجي للدراسة

1-الإشكالية.....05	
2-الفرضيات.....06	
3-أسباب إختيار الموضوع.....06	
4-أهمية وأهداف الدراسة.....07	
5-المفاهيم الأساسية للدراسة.....08	
6-الدراسات السابقة.....11	

الفصل الثاني: ماهية الولاء التنظيمي

تمهيد.....17	
--------------	--

1/ ماهية الولاء التنظيمي :

- 1-1 مفهوم الولاء التنظيمي.....18
- 2-1 خصائص الولاء التنظيمي.....20
- 3-1 أبعاد الولاء التنظيمي.....20
- 4-1 مراحل تطور الولاء التنظيمي.....22
- 5-1 أهمية الولاء التنظيمي.....24

2/ المقومات والعوامل المساعدة في الولاء التنظيمي:

- 1-2 مقومات الولاء التنظيمي.....26
- 2-2 العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي.....26
- 3-2 النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.....32
- 4-2 قياس الولاء التنظيمي.....34
- 36.....خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

- تمهيد.....39

1/ ماهية الأداء الوظيفي:

- 1-1 مفهوم الأداء الوظيفي.....40
- 2-1 أنواع الأداء الوظيفي.....41
- 3-1 محددات الأداء الوظيفي.....42
- 4-1 معايير الأداء الوظيفي.....43

44.....5-1 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....

2/تقييم الأداء:

47.....1-2 تعريف تقييم الأداء.....

47.....2-2 أهمية تقييم الأداء.....

50.....3-2 خطوات وطرق تقييم الأداء.....

63.....4-2 مشكلات عملية تقييم الأداء.....

64.....5-2 من يقيم أداء الموظف.....

68.....خلاصة الفصل.....

الباب الثاني: الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

71.....تمهيد.....

1/مؤسسة سونلغاز بالجلفة:

72.....أولاً: نشأة مؤسسة سونلغاز.....

72.....ثانياً: المراحل التي مرت بها المؤسسة.....

73.....ثالثاً:التعريف بمديرية التوزيع بالجلفة.....

74.....رابعاً: الأهداف والمهام.....

74.....خامساً: أهداف مؤسسة سونلغاز.....



2/الإجراءات المنهجية المتبعة:

أولاً: مجالات الدراسة.....76

ثانياً: عينة البحث.....76

ثالثاً: المنهج المتبع.....77

رابعاً: أفضل التقنيات المستخدمة في الدراسة.....79

خامساً: أدوات تحليل البيانات.....80

الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج

تمهيد.....83

1- عرض و تحليل المعطيات.....84

أ- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى.....112

ب- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية.....113

2-الإستنتاج العام.....114

3-خاتمة.....116

المراجع.....117

فهرس الجداول

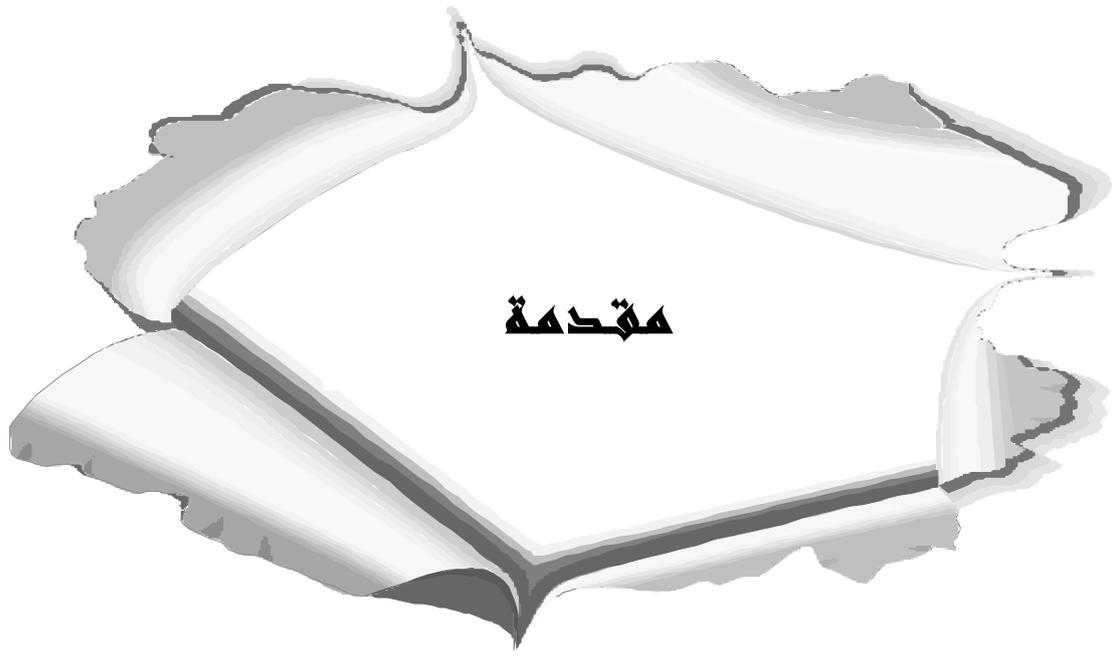
الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
84	توزيع أفراد العائلة حسب الجنس	01
85	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
86	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	03
87	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
88	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	05
90	علم العمال بالقرارات التي اتخذتها المؤسسة	06
90	مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات لدى مؤسستهم	07
91	التعاون بين المسؤولين فيما فينهم لاتخاذ أحسن القرارات	08
92	أهمية للتعاون و النقاش في الرفع من فعاليات القرارات	09
93	علم المؤسسة بالقرارات المستقبلية التي تستخدمها	10
94	اقتراحات العمال للإدارة	11
95	مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار يزيد في ثقتهم في مسؤولياتهم	12
96	كيفية تقديم اقتراحات العمال للإدارة	13
97	يبين تبليغ ممثلي العمال بالقرارات قبل إحالتها للتتفيذ .	14
98	طبيعة العلاقات مع الرؤساء	15
99	قدرة المرؤوسين على تنفيذ القرارات بدقة	16
100	الاهتمام و تقدير من طرف الرؤساء في العمل	17
101	أثر الحوافز التشجيعية التي تقدمها إدارتك في خلق الانتماء للمؤسسة	18
102	وجود عدالة في نظام الرواتب والأجور والمكافآت	19
103	التعويضات التي تتقاضاها العامل تعكس الجهد المبذول	20



103	الاستفادة من الحوافز التي تقدمها مؤسستكم	21
104	الانتقال من المنصب إذا توفرت فرصة أخرى	22
105	استعمال المؤسسة لأسلوب الخصم في حالة وقوع خطأ مهني	23
106	كيفية الاستفادة من الحوافز المؤسسة	24
108	الارتباط بين مكافأة مردودية وأداء العمل	25
109	اهتمام المؤسسة بتحفيز العمال من أجل الأداء الأفضل	26
110	يبيّن أسباب العمل لساعات إضافية دون مقابل	27

فهرس الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	يمثل مراحل تطور الولاء عند بوشنان	01
24	مراحل تطور الولاء التنظيمي عند مودي و بورتر	02
25	أهمية الولاء التنظيمي	03
30	العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي	04
32	أهم مخرجات الولاء التنظيمي	05
32	العوامل المكونة للولاء التنظيمي	06
46	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر على الاداء	07



مقدمة

يتعلق نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها وغاياتها بمدى قدرتها على الإنتاج وتتوقف قدرة هذه المؤسسات بشكل كبير على نوعية العاملين فيها وعلى القيم والسلوكيات التي يتصفون بها ، ونجد في مقدمة هذه القيم الولاء التنظيمي لمنظماتهم أي أنه كلما كان لدى الأفراد ولاء استطاعت هذه الأخيرة القيام بدورها في تحقيق أهدافها ويرجع سبب اهتمام المؤسسات بالولاء التنظيمي لما نعتقد أن له مساهمة في تعزيز المؤسسة لطاقتها الإنتاجية والربحية وقدرتها على التنافس في السوق وذلك لأن سلوك الولاء التنظيمي يعبر عن قوة تمسك وارتباط العمال بأهداف وقيم المؤسسة ، والولاء التنظيمي هو إمتداد لولاء الفرد لعائلته ووطنه، وبما أن وجود المؤسسات وبقائها وتحقيق أهدافها معتمدا أساسا على الأفراد فنجد أن المؤسسات تبذل ما في وسعها لأجل أن يكون أداء العمال في المستوى المطلوب من حيث الكفاءة والفعالية ولا يتحقق هذا الأداء إلا بوجود حوافز مادية ومعنوية تزيد من أهميتهم وثقتهم ، فسعي المدير إلى بناء وتدعيم الولاء التنظيمي مؤسسته يجعله يلجأ في أغلب الأحيان إلى طرق التحفيز باعتباره من أهم واجبات المدير وذلك لجعل المرؤوسين يبذلون أقصى جهودهم لتحقيق أهداف منظماتهم ، بالإضافة إلى زيادة معدلات الإنتاج ، والتحسين الواضح في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين هذا جعل الإقبال على تحمل المسؤولية بنفس راضية ومقتنعة بالعمل .

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول قدر الإمكان إبراز حال وواقع الولاء التنظيمي لدى العامل الجزائري ومعرفة أهم الأسباب التي تقف أمام تحقيقه وتعزيزه بالمؤسسات الجزائرية وعملها على تدعيم هذا الشعور بالعاملين به ومن خلال الدراسة الميدانية سنحاول التعرف على هذا الجانب أكثر حيث قسمنا الدراسة إلى جانبين نظري وتطبيقي .

الجانب النظري والذي يظم ثلاثة فصول :

الفصل الأول: كان حول موضوع الدراسة فيه حددنا أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة وأهميتها، تحديد الإشكالية، الفرضيات، وأخيرا الدراسات السابقة .

الفصل الثاني: كان حول الولاء التنظيمي تناولنا مفهومه، مراحل، أهميته، أبعاده، كما تطرقنا أيضا إلى العوامل المؤثرة فيه وبعض النماذج المفسرة له.

الفصل الثالث: كان حول العامل الثاني وهو الأداء الوظيفي وأوضحنا من خلاله أهم محدداته ومعاييره بالإضافة إلى أهمية الطرق في عملية تقييم الأداء ثم بيان أهم المشكلات التي تواجه الأداء الوظيفي.

أما الجانب الميداني شمل فصلين وهما:

الفصل الرابع: فيه بيان الخطوات الرئيسية في دراستنا الميدانية من التعريف بالمؤسسة محل الدراسة إلى عدد العمال بها والعينة المختارة من إجمالي عدد العمال حجمها وطريقة اختيارها المنهج المستخدم في الدراسة الأدوات التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات.

الفصل الخامس: يضم عرض وتحليل نتائج الدراسة ومدى تحقق الفرضيات وكذا خلاصة الدراسة الميدانية إلى جانب الخاتمة والملاحق.



الفصل الأول:
الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. الاشكالية
2. الفرضيات
3. أسباب اختيار الموضوع.
4. أهمية و أهداف الدراسة.
5. المفاهيم الأساسية للدراسة.
6. الدراسات السابقة.

1/ الإشكالية :

تعد المؤسسات ذات طابع اقتصادي على الموارد البشرية في تحقيق أهدافها و زيادة فعاليتها لهذا لابد من تدريبها و تطويرها و تحفيزها ماديا و معنويا من أجل تحقيق الرضا مما يؤدي إلى الولاء التنظيمي بين العاملين لهذا تعمل المؤسسات الاقتصادية باستمرار على ضمان شروط العمل و الانجاز الجيد ، لهذا يتطلب سعي المسؤولين و المشرفين على العمل من خلق الولاء التنظيمي المطلوب الذي عادة ما يحقق زيادة الإنتاجية و تحسين الجودة و تحقيق أعلى مستويات الأداء الوظيفي المطلوب لذا تعمل المؤسسات الاقتصادية باستمرار على فهم فعل العاملين لديها خاصة في ظل تزايد الضغوط العمل، و عليه تعمل على إرضاء العاملين مما يوصلنا إلى حالة من الولاء ، و بذلك لابد من تحقيق الرضا الوظيفي و خلق الولاء التنظيمي مما يحفزهم إلى حد من الصراعات الداخلية و معوقات الأداء الفعال و توفر لهم مناخ العمل المناسب يحد من تنقلات العمال الداخلية (دوران العمل) و الغيابات المتكررة و غير المبررة و الإضرابات، فالعلاقة بين العاملين و المؤسسات الاقتصادية علاقة تبادلية ، إذ لكل طرف توقعات من الطرف الآخر حيث يبذلون العاملون الجهد و يحققون أهداف المؤسسة الاقتصادية و يتوقعون المقابل المادي والمعنوي .

لذلك على المؤسسات خلال سعيها لكسب ولاء عمالها و أن ترضى دوافعهم ، و تشبع رغباتهم و تحسسهم أن أهدافهم تتحقق بتحقيق أهدافها و هذا يتطلب من المسيرين دراية بأهميته الحوافز و الدوافع ، حتى يتمكنوا من فهم سلوك العامل و توجيهه لخدمة مصالح المؤسسة ، فسلوك العامل أيا لا يكون عشوائيا و إنما يكون مدفوعا بحاجات سعي لإشباعها و رغبات يحاول المورد البشري تحقيقها .

لذا يجب أن تهتم المؤسسة بخلق و رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين اتجاه مؤسساتهم ، من اجل التزامهم بأداء العمل وبقائهم و استمرارهم ، و ذلك عن طريق إتباع الطرق المختلفة مثل : توفير أنظمة مناسبة من الحوافز و العلاوات، و المشاركة في اتخاذ القرارات ، حيث أن الولاء التنظيمي لدى العاملين اتجاه المؤسسة يؤدي إلى

زيادة أدائهم و نجاحهم و تحقيق أهدافها من أجل تحسين أداء المورد البشري و زيادة طاقاته من خلال ما سبق ذكره يمكن طرح التساؤل العام التالي:

• كيف يؤثر الولاء التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية لسونلغاز بالجلفة ؟

و للإجابة عن هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

س 1: هل المشاركة في اتخاذ القرار يؤثر على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالجلفة ؟

س 2: هل تساهم الحوافز المادية و المعنوية في تفعيل الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالجلفة ؟

2 / الفرضيات:

الفرضية الأولى:

- المشاركة في اتخاذ القرار ينمي الاداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالجلفة
الفرضية الثانية:

- تساهم الحوافز في تفعيل الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالجلفة

3/ أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار أي دراسة علمية نابعة من دوافع وأسباب موضوعية وأخرى ذاتية واخترنا "أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي" للأسباب الآتية:
أ . الأسباب الذاتية:

. الميل الذاتي لدراسة المواضيع المتعلقة بتسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

. ارتأينا إلى توضيح بأن ضعف أداء الموظفين داخل المؤسسة يعود بدرجة كبيرة إلى ضعف ولائهم لها.

. إقناعنا بمقترحات مشرفنا الذي بشرحه للموضوع دفعنا الفضول لمعرفة مدى تأثير

الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الوطنية.

. تسليط الضوء على موضوع في التخصص الذي ندرسه " تنظيم وعمل " .

ب . الأسباب الموضوعية:

-الرغبة في أن تصبح المؤسسة الاقتصادية العمومية من أحسن المؤسسات أداء وولاء.

. المعرفة الموضوعية الأكاديمية لأثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية.

. محاولة معرفة هل يوجد ولاء تنظيمي في مؤسساتنا المحلية كمؤسسة "سونغاز" والتي هي محل دراستنا لأجل معاينة وتحليل واقعها المعطى أكاديميا.

4/أهمية وأهداف الدراسة:**أ/ أهمية الدراسة**

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها:

. تعمل على إظهار أثر الولاء التنظيمي على فعالية و نجاعة العمل في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية وبالتالي يعود على المجتمع بمر دودية إيجابية.
. تقوم الدراسة بالبحث عن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وعدم هدرها وضياعها وانتقالها بين المؤسسات الوطنية.
. نبحت في تأثير الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.

ب/ أهداف الدراسة:

تهدف أي دراسة باختلاف حقولها وتخصصاتها إلى معرفة سبب المشكلة ونتائجها عبر وسائل علمية ومنهجية وإحصائية وتحليلية ودراستنا هاته تهدف إلى تكوين فكرة صحيحة حول الموضوع، ومن أبرز الأهداف التي نسعى للوصول إليها من خلال هذه الدراسة هي:

. تحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي ومحاولة تشخيص الظاهرة قيد الدراسة بهدف تطوير وتحسين مستوى الولاء لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية.

. التعرف على المشاكل والعوامل التي تعيق وجود ولاء تنظيمي للعمال في المؤسسات الاقتصادية المماثلة لموضوعنا.

. معرفة أهم الطرق التي يجب استخدامها لأجل تحقيق وتعزيز الولاء التنظيمي.

5/المفاهيم المستخدمة:

1- الولاء التنظيمي

أ- **الولاء لغة:** يشير مصطلح الولاء إلى الإخلاص، الوفاء، العهد، الالتزام

الانتماء، الارتباط، النصرة، التضحية، التفاني والحب¹

إصطلاحا:

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

- خاصية سائدة للسلوك الإنساني اتجاه شيء يهم الإنسان.

ب- الولاء التنظيمي:

نجد أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت للولاء التنظيمي ومن أبرزها نجد

ما يأتي:

1- عرف أصحاب الاتجاه السلوكي الولاء التنظيمي من منظورهم السلوكي بأنه :

((تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة، وانصهارها داخل بيئة عمله من خلال دوره

الوظيفي والتنظيمي، ورغبته واستعداداه لعدم تقديم التنظيمات الأخرى على

منظمتها)).²

2- كما عرف الولاء التنظيمي بأنه: ((عدم الرغبة في ترك المنظمة من أجل

الزيادات في الدفع والمكانة والحرية المهنية أو من أجل زمالة عمل أكبر، فالأفراد

المواليين للمنظمة هم الذين يرغبون في إعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل أن يقدموا

للمنظمة بشكل ممتاز)).³

¹ - مدحت محمد ابو النصر ،تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، دار

النشر ، الطبعة 2005 ، ص 38

² - محمد حسن رسمي ، السلوك التنظيمي في الادارة التربوية ، دار الوفاء لدينا الطباعة و النشر ، الطبعة

2006، ص 20

³ -موسى اللوزي ، التطور التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر ، الطبعة 2003، ص 119

التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي:

الولاء التنظيمي هو الارتباط بين العامل والمؤسسة وهو رغبة الفرد لتمثيل القيم وأهداف مؤسسته وبذل مستوى عال من الجهد لتحقيق تلك الأهداف بغض النظر عن المردود المالية المقدمة من طرف المؤسسة التي يعمل بها .

الأداء:

يعرف الأداء على أنه القياس الرئيسي التابع أو الذي يتم التنبؤ به في الإطار الذي نستخدمه ويصلح كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد¹

وفي تعريف آخر نجد أن الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يتسع بها الفرد متطلبات الوظيفة.²

تعريف الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو بالتالي يعكس الكيفية التي تحقق ويتبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، كما أنه يقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد بخلاف الجهد الذي يشير إلى الطاقة المبذولة، زيادة على أنه يحدد من خلال ثلاث عوامل أساسية: الجهد المبذول القدرات، إدراك الفرد لدوره الوظيفي.³

التعريف الإجرائي:

الأداء الوظيفي هو قيام العامل بأداء كل المهام والأنشطة المرتبطة بعمله وفقا لمعايير محددة، وهو مجموع الواجبات والمهام والأنشطة التي يجب أن يؤديها العامل خلال فترة عمله القانونية بموجب العقد المبرم والتي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

¹ سعيد انور سلطان محمد ، ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الطبعة 2003 ، ص 368

² محمد حسن راوية ، ادارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الطبعة 1999 ، ص 215

³ محمد حسن راوية ، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الطبعة 2003 ، ص 132

مفهوم المؤسسة :

يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة: ((كل هيكل تنظيمي إقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني وإجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو التبادل للسلع والخدمات مع أعوان إقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا)). يعرف كذلك ماكس فيبر المؤسسة في مواقع أخرى بأنها: ((تركيب بيروقراطي وظائفه يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في كل مكتب وفي كل منظمة، بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبي معين يحرر العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قسم، حيث يتم تركيب البيروقراطي في سلم أوتوقراطي يضمن الوقاية بالقواعد الوظيفية)).¹

المفهوم الإجرائي للمؤسسة:

المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية تتسق بين عناصر بشرية ومادية، من أجل خدمة تحققها المؤسسة لأفرادها ومجتمعها، ويعتبر البشري فيها المحرك الأساسي لذا فهي تسعى لكسب رضاه ومن ثم خدمة الأهداف العامة للمؤسسة وصورتها.

تعريف الحافز:

الحافز هو ذلك المثير الذي يحرك الفرد ذو تحقيق هدف معين يتحقق من خلال أهداف المنظمة والفرد على حد سواء ومن هنا فإن تحفيز العاملين يبدأ من ظهور الحاجة، وان أهمية الحافز تأتي لغرض تنمية دوافع الأفراد لاتخاذ السلوك.

المشاركة في إتخاذ القرار :

تعتبر المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية عملية هي بطبيعتها نتاج مجهودات من الآراء والأفكار التي تتم على مستويات إدارية في المنظمة وبين مجموعة من الأشخاص ، الأمر الذي يبين بأن هذا العمل أو المجهود هو نتاج جماعي مشترك لا لنتيجة رأي فردي²

¹ -محمد لنجار و فريد راغب ، السياسات الادارية واستراتيجيات الاعمال ، الطبعة 1976 ، ص 148

² - محمود الكلالدة طاهر ، استراتيجيات الادارة الموارد البشرية ، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع ، الطبعة

2011 ، ص 116.

عمار بوحوش "هي عبارة عن عملية فنية لتحديد الاختيارات والتعرف على أحسن البدائل المتوفرة للإنسان، وهي عملية وأسلوب الاختيار الرشيد من بين عدد من البدائل المتاحة لتحقيق هدف محدد.¹

6/الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة إضافة هائلة في التحليل فهي تمكن الباحث من الإستفادة قدر المستطاع من المناهج التي اتبعتها، للتحقق من الفرضيات التي صاغته والنتائج التي تم التوصل إليها، إذ أنها تتيح في كثير من الأحيان فرصة تجنب الأخطاء التي تم الوقوع فيها سابقا فهي تعتبر بمثابة دعم الدراسة، وبالنسبة للبحوث والدراسات السابقة التي قد تتقاطع في طرحها مع دراستنا الحالية وجدنا الدراساتين التاليتين :

الدراسة الأولى:

دراسة للباحث سويسي أحمد ((الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة)) دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالاغواط . ولقد كانت إشكالية هذه الدراسة كما يأتي :

إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في التأثير على أداء العاملين داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الاغواط ؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي اشتقت مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

. ما نمط الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الاغواط ؟

. هل يمكن لروح الفريق والعمل الجماعي أن تساهم في تحقيق أداء أفضل للعاملين داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الاغواط؟

. هل تمكن العاملين من فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات من شأنه أن يزيد من فاعليتهم بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط ؟

نتجت عن هذه التساؤلات الفرضيات التالية :

¹ عمار بوحوش ، الاتجاهات الحديثة في علم الادارة ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الطبعة 1984 ، ص 175

- لنمط الثقافة التنظيمية السائدة انعكاس على سلوك العاملين بالمؤسسة.
- يساهم العمل الجماعي وروح الفريق في تحقيق أداء أفضل داخل مؤسسة د،ت،ع.
- كلما زادت فرصة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات بمؤسسة د،ت،ع زادت فاعليتهم في تحقيق أهدافها .
- ولقد استخدم الباحث المنهج الذي يعتبر تقنية للتقصي وكشف عن الحقيقة المجهولة والبرهنة على صحة الحقيقة المعلومة أما التقنية المستخدمة في هذه الدراسة نجد: الملاحظة، الاستبيان، وبعد توزيع الاستمارات على العينة المتمثلة بنسبة 50% توصل الباحث إلى النتائج التالية:
- شعور العاملين بالولاء الكبير للمؤسسة.
- اعتماد المؤسسة على العاملين في تحقيق نتائج جيدة ومهمة مما أدى بشعور العامل بثقة في نفسه وان محل اهتمام وتقدير من قبل المؤسسة
- مشاركة العاملين في تسير مؤسستهم من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة والسير بالمؤسسة نحو أداء أفضل.
- أن العمل الجماعي يعتبر مفيدا للمؤسسة لما يتوفر عليه من دافعية نحو الانجاز وتحقيق الأداء الأفضل .

الدراسة الثانية:

دراسة للباحث شريط الشريف محمد تحت عنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي ، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة سونلغاز بعنابه .

- بحيث انطلق الباحث من إشكالية إنتهت بسؤال رئيسي وهو:
- هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء داخل المؤسسة ؟
- متبعا هذا السؤال بسؤالين جزئيين وهما:
- ما واقع الولاء التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز ؟
- هل يتأثر الولاء التنظيمي بطبيعة النشاط الممارس داخل المنظمة.

واندرج على هذين السؤالين الفرضيات التالية:

- هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء بمؤسسة سونلغاز بعنابه .
- كلما كان الاتصال بين الإطارات الوسطى وباقي المستويات داخل المؤسسة واضحا كلما أدى ذلك إلى تحقيق الولاء التنظيمي لدى الإطارات الوسطى .

ولقد اتبع الباحث خلال دراسته هذه المنهج الوصفي التحليلي من خلال التعرض

لطبيعة الاتصال السائد وعلاقته بالولاء التنظيمي

حيث كان مجتمع الدراسة يتكون من 83 إطار ،ونظرا لصغر الحجم فقد تم الحصر الشامل كأسلوب يتم من خلاله جمع المعلومات من عناصر المجتمع ككل أي جميع الإطارات، وذلك باستعمال استمارة في جمع البيانات لأنها هي الأنسب والأكثر شيوعا في الحصول على البيانات .

لقد توصل الباحث إلى عدة نتائج من أهمها:

- الاتصال بالزملاء عند محاولة الاستفسار عن أي شيء يكون شفويا وبين الإطارات والمرؤوسين قلما يكون شفويا
- طبيعة النشاط لا تؤثر على الولاء التنظيمي مما يدل على أن التوافق حاصل
- الولاء التنظيمي راجع إلى طبيعة النشاط الممارس.

الدراسة الثالثة:

دراسة نبيل علي مبخوت حسن حمادي بعنوان "أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، تخصص إدارة اعمال، اشراف الدكتور جمال درهم زيد، جامعة الاندلس للعلوم والتقنية، 2018،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي وواقع بيئة العمل الداخلية، مع تحديد أثر بعض المتغيرات بيئة العمل الداخلية (أسلوب الإشراف، الحوافز، وصراع الدور وغموض الدور)، وتحديد أثر بعض المتغيرات الشخصية (العمر، الرتبة العسكرية، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية) على الولاء التنظيمي للضباط العاملين في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية.

- لتحقيق هذه الأهداف، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على 410 ضابط، واستُرِجعت 304 استبانة بنسبة استجابة بلغت 74.15%. وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- أظهرت الدراسة أن هناك ولاءً تنظيمياً عالياً لدى أفراد العينة.
 - توضح النتائج وجود أسلوب إشراف يعكس اتجاهاً متوازناً بين نظرية (X,y) لدوجلاس و ماكجروجر في بيئة العمل الداخلية بالقطاعات التي يعمل بها أفراد مجتمع الدراسة، حيث يمارس نسبة 55.83% من أفراد المجتمع أسلوب الإشراف المتوازن ضمن الأوتوقراطية (y) وأسلوب الإشراف المباشر (X) داخل بيئة العمل المباشرة.
 - لم يظهر أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، والعمر، والولاء التنظيمي.



الفصل الثاني:
الولاء التنظيمي

الفصل الثاني: ماهية الولاء التنظيمي

- تمهيد

1/ ماهية الولاء التنظيمي :

1-1 مفهوم الولاء التنظيمي

2-1 خصائص الولاء التنظيمي

3-1 أبعاد الولاء التنظيمي

4-1 مراحل تطور الولاء التنظيمي

5-1 أهمية الولاء التنظيمي

2/ المقومات والعوامل المساعدة في الولاء التنظيمي:

1-2 مقومات الولاء التنظيمي

2-2 العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي

3-2 النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

4-2 قياس الولاء التنظيمي

- خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الولاء التنظيمي من العوامل المهمة التي ترغب المؤسسات الفاعلة لكسبه من العاملين فيها ، فالولاء التنظيمي يرتبط بمستوى الأداء العام فمفهوم الولاء حظي باهتمام الباحثين سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة ولكن لم يلق الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينيات حيث أكدت الدراسات بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات ومنذ ذلك الحين ظهرت دراسات كثيرة خاصة في الدول الغربية ، تبحث في الولاء التنظيمي من حيث مخرجاته ومقوماته والعوامل المؤثرة فيه.

1- ماهية الولاء التنظيمي

1-1 مفهوم الولاء التنظيمي

أشار الباحثون في مجال العلوم إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي الممثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه، وإن للولاء الاجتماعي ثلاثة ركائز إذا توفرت في البيئة التنظيمية فإنها تساعد على تماسك الولاء التنظيمي وبقائه واستمراره وهي:

- ركيزة الولاء المستمر: أن يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحه للبقاء واستمرارية الجماعة.

- ركيزة الولاء التلاحمي: تشير العلاقات الاجتماعية التي تربط الفرد بغيره بشكل يؤدي إلى تماسك الجماعة استمراريته.

- ركيزة الولاء الموجه: تشير إلى ارتباط الفرد بقيم الجماعة ومبادئها¹.
من تعريف الولاء:

لغة: يشير مصطلح الولاء إلى الإخلاص. الوفاء والاحترام. الانتماء، الارتباط، النصره التفاني، الحب.

اصطلاحاً: يمكن تعريف مصطلح الولاء كما يلي:

شعور ينمو داخل الفرد وشعور الفرد بالمسؤولية وهو حاجة من الحاجات الاجتماعية الإخلاص والمحبة والاندماج لفرد نحو شيء يهمله وهو خاصية سائدة في السلوك الإنساني.

- لقد تعددت تعاريف الولاء التنظيمي واستعملت عدة مصطلحات للدلالة عليه، نذكر منها:

¹ - LAROUCHE,j (dir) la loyaante dans les relations intertionales .paris ed har,attan .coll logiques politique .2001.p07

التعريف الأول: بأنه حالة يتمثل فيها الفرد وبقيم أهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه كما يعرف بأنه "اقتران X فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل¹

التعريف الثاني: عدم الرغبة في ترك المنظمة من أجل الزيادات في الدفع والمكانة و الحرية المهنية، ومن أجل زمالة عمل أكبر، فالأفراد الموالون للمنظمة هم الذين يرغبون في إعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل أن يقدموا للمنظمة بشكل ممتاز².

- عرفه مودي (Mowday) بأنه "حالة يتمثل الفرد فيها بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه.

- أما بوشنان(Bochanan)"بانجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف التنظيم وقيمه بغض النظر عما يقدمه لهم من قيم مادية"³

- عرفه آخرون بأنه >> عدم رغبة العاملين في ترك المنظمة التي يعملون فيها لغاية المكاسب سواء في الحوافز أو المكانة الاجتماعية أو الحرية المهنية<< .

- يرى بورتير وزملاؤه (Porteret,al,...1974) أن الولاء التنظيمي يعرف بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عاليا من الولاء التنظيمي اتجاه المنظمة التي يعمل فيها لديه:

1- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.

2- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة.

3- أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المنطقة⁴.

- أما الولاء في المنظور الإسلامي فهو من مصدر ولي بمعنى صديق والنصير ومنه قول الرسول صلى الله عليه وسلم:"اللهم وال من والاه" أي أحبب من أحبه وأنصر من

¹- أبو النصر مدحت محمد ، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، دار

ايتراك،، الطبعة 2005 ، ص 167

²- موسى اللوزي ، التطور التنظيمي واسباسيات مفاهيم الحديثة ، دار وائل للنشر ، الطبعة 2003 ، ص 119 .

³-زيد منير عبوي ، تنظيم الاداري ومبادئه واسباسياته ، دار اسامة ، دار المشرق الثقافي ، الطبعة 2006 ، ص

. 207

⁴-عبد الباقي صلاح الدين ، السلوك الفعال في ال المنظمات ، دار الجامعية ، الطبعة 2004، ص 181

نصره، وهذا المعنى تدل عليه الآية الكريمة التالية قال تعالى: >> يأيها الذين آمنوا لا تتخذوا اليهود والنصارى أولياء بعضهم أولياء بعض ومن يتولهم منكم فإنه منهم إن الله لا يهدي القوم الظالمين <<سورة المائدة .

قال تعالى >> إنما وليكم الله ورسوله والذين آمنوا الذين يقيمون الصلاة و يؤتون الزكاة وهم راكعون ومن يتولى الله ورسوله والذين آمنوا فإن حزب الله هم الغالبون <<سورة المائدة قال تعالى >> يأيها الذين آمنوا لا تتخذوا عدوي وعدوكم أولياء << سورة الممتحنة .

1-2 خصائص الولاء التنظيمي

1- إن الولاء التنظيمي أن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيرات التي تحصل فيه أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصف بها الظواهر الإدارية الأخرى.

2- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم التي تجسد مدى ولائهم.

3- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية و التنظيمية وكذا مجموعة من الظواهر الإدارية الأخرى التي توجد داخل التنظيم.

4- إن الولاء التنظيمي عبارة عن أبعاد وليس بعد واحد، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديدها ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر¹

5- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية الحيطة بالعمل.

6- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها²

1-3 أبعاد الولاء التنظيمي :

هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعد واحد وهي:

¹ - الدوسري سعد ، مذكرة تخرج ليسانس ، ضغوطات العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، جامعة عنابة 4 ، الطبعة

2006 ، ص75

² - إبراهيم حنونة تسامي ، مذكرة تخرج ليسانس قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين ، جامعة قسنطينة

الطبعة 2006 ، 13.

حدد "ماير" (Meyeret.At) وزملاؤه ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي:

1-الولاء التنظيمي المستمر: إن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي يمكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة ،مقابل ما سيفقده لو التحق بجهات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن، وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله، حيث أن الفرد استثمر جزءا لا بأس به من حياته في المنظمة ،وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى العمل آخر وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي تبنته عبر السنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون أخرى فالأفراد الذين تقدم بهم السن قد يفضلون البقاء في المنظمة نظرا لتضائل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى¹

2-الولاء التنظيمي العاطفي: ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته بالخصائص المميزة لعمله ، ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر به وجه إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالية في مجريات اتخاذ القرار سواء فيما يتعلق منها بالعمل من أجل تحقيق أهداف توافق أهداف الفرد مع أهداف قيم المنظمة.

3-الولاء الأخلاقي (المعياري): ويعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك

مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة، لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاوض الإيجابي وليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزما أخلاقيا في تمكين المنظمة في تحقيق الأهداف و تنفيذ السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة²

هناك تكامل في أبعاد الولاء التنظيمي من وجهة نظر "ماير

¹ - عويضة ايهاب احمد ، مذكرة تخرج ليسانس اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات

الاهلية ، الجامعة الاسلامية غزة ، الطبعة 2008 ، ص35

² - المرجع نفسه ، ص35

- البعد العاطفي وهو شعور الفرد بالاستقلالية والجوي الأخوي الذي يشده إلى العمل.
- البعد المستمر وهو درجة المنفعة التي يحققها الفرد في منظمته، فهو يمثل أهمية بقاءه والرغبة في الاستمرار وتقدير قيمة العلاقات الشخصية في هذه المنظمة.
- البعد الأخلاقي فهو إحساس الفرد أنه ملتزم أخلاقيا للمنظمة مما يمنعه من تركها.

1-4 / مراحل تطور الولاء التنظيمي :

- لقد بين بوشنان (Bochanan) في بحثه الخاص بتطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 أن الولاء التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

- 1-مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكيف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم، وإدراكه ويتوقع منه وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه.
- ويرى بوشنان أن الخبرات التالية تظهر خلال المرحلة وهي:

1. تحديات العمل/2. وضوح الدور/3. إدراك التوقعات/4. تضارب الولاء/5. ظهور الجماعة المتلاحمة/6. نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم/7. الشعور بالصدمة .

- 2-مرحلة العمل والإنجاز: وتتراوح مدتها بين عامين إلى أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز .
- وتتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية:

1.الأهمية الشخصية

2.التخوف من العجز

3.وضوح الولاء للتنظيم والعمل¹

- 3-مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم و تستمر إلى ما بعد ذلك. حيث تتقوى اتجاهات ولاءه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

_ أما مودي (Mowdy) وبورتر (porter) فقد حددوه بثلاث مراحل زمنية متتابعة:

¹ -زيد منير عبوي ، المرجع السابق ، ص 208

- 1- **مرحلة ما قبل العمل:** وهي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد في التنظيم. تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.
- 2- **مرحلة البدء في العمل:** وهي التي يكسب الفرد من خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى التي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه وال انخراط كعضو في التنظيم.
- 3- **مرحلة الترسخ:** وتتأثر بما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه وانخراطه الاجتماعي. وتتمت في اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

<p>ترسيخ الولاء و تدعيمه.</p>	<p>- الخوف في العجز. - ظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل. - الأهمية الشخصية.</p>	<p>- تحديات العمل. - تضارب الولاء. - وضوح الدور. - ظهور الجماعة التلاحمية. - نمو اتجاهات الجماعة اتجاه التنظيم. - فهم التوقعات. - الشعور بالصدمة.</p>
<p>المرحلة الثالثة (الثقة والتنظيم)</p>	<p>المرحلة الثانية (العمل والإنجاز)</p>	<p>المرحلة الأولى (فترة التجربة)</p>

- الشكل رقم (1) يوضح مراحل تطور الولاء "عند بوشنان"¹.

يظهر الشكل التالي أن الولاء التنظيمي خلال تطوره يمر بمراحل حيث تتمثل المرحلة الأولى في الفترة التجريبية يتم فيها توضيح بعض الأدوات والتوقعات الخاصة بالتنظيم

¹ -زيد منير عبوي ، المرجع السابق ، ص209

وفي المرحلة الثانية يتم ظهور قيم الولاء للعمل والإنجاز أما في المرحلة الثالثة يتم ترسيخ الولاء وتدعيمه وتمثل هذه المرحلة مرحلة الثقة التنظيم ومن ثم بروز مؤشرات الولاء التنظيمي.

(3) مرحلة الترسخ	(2) مرحلة البدء بالعمل	(1) مرحلة ما قبل العمل
تترسخ خلالها الاتجاهات والقي وأنماط السلوك التي اكتسبها الفرد تفاعله مع المنظمة.	يكتسب الفرد خلالها خيارات تتعلق بعمله ويكون لها أثر كبير في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه له.	تمتاز بالمستويات المختلفة من الخيارات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في التنظيم.

الشكل رقم (2) مراحل تطور الولاء التنظيمي عند "مودي" و"بورتر"¹

1-5 أهمية الولاء التنظيمي :

نقول أنها تبين لكل منظمة قيم وأهداف حاصلة وقد أشار العديد من الباحثين قد تكون نتيجة سلبية وتؤدي إلى الوقوع في الصراع التنظيمي. وبالتالي ظهور سلوكيات قد تعيق العمل من بينها : انخفاض درجات الرضا، التأخر عن العمل، التغيب، الخصم من الراتب، من هذا المنطلق تظهر لنا أهمية الولاء التنظيمي:

1- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها²

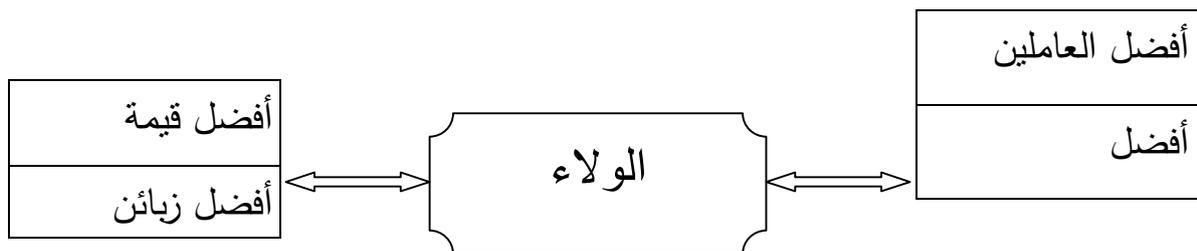
2- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في ربط المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع أن تقوم المنظمات بالحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل. وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

3- أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.

¹ - زيد منير عبوي ، المرجع السابق ، ص 210

² - موسى اللوزي ، المرجع السابق ، ص 112

- 4- أن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
- 5- أن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت بال إدارة المنظمات¹
- إذن تظهر أهمية الولاء أكثر من خلال تعريف "بورتر" للولاء التنظيمي حيث قال >> عن الفرد عندما يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي تجاه المنظمة، لديه ما يلي:
- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
 - استعداد لبذل أقصى جهد نيابة عن المنظمة.
 - رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المنظمة.
 - يساهم الولاء في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد علي تنمية الإحساس بالمنظمة.
 - للولاء دور مهم في رفع الروح المعنوية للعاملين و جعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون بها ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة.
 - الولاء يضع القيمة المتفوقة للمؤسسة ويؤدي حرص المؤسسة على إمداد زبائنها بقيمة متفوقة إلى زيادة ولاء العاملين فيها²
 - جذب أفضل الزبائن، حيث تتكرر مشترياتهم وشهاداتهم الحسنة على منتجات المؤسسة و خدماتهم ويمكن تلخيص أهمية الولاء التنظيمي من خلال المخطط التالي:



الشكل رقم (3) أهمية الولاء التنظيمي

¹ - الدوسري سعد ، المرجع السابق ، ص 80

² - العتيبي آدم غازي ، اثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على اداء الوظيفي للعمالة الكويتية و العمالة العربية

في قطاع الدولة الكويتية ،مجلة عربية للعلوم الادارية، مجلد 01، عدد01 ، ص 110

2/ مقومات والعوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي :

2-1 مقومات الولاء التنظيمي

- نستنتج مما سبق من مفاهيم أن هناك اتفاقا واضحا على الرغم من الاختلاف في التفسير، ومن ثم يمكن القول: إن الولاء ما هو إلا عالية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة ممكنة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد القيم. وبهذا يمكن القول: إن للولاء التنظيمي مقومات أساسية منها:

1- قبول أهداف التنظيم وقيمه الأساسية.

2- بذل مستوى عالي من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم.

3- درجة عالية من الانغماس في التنظيم والولاء له.

4- الرغبة الشديدة في البقاء في التنظيم فترة طويلة.

5- الميل لتقييم التنظيم تقييما إيجابيا.

2-2 العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي

أ/ **المدخلات:** تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن من أهم العوامل التي تساهم في تنمية ولاء العاملين لتنظيماتهم هي:

1- **المكانة الاجتماعية:** يقصد بالمكانة تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي. وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تصنفها الجماعة على شخص ما تعبيراً على شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية. و يرتبط الأفراد بعضهم ببعض في التنظيم حسب مراتبهم ترتيب هرمي تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم. ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها. وذلك لأن فقدان المكانة (أي ما يعرف بقلق المكانة) يعتبر حدثاً سيئاً بالنسبة لأي منهم، وسبباً أساسياً لعدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل معها بشكل مناسب مما يولد لديهم بالقلق والاضطراب ومن ثم الاضطرار إلى ترك التنظيم¹

وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها: الدرجة الرسمية التي يحصل الشخص عليها في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته، وظروف العمل، الأجور، و الأقدمية في التعيين

¹ -زيد منير عبوي ، المرجع السابق ، ص 208

بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل الشخص عليها من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.

2- إشباع حاجات العاملين الإنسانية في التنظيم: من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون إلى إشباعها، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم، ويسعون لأن يكونوا مقدرين محبين أنهم ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذواتهم، والتنظيم الذي لا يساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن - على الأغلب - أن يكون مكانا لاستقرارهم بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره يمكنهم ومن تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي له، ويدفعهم إلى مزيد من العمل الجاد المنتج لتحقيق أهدافه¹

3- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: لقد أظهرت الدراسات أن الولاء للتنظيم يزداد كلما كانت أهدافه واضحة ليستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها. وكلما كانت الأهداف واضحة والدوار محددة أمكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدور العاملين.

4- الرضا الوظيفي :

يعني الرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد لفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له فكلما قل الفرق بينهما ازداد الرضا الوظيفي لديه.

- ويرى هيرزبرغ (Herzberg) أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تتطوي الوظيفة عليه بما في ذلك الشعور بالإنجاز و الاعتبار و المسؤولية وإمكان التقدم في الوظيفة، أما عدم الرضا الوظيفي فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف.

5- نظام الحوافز:

للحوافز (Incentives) دور فعال في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه،

¹ -زيد منير عبوي ، المرجع السابق ، ص212.

فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم. وهذه الحوافز تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية يتوقف تأثيرها على قدراتها في إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له. كما يتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف التنظيم و أهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا وتحقيق الذات.

- ويعرف الحافز بأنه الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان التي تنهياً له وتؤدي إلى تقوية دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاط أو أنشطة معينة بالأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه¹

6- **المناخ التنظيمي:** يعبر المناخ التنظيمي عن "الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم والتي تشمل نواحي التنظيم الرسمي، وحاجات العاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية، وأساليب الإشراف السائدة وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التي يدركها أفراد التنظيم فتؤثر في سلوكهم وفي كل السلوك التنظيمي. ويعرف "ريتشارد شيرز" بأنه "البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف عليها العاملون من تجاربهم وأثرها في سلوكهم".

- أن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوثام والتسامح والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة.

أما المنظمات نوات البيئات المتسلطة والمثبته لمعنويات العاملين أو التي تتصف باللامبالاة وعدم الحيوية فيه تنظيمات تشيع على تسرب العاملين ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيم، ولذلك فإن من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الانجاز وتحقيق الأهداف من جهة والعناية بالإنسان من جهة أخرى من أجل تنمية الولاء التنظيمي.

7- **بناء الثقة التنظيمية:** تعني الثقة توافق توقعات الأفراد وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة له. و الثقة التنظيمي (Organizational trust) هي " توقع الفرد

¹- زيد منير عبوي ، المرجع السابق ، ص 214

أو المجموعة يتحقق الوعود المكتوبة أو الشفوية عن الآخرين أفراد أكانوا أم جماعات". ويرى بعض الباحثين أن الثقة تتحقق من الإدراك المشترك لأفراد التنظيم الإيذاء بالآخرين¹

- إن المنظمات المتميزة تجتهد في تقديم الخدمات المختلفة لأفرادها لأنها تعتمد على العنصر البشري في تحقيق كفاءة التنظيم وفاعليته، وتعتمد إلى رفع درجة الثقة فيا بين العاملين وبين التنظيم. ولذلك فإن لعامل الثقة أهمية بالغة في تماسك الجماعة و في تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة الإبداع و الابتكار.

8-التطبيع التنظيمي: نعني بالتطبيع الاجتماعي التنظيمي (Organizational socialization) " العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير و أنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها".

وللتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها، وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد وإخلاصه وولائه وتمسكه بالمنظمة ويعتقد بعض الباحثين أن هذه العملية تمر في ثلاث مراحل متلاحقة هي:

1. المرحلة التي تسبق الالتحاق بالمنظمة.

2. مرحلة المواجهة.

3. مرحلة التحول.

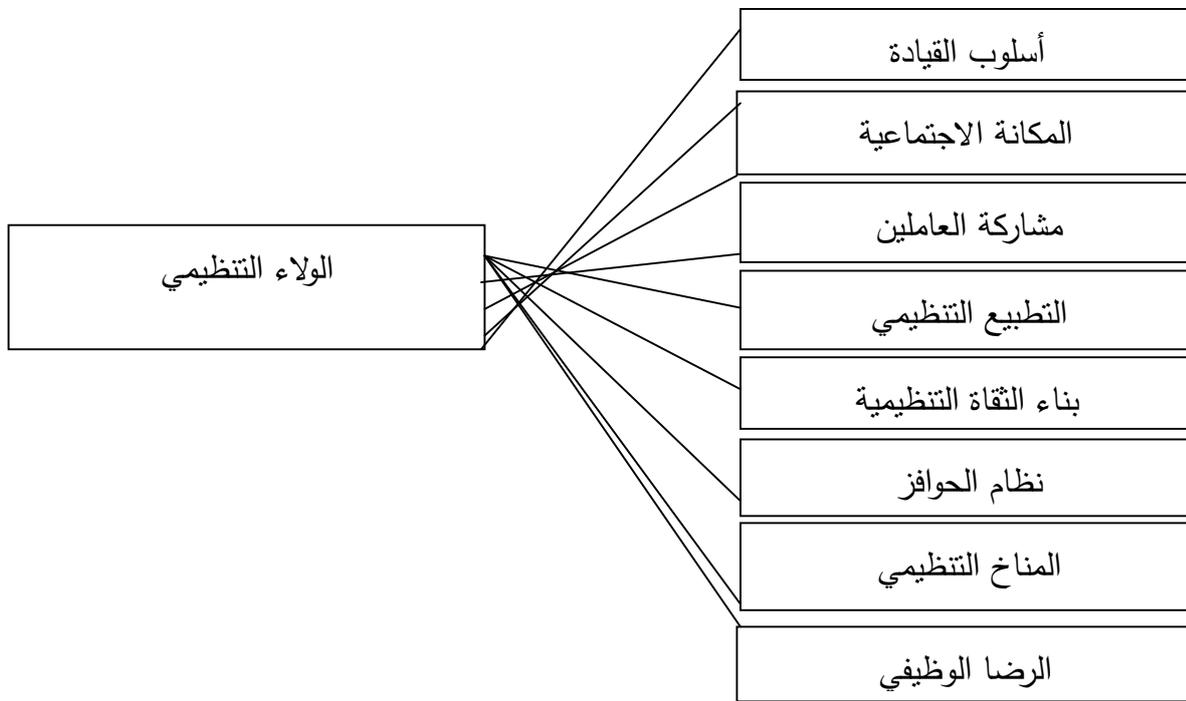
9-مشاركة العاملين في التنظيم: تعني مشاركة العاملين والموظفين قيامهم بعمليات استثمار مشروعاتهم مباشرة وإدارتها والسيطرة عليها ورقابتها.

- إن المشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين، فهم يتحدثون عن منظماتهم بقولهم "نحن" ويعتبرون أي مشكلة في العمل "مشكلتهم" وهن أكثر رغبة في العمل الجماعي، و أكثر تقبلا له. ويزداد شعورهم بالرضا ونقل مقاومتهم للتغيير وترتفع روحهم المعنوية وتزداد ثقتهم بالمنظمة مما ينعكس على التنظيم بمزيد من الأداء الفعال.

10- أسلوب القيادة: تعني القيادة (Leadership) التأثير على أعمال الآخرين وتحفيزهم. فإن القائد الجيد هو الذي يستطيع أن يسهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى

¹ - زيد منير عبوي ، المرجع السابق ، ص 215

العاملين ويقوي اعتقادهم بالتنظيم وإيمانهم بأهدافه وقيمه، ويبعث فيهم رغبة صادقة في بذل مزيد من الجهد المبدع في سبيل تحقي تلك الأهداف، ويغرس فيهم رغبة صادقة في المحافظة على العضوية فيها، وهو الذي يوقع عن صغائر الأمور ويثني على من يستحق الثناء ويتجاهل من يحاول استغلال المواقف. ويمتلك القدر على تطوير الإنسان و مراعاة مشاعره واحترامه وتوفير فرص نجاحه. ويعرف كيف يحفز العاملين لديه ويبث فيهم الثقة ويعاملهم بصدق وعدل وأمانة، ويتمتع بدرجة عالية من الأخلاق الحميدة ويتصف بالنشاط والقدرة على الإبداع ومد يد المساعدة للآخرين كي يتقدموا¹



الشكل رقم (4) يبين العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي²

ب- **المخرجات:** ينجم عن ولاء العاملين لتنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكا إيجابيا يعود عليهم وعلى تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة، ومن أبرز هذه المخرجات وأكثرها تأثيرا في حيات المنظمات ما يلي:

1_ **شعور العاملين بروح معنوية عالية:** لقد تعددت تعاريف الروح المعنوية فمنهم من يرى أن ما نعني بالروح المعنوية (moral) هو: "ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ

¹ -زيد منير عبوي ، المرجع السابق ، ص 216

² - المرجع نفسه ، ص 217

للعاملين مشاطرة أقرانهم بحماس ألوان نشاطهم ،ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية ."

_ إن الروح المعنوية تعتمد على خمسة عوامل رئيسية وهي:

_ ثقة أعضاء المجموعة في أهدافها .

_ ثقة أعضاء المجموعة في قيادتها.

_ ثقة أعضاء المجموعة ببعضهم.

_ الكفاءة التنظيمية للمجموعة .

_ الحالة العاطفية والذهنية لأعضاء المجموعة .

ولقد بينت الدراسات أن الولاء التنظيمي دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها،ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية .إن الروح المعنوية تحقق بشكل كبير إيجابي عندما يشعر كل شخص بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يساهم فيه في تحقيق أهداف المنظمة.

2- الحد من تسرب الموظفين: يعد تسرب الموظفين - أي تركهم لمنظماتهم- ظاهرة تنظيمية خطيرة ويعني التسرب الوظيفي توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاض مرتبه منها ،ولهذا السبب نتائج عديدة هي:

أ-التكاليف المرتفعة: فالتسرب ذو تكلفة عالية منها تكلفة الإعلان، والاختيار، والتدريب وغيرها من المصروفات العالية.

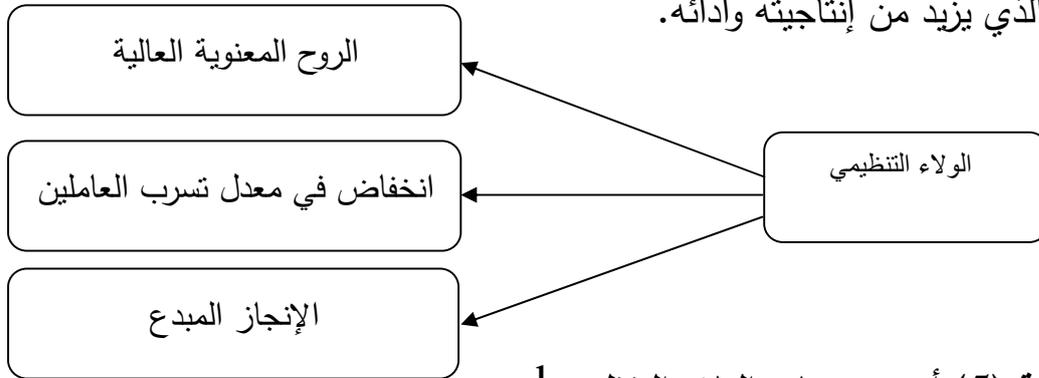
ب-تعطيل الأداء: ويتعطل الأداء من ناحيتين: فالأول ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبيل تركهم أعمالهم. والثاني عن كلفة شغل الوظيفة، وتعطيل العمل، وكلفة البحث عن البديل.

ج-ارتباك الأنماط الاجتماعية والاتصالات: تمتاز المنظمة بما لديها من أنماط اجتماعية الرسمية.

د-انخفاض المعنويات: عندما يرى العاملون في تنظيم معين أن كثيرا من زملائهم يتركون العمل إلى تنظيمات أخرى، فالروابط بينهم تضعف، كما روحهم المعنوية،فنتخض نسبة إنجازهم مما يؤثر تأثيرا سلبيا في المنظمة.

هـ-زيادة عبء العمل على الموظفين في التنظيم : فكثيرا من التنظيمات تعجز عن توظيف أشخاص جدد مكان المتسربين لأسباب مالية أو عدم وجود بديلين لهم أو جهل الإدارة بحجم العمل وضغطه النفسي على العاملين أو جهلها بقدرات الموظفين الحقيقية فيتولد لدى الموظفين في المنظمة النفور والاستياء ويوصلهم إلى مرحلة الإرهاق والإجهاد و استنزاف الطاقة فيدفعهم ذلك إلى التفكير الجدي بترك العمل عند ظهور أول فرصة.

3/ الإنجاز المبدع: يرى الكثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز، ويرون أن (الفرد ذو التنظيم العالي) يكون أكثر حماسا للعمل، وأكثر التزاما بأهداف التنظيم ويسعى تلقائيا للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه.

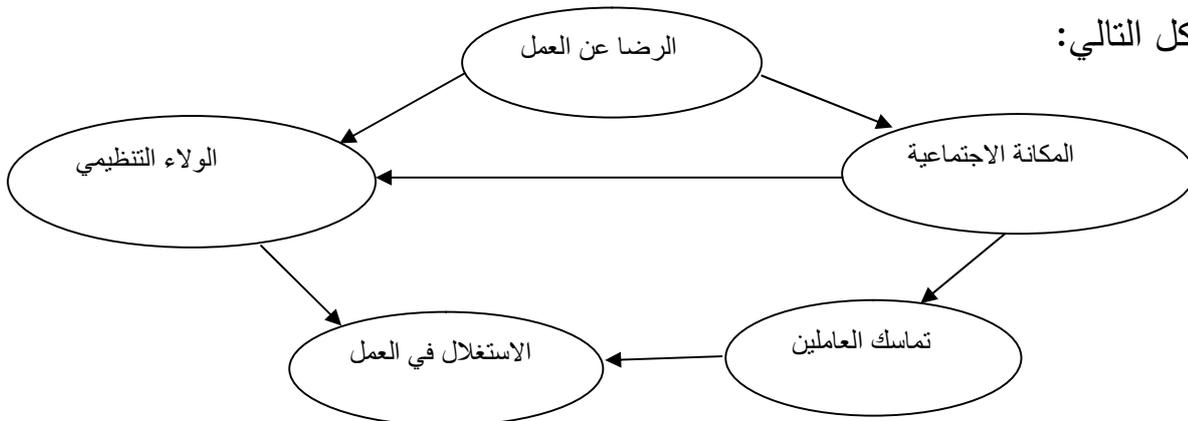


الشكل رقم (5) أهم مخرجات الولاء التنظيمي¹

2-3 النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

1- نموذج روبرت مارش و مارناتي: الذي بينا فيه بعض العوامل التي تساعد على تكوين الولاء التنظيمي وأثر ذلك على دورات العمل في بعض التنظيمات كما هو مبين في

الشكل التالي:



الشكل رقم (6):العوامل المكونة للولاء التنظيمي

¹ -زيد منير عبوي ، المرجع السابق ، ص219

2- نموذج إيتزيوني (Etzioni): تعتبر كتابات إيتزيوني من الكتابات الرائدة حول الولاء التنظيمي، ففي كتاباته عن قوة المنظمات، يرى أن القوة أو السلطة التي تمتلكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة في طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة. هذا الاندماج أو كما يسميه أحيانا بالولاء والالتزام من الممكن أن يتخذ ثلاثة أشكال أو أنواع هي:

أ/ الولاء المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.
ب/ الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظّمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة تبادل بين الطرفين الفرد والمنظمة.

ت/ الولاء الاغترابي: ويمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث أن اندماج الفرد مع المنظمة غالبا ما يكون خارجا عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد، وذلك كما هو الحال في نزلاء السجون حيث أن طبيعة اندماجهم مع هذه المنظمات عائد إلى القيود والممارسات الاجتماعية الخارجية التي تفرضها السجون على سجنائها (نزلائها)، يرى إيتزيوني أن هذه الأنواع منفصلة عن بعضها البعض وتطبق في منظمات مختلفة¹

3- نموذج ستاو و سالانيك (Staw & Salanigk): أكد على نوعين هما:

أ/ الولاء الموقفي: وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر عليه انه يشبه "الصندوق الأسود" حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضا من العوامل التنظيمية والشخصية مثل سماح الشخصية، خصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية، خبر العمل. نقول أن كل خصائص الناجم تحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة. من حيث التسرب الوظيفي والحضور و الغياب.

ب/ الولاء السلوكي: وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي وتقوم فكرة هذا الولاء على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وبالذات

¹ - الدوسري سعد، المرجع السابق، ص 99

الخبرات الماضية على تطوير علاقات الفرد وربطها بمنظمتها، ويوضح ذلك نظرية الأخذ والعطاء لبيكر (BiGKER) حيث أن أفراد يصبحون مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات.

نقول على كل حال أن الفرق بين هذين البعدين من الولاء: الموقفي والسلوكي لا يعني أن احدهما أفضل من الآخر، وأنه من الممكن أن يقود كل منهما إلى وجود الآخر¹

2-4 قياس الولاء التنظيمي :

و تستخدم الكثير من المنظمات مقاييس موضوعية أو ذاتية للتعرف على مستويات الولاء التنظيمي للأفراد العاملين بها وهي كالتالي:

1- **المقاييس الموضوعية:** وهي من الطرق البسيطة وشائعة الاستخدام في هذا المجال فتستخدم لقياس الولاء من خلال الآثار السلوكية، وهذا النوع يغلب عليه الطابع الموضوعي، حيث يحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة ولاء العاملين، وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك. مثلا رغبة الفرد في البقاء في المنظمة أم لا أداء العاملين، الغياب عن العمل ودوران العمل. تسببه في عطل الآلات والمعدات، والتخريب المعتمد في المواد المستخدمة بالإنتاج، كثرة حوادث العمل... الخ ومن خلال رصد الظواهر أعلاه نستطيع التعرف على درجة الولاء الموجودة في المنظمة من عدمه²

- و تفيد هذه المقاييس السلوكية في التنبيه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي التي قد تحدث، لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى الأساليب الممكنة لعلاجها.

2- **المقاييس الذاتية:** هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية وذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة في محاولة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة ولائهم لمنظمتهم، وبعد هذا النوع من المقاييس أكثر فائدة وقدرة على تشخيص وجود الولاء سلبا أو ايجابيا وخير وسيلة لتطبيق

¹ - الجيهان عبد الرحمان احمد ، الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، جامعة نايف الرياض السعودية ، الطبعة 1998

² - زيد منير عبوي ، المرجع السابق ، ص ص 220-221

هذه الطريقة هي قائمة الاستبيان، وهي من أكثر الطرق في قياس العلوم السلوكية وتتضمن توجيه مجموعة أسئلة إلى الشخص أو الأشخاص المعنيين لمعرفة اتجاههم وميولهم اتجاه المنظمة وذلك بأسلوبين:

1. إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى ولائهم، و مدى حبهم للعمل، وأبرز ما في هذه الطريقة سهولتها وإمكانية إجراء مقارنات.

2. ليس هناك سؤال واحد عن مستوى ولاء الفرد بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات عديدة تتعلق بالعمل والبيئة والأشياء و الأشخاص، وتتظم هذه الأسئلة على نحو الذي أهداف البحث ويتلاءم مع مستويات الفرد الذين يتم استطلاع آرائهم، ومن خلال الإجابة على الأسئلة يمكن أن يتحدد ولاء الفرد .

خلاصة الفصل :

لقد كان هذا الفصل بمثابة حوصلة لأهم الجوانب التي لا تكاد تخلو منها دراسة للولاء التنظيمي ، كونه يؤثر في مستقل المنظمة و الفرد العامل ، و لهذا تعتبره سلوكا مرغوبا فيه من طرف الموظفين ما دام يعكس الغرض الذي يطمح له كلا الطرفين و هو الفعالية في الإنتاج و الكفاءة في العمل ، و تتجلى القيمة الحقيقية للولاء التنظيمي من خلال قدرة قائد المنظمة على تحقيق جو عمل محفز من أجل البقاء و الديمومة في العمل .

إن كل ما تناولناه سابقا يعد إطارا نظريا ، و للإفادة أكثر سنسعى لإسقاطه على أرض الواقع من خلال محاولة دراسة حالة أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة .



الفصل الثالث:
الأداء الوظيفي

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

- تمهيد.

1 / ماهية الأداء الوظيفي:

1-1 مفهوم الأداء الوظيفي

1-2 أنواع الأداء الوظيفي

1-3 محددات الأداء الوظيفي

1-4 معايير الأداء الوظيفي

1-5 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

2/ تقييم الأداء:

2-1 تعريف تقييم الأداء

2-2 أهمية تقييم الأداء

2-3 خطوات وطرق تقييم الأداء

2-4 مشكلات عملية تقييم الأداء

2-5 من يقيم أداء الموظف

- خلاصة الفصل.

تمهيد :

إن الحديث عن الأداء يقودنا بالضرورة عن البعد الإنساني له ، فالإنسان هو وعنصر الأساسي لنمو المؤسسات و تطورها ، بالرغم من التطور التكنولوجي الذي قلص من دوره لكن يبقى هو الرأسمال الأكثر قيمة بالنسبة لكل المؤسسات ، فهو مورد الوحيد الذي يتمتع بميزة العقل و القدرة على التفكير ومن ثم الإبداع و التطوير في الأداء .

و يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع التي تحضا بأهمية لدى العديد من الباحثين ، وعليه من المهم أن يفهم بدقة بعض المؤشرات التي نستطيع من خلالها قياس هذا المتغير .

1/ ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر موضوع الأداء من مواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية، و جميع المؤسسات بشكل عام ،يمثل الهدف الأساسي الذي تسعى كل مؤسسة إلى تحسينه ، وهو يعكس مستوى النجاح الذي حققته ، و سنتعرف على الأداء من خلال مايلي :

1-1 مفهوم الأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي على انه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ،وهو بالتالي يعكس الكيفية التي يحقق و يشبع بها الفرد ، متطلباته الوظيفية .

و للإشارة قد يحدث هنا خلط أو تداخل بين الأداء و الجهد ،هذا الأخير الذي يشير إلى الطاقة المبذولة على عكس الأداء الذي يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد ومثال ذلك الطالب الذي يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان لكنه يتحصل على درجات منخفضة يكون جهده المبذول عاليا بينما الأداء منخفضا¹

و يمكن تحديد مفهوم الأداء في المعاني الثلاثة الآتية:

- الأداء هو عبارة عن نجاح ، أي هو عبارة عن دالة بيانية أو تمثيلية للنجاح ،وتختلف حسب المؤسسات و العاملين فيها .

_الأداء هو نتيجة النجاح،و بمعنى إن قياس الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة .

_الأداء هو فعل يعبر عن مجموعة من المراحل و العمليات و ليس النتيجة إلى تظهر في وقت من الزمن ،ومن خلال هذه المعاني يمكن القول إن الأداء يركز على محورين هما: تحقيق النتيجة الموجبة للنشاط وارتباط ذلك بالفعل الذي يقود إلى النجاح²

يتضح مما سبق تعدد تعريف الأداء فمن الكتاب و الباحثين من يرى انه سلوك، ومنهم من يرى انه حصيلة جهده ، ومنه من يرى انه انجاز عمل ،وهذا ناتج عن تعدد الدراسات و الأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أو دراسات ميدانية فالأداء عبارة عن :

- جهد يهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات .

¹ -محمد حسن راوية ، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، دار الجامعة ، الطبعة 2003 ، ص 209

² -محمد صبحي ادريس وائل ، محسن منصور الغالبي طاهر ، سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجي لبطاقة التقييم متوازن ، دار وائل للنشر ، الطبعة 2009 ، ص115.

-محصلة تفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية الفردية ،ومناخ أو بيئة العمل والقدرة على انجاز العمل .

-استجابة تتكون من أفعال و ردود أفعال .

تعريف آخر للأداء الوظيفي:هو العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح .¹

يستخلص الباحث إن الأداء هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لانجاز العمل المكلف به ،أو بمعنى أدق مستوى قيامه بالعمل ،فبناء على هذا المستوى بتحديد أداء الفرد إذا كان جيدا أو متوسطا أو متدنيا ،و هذا يتوقف على عدة عوامل خارجية و أخرى داخلية .

1-2 أنواع الأداء الوظيفي :

هناك عدة أنواع مختلفة للأداء الوظيفي :

1-التصنيف حسب الشمولية :و ينقسم إلى نوعين :

-الأداء الكلي: و هو الذي يتجسد من خلال الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ،ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر ،وفي إطار هذا النوع يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، والإرباح، والنمو،..... الخ .

-الأداء الجزئي: أي مختلف الاداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة ،كل على حدى كأداء وظيفة التمويل ،أداء وظيفة الموارد البشرية ،أداء الإنتاج .

2-تصنيف حسب معيار الأجل: وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى طويل، ومتوسط و قصير الأجل .وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق و لا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة و ذلك لصعوبة الفصل بين الأجيال و تحدد موعدها مسبقا إلا بصفة تقريبية.

¹-GUYSALLATSALLATGUY .DECIDER EN STATEGER LA VOIE DE LA

3-التصنيف حسب معيار الطبيعة: حيث يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي واجتماعي وسياسي ،وتكنولوجي ،.....الخ.

بما إن الأداء يعني انجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها الأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة و استعمالها في تصنيف و تحديد أنواعه كمعيار الشمولية ،معيار الأجل ،ومعيار الطبيعة.¹

1-3 محددات الأداء الوظيفي:

على اعتبار أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد فإننا نجد أنه يتحدد من خلال ثلاثة عوامل رئيسية هي الجهد المبذول، القدرات وإدراك الفرد لدوره الوظيفي.

1- الجهد المبذول: وهو تغير عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة زمنية معينة عن البعد الكمي للطلقة المبذولة.

وكمية الجهد مرتبطة بالتدعيم أو الحوافز التي يحصل عليها العامل من المؤسسة سواء كانت هذه الحوافز مادية أو حوافز معنوية فهي تعمل على تحفيز العامل على الإنتاج وزيادة الجهد والإشارة هناك نوعين من الأعمال وذلك حتى يكون هناك دقة في تحديد كمية الجهد وطرق قياسه وهي:

- الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم وهي تتميز بكونها شيئا ماديا ملموسا يمكن حصر وحداته والتأكد من مطابقة هذه الوحدات للمواصفات المحددة،ومثل ذلك قياس أداء عامل في مصنع النسيج يكون على أساس الأمتار التي ينتجها خلال فترة زمنية محددة بشرط أن يكون إنتاجه بالجودة والمستوى المطلوب.

- الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني مثل أعمال التخطيط والبحوث والتنظيم والإشراف والرقابة وإصدار القرارات في هذه المجالات وفي مثل هذه الأعمال تكون هناك صعوبة في كثير من الأحيان وضع معايير واضحة ودقيقة لقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بالتقييم.

2- القدرات والخصائص الفردية: وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة،ولا تتغير وتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

¹ زغودو سهيل ، العمليات التدريبية ودورها في تحسين اداء العمال في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة باتنة ،

3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: ويعني تصوراتهِ وانطباعاتهِ عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

إن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي، ويمكن صياغة هذا الفرض في المعادلة التالية:
الأداء = الدافعية × القدرات × الإدراك¹

ومعنى هذا التفاعل بين العوامل الثلاثة المحددة للأداء، أن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة، وإنما من خلال امتزاجه بالعاملين الآخرين. فآثر الدافعية على الأداء لا تتحدد بدرجة الدافعية وحدها، وإنما بمستوى أو درجة العاملين الآخرين المتمثلين في القدرات و الإدراك. وكذلك فإن أثر مستوى معين من القدرات لدى الفرد على أدائه يتوقف على المستوى أو الدرجة المتوافرة من كل عامل من العاملين الآخرين.²

1-4 معايير الأداء الوظيفي :

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا ،وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة من المعايير لكل مستوى إداري ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف . وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين هما:

1-موضوعي يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل وتتمثل تلك المقومات في الآتي:

أ-المعرفة بالعمل ومطالبه ويقصد بها درجة إلمام بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه
ب-كمية الإنتاج وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة.

¹ -مصطفى نجيب شاويش ، ادارة المواد البشرية ،دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة 2005 ، ص87

² -المرجع نفسه ، ص 66

- ج- جودة الإنتاج وهنا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي وظروف العمل والإمكانات المتاحة¹
- 2- سلوكي ويكشف عن صفات الفرد الشخصية ويتمثل في :
- أ- التعاون وحيث يقيم ذلك العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به من زملائه بالمنظمة أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي .
- ب- درجة الإعتماد عليه ويقيم ذلك العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته إلى المتابعة
- ج- الحرص على الآلات والأدوات والمواد ويقيم ذلك العنصر مدى حرص العامل لمسؤولياته ومدى حاجته إلى المتابعة .
- د- المواظبة ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف .
- هـ- إستعمال وقت العمل ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على وقت عمله ومدى تخصيص هذا الوقت للأداء .
- و- السلوك الشخصي ويقيم ذلك العنصر الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سعة المنظمة فيؤخذ حينئذ في الإعتبار عند التقويم² .

1-5 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

هل يتحدد أداء أي فرد بكمية جهده ونشاطه فقط ؟

قبل الكلام عن متطلبات التحفيز، لا بد من التعرف على العوامل التي تؤثر في أداء أي فرد، فعلى سبيل المثال ،يتوقف أداء أي فرد في اختيار ما على مجموعة عوامل، واحد منها فقط هو كمية الجهد الذي يبذله في الدراسة .لنفس السبب يتوقف أداء أي فرد موظف لعمله على مجموعة عوامل ،واحد منها فقط هو كمية الجهد الذي يبذله في أداء العمل . أما العوامل الأخرى فهي من مسؤولية الإدارة .

لذلك قبل أن تصمم أية إدارة نظاما للحوافز ، لا بد وأن تحصر هذه العوامل وأن تتأكد من أنها بالشكل المناسب .

فإذا كان أداء موظف ما ضعيف فهذا قد يكون نتيجة أي من العوامل التالية:

¹ -محمد الصيرفي ، السلوك الإداري ، دار الوفاء للطباعة و النشر، الطبعة 2008، ص 61

² -المرجع نفسه ، ص 63

أ- **عطب في الأجهزة والمعدات:** يؤدي إلى توقف العمل، وبالتالي إنتاج وأداء ضعيف. في هذه الحالة، لا يمكن للمنظمة أن تحاسبه على الأداء الضعيف. وعليه، إذا أرادت وضع نظاما جيدا للحوافز، لا بد وان تهتم قبل كل شيء من وجود نظام صيانة جيد يتضمن أن تكون الأجهزة سليمة ويتم إصلاحها حال حصول عطب ما .

ب- **عدم توفر المواد الضرورية للعمل :** مما يؤدي أيضا إلى توقف العمل أو إنتاج دون المستوى المطلوب¹

ج- **عدم إكمال العاملين الآخرين:** الذين يرتبط عمل الفرد بأدائهم لعملهم، أو تنفيذهم له بطريقة غير سليمة ، مما ينعكس على أداء الفرد .

د- **تأخر استلام الفرد لتوجيهات وأوامر العمل** نتيجة عدم قيام الإدارة بتحديد الواجبات المطلوبة من العاملين .

هـ- **تغيير المنظمة لخططها وتقليص الإنتاج المطلوب من الفرد** لأي سبب كان .

و- **عدم امتلاك الفرد للمهارات أو المعارف والتدريب** الضروري لأداء العمل المطلوب منه ،هذا أيضا هو من مسؤولية الإدارة ،حيث يجب إن تتأكد من أنها تكلف الفرد بعمل يستطيع القيام به.

ز- **أخرى (متفرقة)**

ح- **اندفاع الفرد لأداء العمل المكلف به**، كل القضايا أعلاه وغيرها تؤثر على أداء الفرد وكلها، باستثناء العامل الأخير ،هي من مسؤولية المنظمة والإدارة .لذلك إذا كانت هي السبب، وكان أداء فرد ما صحيح ،بحيث يمكن الافتراض بأن الأداء هو نتيجة جهد الفرد نفسه²

بالإضافة إلى هذه العوامل هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه ،وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤثر كأعذار ،إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا هي :تصارع المتطلبات على وقت الفرد ،عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتراكيبات

¹ -سعاد نايف برنوطي ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الطبعة 2007 ، ص 349

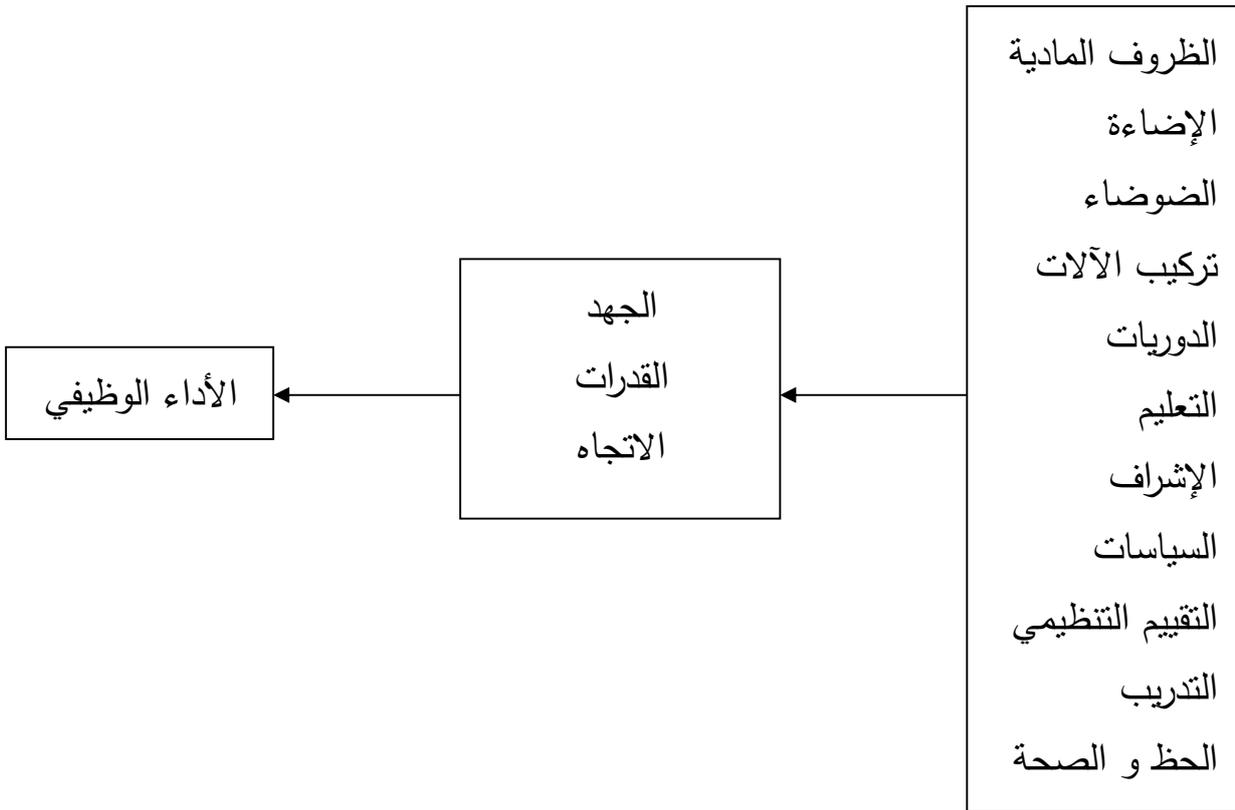
² - المرجع نفسه ، ص350

والتجهيزات، والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، والضوضاء وترتيب الآلات حتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائق للأداء.¹

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز، يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير واضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد لذا فإن من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي :

1- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.

2- توفير بيئة مدعمة، يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.



الشكل رقم 7: يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر على الاداء²

¹ -محمد حسن راوية ، المرجع السابق ، ص 210

² -المرجع نفسه ، ص 211

2/ تقييم الأداء

2-1 تعريف تقييم الأداء:

قياس الكفاءة أو تقييم الأداء ، أو لنقل تقييم أداء العاملين ، كلها مفاهيم لعملية واحدة تعددت بشأنها التعريفات فمنهم من إعتبرها : " عملية تقييم الأداء وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه واقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه وإتجاهاته ومهارته ومعرفته . ويعرفها ميتشاسكي بأنها : " عملية تقييم الأداء عبارة عن مراجعة منظمة لأداء مستخدم لمهمة حيث تستخدم هذه الأخيرة لتقويم فعاليته في الشغل . ويمكن أن نعرف التقييم بأنه تلك العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى الكفاءة وفاعلية الفرد الأدائية ، وفقا للمعايير المحددة سلفا واتخاذ القرارات المناسبة في المجالات الموارد البشرية . وهي أيضا دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر¹

2-2 أهمية تقييم الأداء :

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة ، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء ، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال مايلي :

1 - تخطيط الموارد البشرية : إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وان المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفوءة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية ، لذا إن

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ، الطبعة 2004 ، ص 285

تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين¹

2 - تحسين الأداء وتطويره : إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره ، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها ، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل ، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤشر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يصار لتطويرها وتحسينها ، مما ينعكس أثره إيجابيا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة .

3- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت : نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة ، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مصداقا لقوله تعالى (وليس للإنسان إلا ما سعى) ولذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المنظمة ، أو أن وضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمنظمة وتشعر الفرد العامل بأن الإدارة العليا تعترف بفضل العاملين في قيامهم بالإنجاز السليم وعدالتهم بالتقييم وإعطاء كل ذي حق حقه وفقا للأداء سيما في معايير الحوافز والمكافآت ، أما الأفراد ذوي الكفاءات العلمية المتدنية قد تأخذ بشأنهم بعض الجزاءات كحرمانهم من العلاوات الدورية أو من نصيبهم في الأرباح التي يتم توزيعها وقد تلجأ الإدارة أحيانا لإيقاع بعض العقوبات التأديبية وغيرها ومن هنا يتضح بجلاء أن عملية التقييم تساهم

¹ -كاظم محمود خضير ، ادارة الموارد البشرية ، دار المسيرة ، الطبعة 2009 ، ص 152

بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز أو المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المنظمة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه .

4- إنجاز عمليات النقل والترقية: إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية يمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفي ينسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء . وهذا مايجعل الإدارة العليا با لمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء ¹

5- معرفة معوقات ومشاكل العمل:

يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير فرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكانم الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات ... الخ ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكانم القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغيرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق إنجاز العاملين بفعالية وكفاءة عالية .

إن حقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد لآفاق متعددة من الأهداف ولذا يصار إلى اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يرتكن إليها في التطوير الهادف للأداء. ²

¹ -كاظم محمود خضير ، المرجع السابق ، ص 153

² - المرجع نفسه ، ص 154

2-3 خطوات و طرق تقييم الأداء :

أولاً: خطوات تقييم الأداء: " The Procedures of Appraisal Process "

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء performance criteria ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لإتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك . ويمكن توضيح هذه الخطوات أو الإجراءات في الفقرات الآتية :

1-تحديد معايير الأداء " Establishment of performance Criteria "

لبناء معايير معينة للأداء ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لا بد من الاعتماد على عملية تحليل العمل ، فالمعيار المحدد للأداء يشير إلى أي عامل أو متغير Fator يعد كمؤشر لفاعلية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد ، فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال إذن يختلف باختلاف مواصفات العمل Job Description وشروطه Job Specification، ولذلك فإن المعلومات التي تحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال. ومن الجدير ذكره في هذا المجال أنه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظرا إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعادا وجوانب عديدة ، ولذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توفرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعا في عملية تقييم الأداء . من هذه المواصفات أو الشروط الآتي :

أ - الثبات Reliability

ويقصد بها إمكانية القياس أي أن ثبات المقياس يضم جانبيين الاستقرار والتوافق

Stability and Cansistency

فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينبغي عنها نفس النتائج أو نتائج متساوية ، أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين أو بطرق مختلفة ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر و من طريقة إلى أخرى¹

¹ سهيلة محمد عباس ، ادارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الطبعة 2008، ص 244

ب - التمييز : Discriminating

المعيار الجديد لابد وأن يميز بين الأفراد وفقا لأدائهم حيث إن الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين للمنظمة هو تمييز الجهود وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب وفي ترقية الأفراد وتحديد البرامج التدريبية والتطويرية كما سبق ذكره في الفقرات الخاصة بإستخدامات نتائج عملية التقييم .

ج- القبول: Acceptance

لابد وأن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.

يمكننا القول بأنه لابد من تحديد المعيار إما إستنادا على النشاطات Activities التي يتضمنها الأداء للعمل أو على أساس النتائج المنجزة من قبل الأفراد العاملين Results حيث أن بناء المعيار على أساس النشاطات أو الفعاليات التي يؤديها الأفراد لأداء العمل يحدد معظم الممارسات السلوكية للأداء منها والإيجابية ولاينظر فقط إلى النتائج المترتبة فقط أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو يقيس النتائج ويحدد الهدف فقط فمثلا تقييم الأداء الذي يقيس حجم المبيعات أي يستخدم معيار حجم المبيعات في تقييم أداء رجل البيع يأخذ بعدد الوحدات المباعة دون النظر إلى أسلوب البيع ، أي هل تم بيع الوحدات المحددة للعملاء بإرضائهم الكامل وقناعتهم بالسلعة المباعة أم تم تضليل المشتري بعود معينة . إن لكل معيار من هاذين المعيارين أي المعيار المبني على أساس النشاط أو السلوك والمعيار المبني على أساس لنتائج لهما مزاياهما وعيوبهما فمعيار النشاط أو السلوك لايعطي صورة كاملة عن فعالية الأداء لا يمكن للمنظمة من تحديد الأفراد الذين ساهموا فعليا في ضعف الأداء ، ما وأن هذا المعيار يؤدي إلى التركيز على الإجراءات وروتينية العمل بغض النظر عن النتائج ، علما بأن هذه الإجراءات هي لتسهيل أداء العمل وليست مؤشرات للأداء الفعال . أما المعيار المبني على أساس النتائج فهو يساهم في دفع وتشجيع الأفراد العاملين في تحقيق الأهداف المحددة لهم لكنه من جهة أخرى يؤدي إلى دفع الأفراد إلى ممارسة سلوك سلبي من قبل الأفراد في تحقيق الهدف نظرا إلى أن المعيار لا يوضح السلوكيات اللازمة للأداء الفعال

، كما وأن استخدام مثل هذا المعيار يقود إلى إحباط الأفراد العاملين عندما يفشلوا في تحقيق الأهداف بسبب عوامل خارج سيطرتهم المباشرة كعطل المكين والمعدات أو عدم توفر الموارد المادية والمالية... الخ. فإن المعيار المبني على أساس النتائج فقط لا يوفر المعلومات الكافية حول سلوكيات الأفراد التي تعتبر ضرورية وأساسية في إرشاد وتوجيه الأفراد ذوي الأداء غير المناسب.

نلخص من كل ما تقدم بأنه لا بد من توفر الشروط الأساسية للمعايير المستخدمة في تقييم الأداء مع ضرورة استخدام كلا النوعين من المعايير ، المعايير التي تقيس السلوك والنشاطات والمعايير التي تقيس الأهداف المتحقق¹

2-نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: communicate performance

Expectation to Employees

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم. ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين أي يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لا بد أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى مديرهم لغرض الإستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم .

3-قياس الأداء : Measurement of performance

وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

أ-ملاحظة الأفراد العاملين .

ب- التقارير الإحصائية .

ج- التقارير الشفوية .

د- التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

¹ -سهيلة محمد عباس ، المرجع السابق ، ص245

4- مقارنة الأداء الفعلي مع معايير الأداء أو الأداء المعياري: comparison of the performance with the criteria

هذه الخطوة ضرورة لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي، إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد وأن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية .

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين :

Discussion the Appraisal Results with the Employees

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم أدائهم، بل إنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل بصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وإن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي. حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم المدير أو المشرف المباشر¹

ثانياً: طرق تقييم الأداء :

يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة .

الطرق التقليدية :

تضم هذه المجموعة عدة طرق تركز على تقييم الفرد في عمله ومن أبرزها:

1 - طريقة الميزان والدرجات أو قائمة التقدير : تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهلها حيث يستعمل فيها المشرف نموذج يتضمن صفات معينة وبهذه الأخيرة يتم الحكم على أداء الموظف في هذه الطريقة يضع المشرف أمام كل صفة ميزان يبدأ من الصفر وينتهي بعشرين درجة كحدة أقصى ثم يضع علامة على الخط عند الدرجة التي

¹ سهيلة محمد عباس ، المرجع السابق ، ص 247

تناسب تقدير الموظف وتكوين العلامة النهائية هو مجموع النقاط المتحصل عليها في كل الصفات فيما يلي جدول يعطي لنا قائمة افتراضية لهذه الطريقة :

التقدير المعيار	0	5	10	15	20
جودة العمل	رديئة	اقل من المتوسط	متوسط	جيدة	ممتازة
الحضور في المواعيد	لا يبالى بالمواعيد	يتأخر كثيرا	يتأخر أحيانا	منتظم	منتظم دائما
التعاون مع الزملاء	لا يحب التعاون	يجد صعوبة في التعاون	مناسب	مستعد للتعاون	يجب التعاون ومستعد له
حب العمل	لا يهتم بالعمل مطلقا	لا يبالى	يجب العمل ويتقبل الإرشادات	يجب عمله ويبدي اهتمام بالإعمال الأخرى	يجب عمله ويعطي إرشادات بشأنه للعمال معه

تسمح هذه الطريقة - التقييم بالميزان أو الدرجات - من التنبؤ الإحصائي وتساعد المشرف أو الرئيس على التعرف عن نواحي التركيز و التشتت واتجاهات الموظفين كما أنها تسمح بإجراء مقارنة بين الموظفين والدرجات التي يتحصلون عليها في كل صفة من الصفات. فإذا كان المجموع مثلا بين 76- 100، فإن الأداء ممتاز، وإذا كان بين 51- 75، نقول أن الأداء جيد، وإذا كان بين 41- 50، فالأداء مقبول، بينما يكون الأداء ضعيفا إذا كان المجموع اقل من 40.

هذه الطريقة تناسب الأعداد الكبيرة من العمال، وهي سهلة وتوفر الوقت والجهد¹ بالأداء تتلخص مشاكلها فيما يلي:

- ظهور أخطاء التحيز، التعميم والتسهيل.

- التأثير بمركز الوظيفة والخوف من سؤال الإدارة عن أسباب تقصير العاملين .

-المقارنة بين الموظفين تكون على أساس مجموع الدرجات وهي ليست مقارنة سليمة.

¹ سعيد انور سلطان محمد ، ادارة لموارد البشرية ، دارالجامعية الجديدة للنشر ، الطبعة 2003 ، ص 395

2- طريقة الترتيب العام : تعتبر هذه الطريقة من ابسط طرق تقييم الأداء وبموجبها يقوم المشرف أو الرئيس المباشر بترتيب الأفراد حسب كفاءتهم من خلال مقارنة الموظفين حيث يضع أكثرهم كفاءة على رأس القائمة واقلهم في نهايتهم أي يقوم بترتيب الموظفين تنازليا مما يؤدي الى تقدير آخر بمستوى أعلى من استحقاقهم الحقيقي .

إن هذه الطريقة لاتعطي صورة دقيقة أو محدودة عن أداء الموظفين كما أنهما تفترض أن الفروق بين الرواتب المختلفة متساوية زد على ذلك حدوث الأخطاء الإنسانية مثل التمييز والتاثر بمركز الوظيفة ، هذه الطريقة لا تسمح بمقارنة الموظفين في مجموعات مختلفة لأنه لا يوجد هناك أساس واضح تستطيع أن تستخدمه في معرفة إن كان أحسن موظفي المجموعة الأولى متساويا في المجموعة الثانية وهناك تكمن صعوبة استخدامها .
وتكمن صعوبتها أيضا إذا كان العدد كبير ¹.

3- طريقة المقارنة الزوجية: إن هذه الطريقة تركز على مقارنة ثنائيات من موظفين حيث يتم مقارنة كل موظف مع باقي الموظفين من نفس القسم وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب الموظفين تنازليا حسب أدائهم.
ولتحديد عدد المجموعات الثنائية نستعمل المعادلة التالية:

$n (n - 1) / 2$ ، حيث n هي عدد الأفراد (الموظفين) ، فإذا كانت لدينا مجموعة تتكون من خمسة أفراد ، فالمعادلة تصبح كما يلي : $5(5 - 1) / 2$ يساوي 10 ، أي عشر ثنائيات ونختار واحد من كل ثنائي وفي الأخير نحسب عدد الاختيارات التي حاز عليها كل فرد وحينها نعرف من هو الحاصل على المرتبة الأولى والثانية ... الخ .

عند إجراء هذه المقارنات يقوم المشرف بتحديد الموظف الأفضل في كل مقارنة ويعاب على هذه الطريقة صعوبة استخدامها في الأقسام التي تحتوي على عدد كبير من الموظفين بحيث يكون عدد المقارنات كبير جدا ²

4- طريقة القوائم :

يستعمل المشرف في الطريقة قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الموظف ووظيفته ويجب إن يكون اختلاف في الأسئلة، فالأسئلة التي توجه إلى المحاسب

¹ -سهلة محمد عباس ، المرجع السابق ، ص 248

² -احمد ماهر ، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات ، دار الجامعية الحديثة ، الطبعة 2006 ، ص 298

تختلف عن الأسئلة التي توجه إلى الكاتبة، وتستعمل هذه الطريقة للتخفيف عن الرئيس في عملية تقييم حيث يتولى فقط التبليغ عن الأداء ، فإدارة الموارد البشرية هي التي تقوم بعملية التقييم والمشرف يقوم بالتقرير بوضع إجابة عن كل سؤال بنعم أو لا مع وضع علامة مميزة أمام الإجابة المرغوبة وتتولى إدارة الموارد البشرية تحديد قيمة كل إجابة بموجب دليل خاص غير معلوم لدى المشرف وذلك لضمان عدم التحيز في التقديرات والحكم على درجة الدقة في التقدير ويستحسن ان تتضمن القائمة عدد من الأسئلة المتكررة بأسلوب مختلف ومن أمثلة الأسئلة ما يلي :

- هل يقدم الرئيس أفكار طيبة ؟ نعم لا .
- هل يتبع التعليمات بدقة ؟ نعم لا .
- هل يواظب على الحضور ؟ نعم لا .

وفي النهاية يتم حساب النقاط التي يحصل عليها بجدول محدد التقديرات، ومن عيوب هذه الطريقة أنها تتطلب جهد ووقت كبير ودقة فائقة كما انه ليس من السهل تجميع تحليل ووزن العبارات وتحديد خصائص الموظف ومساهمته. ومن مميزاتها أنها توفر كثيرا من الوقت للمشرف حيث انه يقوم بإعطاء حقائق ومعلومات فقط دون القيام بعملية التقرير¹

5- طريقة التوزيع الإجباري:

في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبر نسبيا على توزيع موظفيه (أي توزيع مستوى الكفاءة) على درجات التوزيع الطبيعي بشكل تحدده المنظمة وفي هذا التوزيع يكون أغلب الموظفين قد تحصلوا على درجة تكون قريبة من الوسط الحسابي ونسبة قليلة من المتفوقين ونسبة قليلة من ضعاف الكفاءة . ويوضح الشكل التالي نموذج النظام الذي تتبعه الكثير من المنظمات عند استخدام التوزيع الإجباري.

من خلال هذا الشكل نلاحظ إن المشرف يوزع الموظفين على هذه الدرجات فإذا فرضنا أن الرئيس أو المشرف لديه 10 من المرؤوسين : فإنه سيعطي 1 منهم تقدير ممتاز و2 جيد جدا ، و4 جيد ، و2 متوسط ، و 1 أقل من المتوسط .1

¹ -محمد ابراهيم ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الطبعة 2008 ، ص 66

تصلح هذه الطريقة عندما تكون أعداد كبيرة من الموظفين وتصلح للقطاع الحكومي وهي طريقة تجبر المقيم على دراسة موظفيه بشكل جيد حتى يستطيع توزيعهم على النسب الإجبارية . أما ما يعاب على هذه الطريقة أنها لا توضح نواحي القوة والضعف لدى الفرد، كما أنها غير دقيقة وتفتقد المصداقية (الرأي الشخصي)¹

الطرق الحديثة:

نتيجة للنقد الذي وجه إلى أسلوب التقييم التقليدي، سعى الكثير من الباحثين إلى استكشاف ووضع طرق أفضل لتقييم الأداء على أسس موضوعية وسنتناول من بين هذه الأساليب أهم الطرق الحديثة فيما يلي:

1-طريقة قوائم المراجعة :

يتضمن هذا النموذج الخاص بتقدير الكفاءة عددا كبيرا من العبارات والتي تصف الأشكال والمستويات المختلفة للسلوك الخاص بعمل معين أو مجموعة متشابهة من الأعمال ، عبارة من هذه العبارات يكون لها وزن أو قيمة مرتبطة بها ، وعند تقدير كفاءة العامل يقوم المشرف بمراجعة هذه العبارات والتي تصف بدرجة كافية سلوك الفرد ، يلي ذلك إعداد كشف خاص بالتقدير عن طريق جمع أوزان كل العبارات الوصفية والتي تمت مراجعتها عن طريق القائم بالتقدير²

2-طريقة الاختيار الإجباري:

في هذه الطريقة تضع استمارة التقييم وهذه الأخيرة تتكون من مجموعات عديدة من الجمل وتحتوي كل مجموعة على أربع جمل إثنان تمثلان الصفات المرغوبة وإثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الموظفين ويقوم المشرف أو الرئيس باختيار جملتين فقط ، واحدة تقيس الصفة المرغوبة والأخرى تقيس الصفة غير المرغوبة في أداء الموظفين ، وقد وضعت هذه الطريقة أربع جمل في كل مجموعة بهدف وجود صفتان إيجابيتان و صفتان سلبيتان في أداء الموظف ولايعلم الرئيس مسبقا القيمة " س "الممنوحة لهذه الجمل ، معناه انه لا يتوصل إلى الطريقة التي يقيم فيها الموظف تقييما جيد أو

¹ -احمد ماهر ، المرجع السابق ، ص 300

² -محمد ابراهيم ، المرجع السابق ، ص 67

ضعيف حسب تفضيله الشخصي ، وفيما بعد تجري إدارة الموارد البشرية عملية الحساب وتظهر التقييم ، وهذا المثال يوضح لنا طبيعة الجمل :

أ- الصفات المرغوبة:

- يقابل الموظف توقعات الإدارة في أوقات زحمة العمل .
- ينجز الأعمال المطلوبة منه والأعمال الإضافية أيضا.

ب - الصفات غير المرغوبة:

- لا يستطيع ان يحدد موقفه في المشاكل التي يصادفها .
- لا يعد قادرا على اتخاذ القرارات .

إن لهذه الطريقة مزايا من بينها أنها تساعد على إتمام تقييم الأداء بموضوعية مما يبعد الأخطاء الإنسانية كالتحيز والتدخل الشخصي أما من عيوبها أن الرئيس لا يعرف الأساس الذي يبنى عليه التقييم وذلك لعدم علمه بقيمة الجمل كما أنها طريقة مكلفة لأنه من الازم إنشاء عبارات خاصة لكل وظيفة على حدى وهذا يختلف من قسم لآخر ومن وظيفة لأخرى وخاصة لما يشمل التقييم عددا هائلا من الموظفين زد على ذلك فهي لاتسمح أن يناقش الرئيس تقييم موظفيه خاصة إذا كان في حاجة إلى تحسين أدائه¹

3- طريقة الأحداث الحرجة :

التي تقوم على تحديد المتطلبات الأساسية لكل وظيفة ،ويقوم الرئيس بتتبع الأحداث و الوقائع الهامة ،التي تتسبب في نجاح - او فشل -العمل من جانب مرؤوسه و مقابلتها لمتطلبات الأساسية السابق تحديدها ،وتعرف هذه الطريقة ببرنامج سجل الأداء ،حيث يتم إعداد سجل لكل مرؤوس ،يقوم الرئيس بتسجيل الأحداث الهامة تباعا وفقا لطبيعتها ولعل أهم مميزات هذه الطريقة :

تركيزها على تقييم أداء العامل، و الاعتمادات على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد ،كما تنقادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس و التي تتأثر غالبا بالأحداث القريبة ،حيث يقضى هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها ،كما أنها من ناحية أخرى ،تتضمن الجوانب

¹ -سعيد انور سلطان محمد ، المرجع السابق ، ص 316

الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد ،مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة ،وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف¹

4- طريقة التقرير المكتوب :

في نهاية الفترة التي يجري فيها التقرير يقوم الرئيس بإعداد تقرير كتابي من خلال نموذج معين ، وعادة ما يقدم الرئيس توجيهات وإرشادات عن الموضوعات التي يجب أن يتضمنها التقييم ، ومن أمثلة الأسئلة التي يمكن أن يحتويها هذا النوع من التقييم الأداء ما يلي :

-صف انطباعك الشخصي عن موظفيك وفقا لكمية وجودة الأداء،المعرفة بالوظيفة قدرته على التكيف والتعامل مع الآخرين .

تتطلب هذه الوظيفة أن يكون الرئيس ملما بقدرات موظفيه وعنده القدرة على التحليل لكي يبرز نواحي القوة والضعف في أداء الفرد . ومن بين عيوبها إن التقييم فيها هو تعبير عن آراء وانطباعات ذاتية كما تقتضي طول الوقت كتابة في التقارير لاسيما إذا كان هناك عدد كبير من الموظفين²

5-طريقة الإدارة بالأهداف :

هذه الطريقة تركز على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي وتعمد إلى إشراك الأفراد في تحديد الأهداف التي يجب أن يحققها في عمله. يقوم الرئيس في هذه الطريقة بتحديد الأهداف والإجراءات اللازمة لتحقيقها للموظفين ويقوم الموظف بدوره باقتراح الأهداف التي يعمل على تحقيقها والإجراءات المعتمدة لبلوغها ، وبعد ذلك تدرس هذه الأهداف ويجري تعديلها والاتفاق عليها ، ثم يجري تقييم لمستوى الإنجاز الذي حققه الموظف مقارنة مع المعايير المحددة ، وبعد ذلك تستبعد الأهداف غير المناسبة ، ثم يقوم بمراجعة النتائج التي حققها خلال فترة زمنية محددة وعادة تكون ستة أشهر ، وبعد ذلك تجري مراجعة الأداء الكلي للمنظمة ويتم الإتفاق على برنامج جديد يتضمن أهداف وواجبات أخرى محددة لفترة أخرى .

¹ -فاروق عبده فليه و محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة ، الطبعة 2009، ص 275

² سعيد انور سلطان محمد ، المرجع السابق ، ص 320

من مزايا هذه الطريقة أنها:

- تولي اهتمامها الرئيسي للأداء المستقبلي للموظف .
- تركيز على إنجازات ونواحي سلوك محدد في العمل الموظف .
- إن هذه الطريقة تقيم الرئيس في نفس الوقت الذي يقيم فيه الموظف.
- تهدف إلى تنمية قدرة الموظف على تحديد أهدافه وتعيين سبل تحقيقها وتحليل قدراته .
- تحسين الاتصال بين الرئيس والموظف وتقوية علاقتها، وذلك بما فيها من مقابلات دورية بينهما.

ومن عيوبها هذه الطريقة نجد :

رغم أنها توجه اهتماما للأداء المستقبلي للموظفين إلا أنها تقيس ولا تستطيع أن تعطي مؤشرا لنجاحه في وظائف أخرى ، كما أنها تقترض أن الأهداف التي يضعها الموظف ورئيسه ومستويات بلوغ هذه الأهداف متفقة مع خطة المنظمة ومنسجمة مع الأهداف العامة لها مناسبة لتقدم المنظمة ونجاحها ، صف إلى ذلك فهذه الطريقة تقترض أن الرئيس يفهم واجباته وسلطاته جيدا ويعرف الحدود التي تحيط بهذه السلطات وتلك الواجبات . كما أنه حين تطبق هذه الطريقة في الواقع نجد أنها تركز على النتائج التي حققها الفرد وتعطي قليلا من الاهتمام للطرق التي استعملت للتوصل إلى النتائج المطلوبة¹

طريقة التقييم الذاتي :

يطلب من العامل دراسة عمله وأدائه بشكل مستمر طيلة فترة التقييم ، مع ضرورة تحديد معايير التقييم ، وعندما يقدم العامل التقرير عن نفسه يناقشه رئيسه ويبيدي ملاحظاته ، وتصلح هذه الطريقة مع أصحاب المستوى العلمي العالي والدرجة العالية من الوعي ، كما أنها تنتمي مهارات الاعتماد على النفس والثقة بالنفس، أما في غياب الصفات السالفة الذكر فإنها لا تحقق النتائج وبالضرورة فالفرد يضع لنفسه التقديرات التي لا يستحقها ، بل يغالي في مدح نفسه وإطرائها ولولا وجوده في هذه الوظيفة لزالّت المنظمة بأكملها؟؟

¹ محمد حسن راوية ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعية ، الطبعة 2002 ، ص 220

7- طريقة التقييم المشترك :

يتولى أعضاء الجماعة تقييم الأداء للجماعة ذاتها ، عن طريق اختيار بعض الأفراد للتقييم بشكل سري بحيث لا يعرف الفرد الذي تم تقييم أدائه من الذي قام بذلك ، وبعد ذلك تجمع وسائل التقييم وتوقع من طرف رئيس الوحدة ، وحتى تتجح العملية لا بد من وجود أفراد محل الثقة والسرية ، كما أن هذه الطريقة تحقق المصداقية ، وبالمقابل يمكن أن تتأثر ببعض الأحكام الحاكمة وبعض الحسابات القديمة إضافة على تفشي السرية .

8- طريقة التقييم 360 درجة :

هو تقييم أداء الموظفين عن طريق الحصول على معلومات عن أداء وظيفة معينة من الزملاء والمديرين والتقارير المباشرة والعملاء، وقد استخدم هذا الأسلوب بشكل موسع في الشركات الأمريكية في الأعوام العشرة الماضية. يتيح هذا النوع من التقييم فرصة لمعرفة معلومات عن أداء الموظف من التقارير الرسمية وزملاء العمل والموظفين في الإدارات الأخرى والعملاء، ومن الفرد نفسه وتكمن فائدة هذا التقييم انه يجمع من الأشخاص الذين لديهم معرفة مباشرة بأداء الشخص من منظورات وزوايا مختلفة، ولأن التقييمات يتم جمعها من مصادر مختلفة لذلك فإن هذا التقييم تكون نتائجه أكثر صحة من التقييمات التقليدية المبنية على رأي المشرف فقط أو المدير بصورة انفرادية، كما أن معرفة وجهات نظر أخرى تساعد الموظفين على فهم نقاط القوة والضعف ويمكنهم تغيير السلوكيات بسرعة .

يمكن إعطاء نموذج للتقييم بدرجة 360 وفق مايلي :

في البداية يجب استخدام توصيف الوظيفة ومعايير الأداء التي تم وضعها من طرف المدير والموظف وتم الاتفاق عليها، كما يمكن المشاركة بين المدير والموظف في اختيار فريق العمل الذي لا يتجاوز 12 رفيقا وعميلا ومشرفا من داخل وخارج الإدارة التي على علم مباشر بعمل الموظف، ويقوم أفراد الفريق بملء استمارة التقييم وعند الحصول على النتائج يمكن للمدير تلخيصها وإحضار الموظف لمناقشة هذه النتائج وبناء على نتائج التقييم، قد يتفق المدير مع الموظف على التدريب أو الدورات الدراسية أو المؤتمرات التي تساعده على تحسين نقاط القوة أو إزالة نقاط الضعف، وهذه عينة لاستمارة تقييم بدرجة

360 خاصة بالمدير :

الاتصال:

هل توصل المعلومات بشكل واضح وسريع بشأن التغيرات في الأساليب أو تكاليفات العمل؟

هل توصل المعلومات بصدق وبطريقة بناءة ؟

هل تتم مشاركة المعلومات بتوسع وصراحة ؟

التركيز على العميل :

هل تلتزم بإرضاء العملاء الداخليين والخارجيين ؟

هل تتم الإستجابة لمتطلبات العميل و الموظف ؟

هل يعامل كل من العملاء الداخليين و الخارجيين بطريقة عادلة واحترام وأمانة ؟¹

القيادة:

هل تحت الآخريين على تحقيق أهداف العمل ؟

هل تقوم بتوقيع وتشجيع الأداء من الآخريين ؟

هل يمكن أن تكون قائدا عن طريق القدوة ؟

هل تهتم وتكافئ الأفكار الجديدة من الآخريين ؟

الجودة:

هل تراجع أي عمل قبل تسليمه ؟

هل تقدم اقتراحات لتحسين الجودة والإنتاجية ؟

هل تضع المعايير لتحقيق نتائج عالية الجودة ؟

فريق العمل:

هل تشرك الآخريين في مناقشات عن كيفية تحقيق أهداف فريق العمل ؟

هل تقبل الاقتراحات بشأن تغيير أو تحسين الطريقة التي يتم بها إنجاز العمل ؟

الآخر:

ماالذي يجعلك تفضل العمل مع هذا الشخص ؟

¹ -نورالدين حاروش ، ادارة الموارد البشرية ، دار الامة للطبع والنشر ، الطبعة 2011 ، ص 102

هذه الاستمارة يمكن ملئها من طرف المدير نفسه وزميل له والمشرف عليه والعميل وفي الأخير نحصل على معلومات من أربعة مصادر مختلفة، تكون النتيجة أقرب إلى الواقع والصحة وتكون ذات مصداقية.

وعلى العموم فإن التقييم 360 درجة يكون أفضل في المنظمات المبنية على روح الفريق أو بيئات عمل أخرى حيث يزداد تعاون الموظفين وثقتهم ، أي وجود ثقافة تنظيمية عالية ، ويهدف هذا التقييم إلى رفع التحدي الحقيقي المتمثل في تغيير تفكير الناس من العقاب والثواب إلى كيف يمكن أن أساعد زميلي أو مديري للقيام بعمل أفضل وبإدخال تحسينات على العمل الجيد الذي قام به بالفعل .

3- تحديد الاحتياجات التدريبية: مما لا شك فيه ان التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة ، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا أو اعتباطا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة¹.

2-4 مشكلات عملية تقييم الأداء :

تتجسد المشكلة الأساسية في عملية تقييم أداء الموظف في كيفية ضمان الموضوعية وعدم التحيز لدى الرئيس أو المدير وتحصينه ضد احتمالات الأخطاء فقد لوحظ من خلال البحوث الميدانية أن المدير أو القائم بأعمال التقييم قد يمارس أخطاء عديدة من شأنها هدم أدق عمل في إدارة الموارد البشرية وهو تقييم أداء الموظف . وقد سبق أن أشرنا إلى أهمية هذه العملية في مستهل هذا الفصل .

إن من بين الأخطاء التي قد يمارسها الرئيس هو عدم مقدرته مثلا على الفرز الدقيق بين معايير التقييم (جيد جدا، جيد، مقبول... الخ) ، كما أن بعض المديرين يجد نتيجة التقييم التي يقدمها انعكاس مباشر لطبيعة علاقته مع المرؤوس . فإن كانت علاقته مع المرؤوس جيدة جاءت نتيجة التقييم لصالح الموظف . أما إذا كانت غير جيدة.....فإن هذه العلاقة ستعكس بالسلب على جميع عناصر التقييم . ويسمى البعض هذه الحالة بتأثير الهالة .Halo Effect وهناك من الرؤساء ممن اعتاد على الموقف الوسط " الحلول

¹ -نور الدين حاروش ، المرجع السابق ، ص 103

الوسطى " ، بمعنى أنه يركز أو يضع نتائج تقييم أداء المرؤوسين في وسط الطريق متجنباً بذلك أقصى درجات التقييم وأدناها ¹

ولا ننسى ما للتحيز الشخصي Personal Bias من آثار سلبية على عملية التقييم . فقد يكتب المدير تقريراً جيداً عن أداء الموظف الفلاني خلال الفترة الماضية ، لأسباب نفسية ، أو إجتماعية ، أو دينية أو سياسيةالخ. وقد أيدت ذلك العديد من البحوث الميدانية . على سبيل المثال أن الرجل الأسود يحصل على تقييم أدنى من زميله الرجل الأبيض في منشآت الأعمال الأمريكية هذه المشاكل وغيرها لا بد من معالجتها في المنظمة ، لا بد أن تملك الإدارة الجرأة على الاعتراف بوجودها ، لأن معرفة المشكلة هو المفتاح لتجنب حدوثها مستقبلاً . وبما أن لكل طريقة من طرق التقييم نقاط قوة ونقاط ضعف لذلك يجب فحص هذه النقاط من أجل إختيار الطريقة التي تتناسب الموقف أو الهدف أو الوظيفة موضوع التقييم ، والموظف الذي سيتم تقييم أدائه . فمثلاً قد تتميز طريقه " سلم التدرج البياني " أو " طريقه الترتيب " بأنها صالحة للتطبيق في حالة المقارنة بين أداء الموظفين مع بعضهم البعض.

2-5 من يقيم أداء الموظف:

قد يظن البعض للوهلة الأولى أن المشرف المباشر للموظف هو الوحيد الذي يقوم بعملية التقييم الدوري لأداء الموظف، لكن الأمر ليس كذلك دائماً. رغم أن دور الرئيس المباشر في الكثير من المنظمات هو الدور الأساسي في هذه العملية وسيظل كذلك. وفيما يلي أهم الأطراف التي يمكن أن تمارس عملية التقييم:

1. المشرف المباشر: Supervisor

الرئيس المباشر هو أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الوجبات والمسؤوليات ومن حيث تقييم قدراته و إنجازاته وسلوكياته . كما أنه الأدرى بجوانب القوة والضعف في أداء المرؤوس ولديه المعلومات الكافية عن كافة الأوضاع والأفراد في القسم الذي يرأسه ومع ذلك فإن الرئيس قد يتحيز لصالح أو ضد هذا المرؤوس أوداك ²

¹ -السعيد السالم مؤيد ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار اثراء ، الطبعة 2009 ، ص 255

² -المرجع نفسه ، ص ص256-257

وقد تتدخل عوامل غير موضوعية في عملية التقييم نتيجة للعلاقات الشخصية والمحابة .
1 رئيس المشرف المباشر:

تتطلب بعض المنظمات أن يقوم بمراجعة تقييم الأداء، أو حتى بعملية التقييم أحيانا رئيس المشرف المباشر. بحجة أن الرئيس الأعلى يعرف بوجه محدد الأهداف المطلوبة من الموظف وكيفية تحقيقها ، ونرى أن فكرة قيام رئيس المشرف المباشر بعملية المراجعة والتقييم نابعة من هدف إرضاء رغبات الإدارة العليا التي تحرص على أن يحقق الموظف الأهداف في إطار تكاملي وشمولي لا يتعارض مع أهداف الإدارة العليا . وأن هذا الموظف قادر على تحمل المسؤولية وقبولها ، ولديه المعرفة الكافية لأداء ما يطلب منه من عمل .

1-تقييمات الأقران Co – Workers

ويسمى أيضا بنظام التقييم المتبادل، حيث يقوم كل موظف بتقييم زملائه في المجموعة تحت إشراف الرئيس المباشر وتتم العملية بأسلوب سري. ويتخذ هذا التقييم ثلاثة أشكال :
-طريقة الترتيب : وتتمثل بترتيب أفراد المجموع من الأحسن إلى الأسوأ.
-طريقة التقديرات: وفيها يتم إعطاء درجات على سلم التقدير.
-طريقة الترشيحات : حيث يقوم كل موظف في المجموعة بإختيار وإنتخاب عدد محدد من أعضاء المجموعة كأفضل موظفين بالنسبة لجانب معين أو صفة معينة . كما قد يطلب من الموظف تسمية أسوأ الأشخاص بالنسبة لجانب الأداء أو لتلك الخاصية .
أن هذا النوع من التقييم يكون مفيدا في المواقف التي تتوفر فيها لأعضاء المجموعة المعلومات الكافية عن أداء بعضهم البعض، إلا أن لهذه الطريقة سلبياتها، فقد لا تتوفر الثقة بين العاملين في المجموعة، كما أن الزملاء قد يحكمون على الموظف على أساس درجة تعاونه معهم بدلا من مدى مساهمته في إنجاز العمل المطلوب، منه . ونعتقد أن هذه الطريقة تضر بالعلاقات المستقبلية بين أعضاء المجموعة¹

قد تشكل لجنة خاصة لتقييم أداء الموظفين مكونه من رؤساء أقسام يعملون مباشرة في المسؤولية، ولهم صلة ومعرفة مسبقة بالموظفين قبل فترة التقييم، ولا يمنع تشكيل اللجنة من مستويات إدارية مختلفة طالما كانت على صلة ومعرفة بهؤلاء الموظفين وطبيعة

¹ -السعيد السالم مؤيد ، المرجع السابق ، ص 258

أعمالهم وإنجازاتهم السابقة . وإذا كان الهدف من تكوين اللجنة هو الحرص على تحقيق العدالة والموضوعية في عملية التقييم فإن احتمالات التحيز الشخصي مع بعض أعضاء اللجنة يظل قائماً. إن المعلومات الكثيرة التي تتوفر للجنة لا يعني بالضرورة معلومات أفضل وإذا لم يتم استخدام بيانات حقيقية وبشكل صريح فسوف يخيم على بعض أعضاء المجموعة الجهل بما يجري في حقيقة الأمر .

التقييم الذاتي Self Evaluation

ثبت من خلال الممارسة الفعلية صعوبة جعل الفرد يقيم ذاته بموضوعية عالية لسبب بسيط وهو معرفته المسبقة بأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها قرارات وظيفية تمس مباشرة مستقبله الوظيفي في المنظمة كالترقية، والحوافز، والنقل ... الخ .

لذلك ومن أجل عدم خسارة هذا المصدر الهام من المعلومات التي تساعد في تحسين الأداء اتجهت بعض المنظمات إلى جعل الفرد يقوم نفسه ذاتياً ثم مناقشة هذا التقييم مع رؤسائه فيما بعد بهدف تنمية وتحسين الأداء فقط وليس بهدف اتخاذ قرارات تتعلق بمستقبله الوظيفي .

وتشير البحوث الميدانية إلى أن هذا الأسلوب يقوي الشعور بالمسؤولية والقدرة على الرقابة الذاتية ويعمل في الوقت نفسه على تحفيز العامل أو الموظف نحو تحسين أدائه خاصة عندما يكون أدائه متدنياً . أنظر الشكل رقم : 10 - 05 . وبالمقابل فقد يقود تقييم الذات إلى التساهل أكثر في عملية التقييم مقارنة مع الطرق الأخرى .

وهو بلا شك يسبب بعض المشاكل عندما يستخدم لأغراض معينة كاتخاذ القرارات الإدارية وتحديد الاحتياجات التدريبية واختيار العاملين¹

التقييم	سلبيات الأداء	التقييم	إيجابيات الأداء
-	لا احب العمل مع الآخرين	+	أحب تحمل المسؤولية
+	أفضل العمل الروتيني	+	أحب التحدي في عملي
-	لا أثق كثيراً في نفسي	+	أحب العمل الجماعي
+	اشعر بالغيرة من المتفوقين	-	أحب مساعدة الآخرين

¹ - السعيد سالم المؤيد ، المرجع السابق ، ص 259

	أفقد السيطرة على نفسي أحيانا	-	أحب الدقة في عملي
+	عند وجود ضغوط في العمل	+	أحب التعامل مع الجمهور
ملاحظة: كن صادقا ولا تجعل الأناية تفرض نفسها عليك تذكر إن هذا التقييم لن يستخدم الا لمصلحتك .			

شكل رقم (10-05)

نموذج توضيحي لفقرات تقييم الأداء الذاتي

وفي ضوء نتائج التقييم يقوم كل من الرئيس المباشر والمرؤوس باستعراض هذه النقاط التي اشتملت عليها القائمة ومناقشتها معا بهدف الإتفاق على حلول محددة تعالج الثغرات ونقاط الضعف وتعزز من نقاط القوة مستقبلا .

6 - خبراء إدارة الموارد البشرية

يستعان أحيانا بخبراء إدارة الموارد البشرية من داخل و/ أو خارج المنظمة في تقييم أداء الموظفين، وفي مساعدة القائمين بالتقييم في شرح أبعاد العملية وأهدافها وطريقة إجرائها. ويشترط أن يكون هؤلاء الخبراء على علم ومعرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقييم إنجاز القائم عليها، ويتحدد دور هؤلاء الخبراء في مقابلة القائمين بالتقييم ثم شرح مضامين التقييم المطلوب والطريقة المطلوبة في التقييم وأسلوب القياس والتقدير . ويطلب بعدئذ منهم إتخاذ الخطوات التنفيذية لإجراء هذا التقييم، وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة في طريقة التقييم الميداني للأداء.¹

¹ -السعيد سالم مؤيد ، المرجع السابق ، ص 260

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يبرز لنا مفهوم الأداء الوظيفي باعتباره يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية و غالبا ما يحدث بسبب و تداخل بين الأداء و الجهد، فالإدارة الفعالة للأداء تغيير من كبرى المشاكل التي تواجه المؤسسات في الوقت الحالي و يجب أن تتسم المؤسسات الحديثة بالمرونة و الكفاءة حتى تتمكن من البقاء و الاستمرار .



الفصل الرابع:
إجراءات الدراسة الميدانية

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

- تمهيد.

1/ مؤسسة سونلغاز بالجلفة:

أولاً: نشأة مؤسسة سونلغاز

ثانياً: المراحل التي مرت بها المؤسسة

ثالثاً: التعريف بمديرية التوزيع بالجلفة

رابعاً: الأهداف والمهام

خامساً: أهداف مؤسسة سونلغاز

2/ الإجراءات المنهجية المتبعة:

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: عينة البحث

ثالثاً: المنهج المتبع

رابعاً: أفضل التقنيات المستخدمة في الدراسة

خامساً: أدوات تحليل البيانات

تمهيد

يعتبر هذا الفصل الربط بين معطيات البحث النظري والبيانات الميدانية ، إذ إنه يجمع بين جانبي البحث النظري والميداني، ويعتبر الإطار المنهجي للبحث أحد الجوانب الهامة حيث لا يمكن لأي باحث أن يتخلى عنها ويمكن إرجاع هذه الأهمية إلى المنهج الذي تم الاعتماد عليه، والعينة التي تنصب عليها الدراسة ونوع الأدوات التي سنجمع من خلالها المعلومات من الميدان.

1/ إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: نشأة مؤسسة سونلغاز:

إن نشأة المؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري ، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء و الغاز (E G A) كان ذلك في 1947\06\05 وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 28\06\1969 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر 69-59 تم حل المؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز (I.G.E.P) ومع مطلع التسعينات وبالضبط 1991 م تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي وتجاري وفقا للإصلاحات الاقتصادية المستهدفة آنذاك.

ثانياً: المراحل التي مرت بها المؤسسة :

إن مؤسسة سونلغاز لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن إن نوجزها فيما يلي:

أ-مرحلة ما بعد الاستقلال فكانت بين 1962-1969:

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وبهذا يرجع للأسباب الآتية:

1-سهولة الاتصال وقرب المسافة

2-طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة.

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي:

1-إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء و الغاز الفرنسية.

2_السعي إلى الحفاظ على استمرار الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد.

3_عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة.

ب- مرحلة التسيير الاشتراكي:فكانت تمتد ما بين 1969-1990:

بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحويل الذي عرفته البلاد ومجمل مهامها تكمن فيما يلي:

-احتكار لصالح الدولة 100%.

-توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني.
تسويق غاز البوتان المنتج من طرف سونلغاز كما أنها قامت ببيع وصيانة أدوات العد لمواجهة السوق الوطنية.

وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحيل ستة وحدات إلى مؤسسة عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة في النهاية إلى سونلغاز.

وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى مايلي:

- 1-التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء والغاز فرنسا.
- 2-العمل على نشر اكبر قدر ممكن من الغاز "توسيع شبكة الغاز".
- 3-العمل على توسيع دائرة التغطية.

ج_ مرحلة التسعينات:

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 475-91 المؤرخ في 14-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة و أصبحت شركة ذات أسهم المر الذي أعطاه دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفي الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني.

تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية :

- إنتاج الكهرباء:تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء.
- نقل وتوزيع الكهرباء:وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز.
- نقل وتوزيع الغاز:وتتكفل به المديرية نقل الكهرباء والغاز.

ثالثا:التعريف بمديرية التوزيع بالجلفة :

إن مديرية الجلفة هي مديرية تابعة لشركة سونلغاز توزيع الوسط s.d.c الموجود مقرها بالبلدية كانت سونلغاز الجلفة سابقا تابعة لمركز المدينة، ثم استقلت عام 1977 وتعمل على قطاع الولاية ،وفي جويلية سنة 2004 تغير شكلها التنظيمي مما أعطى حرية أكثر للمركز ليتحول إلى مديرية ،الأمر الذي منح الأخيرة موقعا استراتيجيا هاما

‘فهي تقوم على إرضاء زبائنها المتزايدين عبر كامل تراب الولاية وتزويدهم بالطاقة الكهربائية والغازية في أحسن الظروف.

رابعاً: مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز :

-مهام مؤسسة سونلغاز :

هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية:

-المهام التقنية :

-انجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.

-تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.

-الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

المهام التسييرية :

-الإنتاج ، النقل ، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو لخارج.

-نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.

-المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.

-خلق فروع واخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج.

خامساً: أهداف سونلغاز مؤسسة:

1اضمان توزيع عمومي للغاز مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر .

2اضمان إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الجودة.

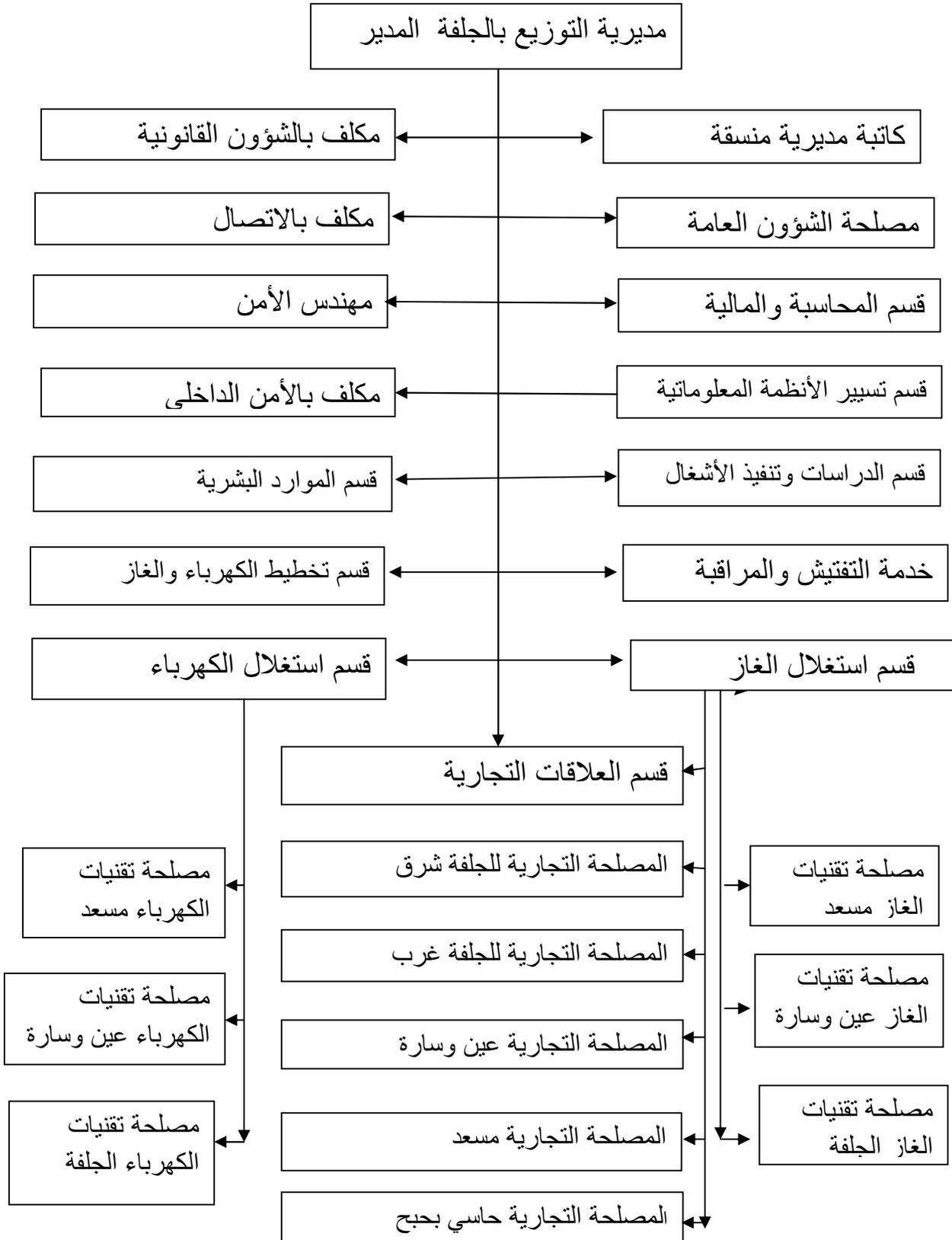
3اتخطيط برنامج المؤسسة السنوي.

4القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية.

5امحاولة تقليص الديون.

6اتحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

الهيكل التنظيمي:



أخذ هذا الهيكل التنظيمي من إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز.

2/الإجراءات المنهجية المتبعة :

أولا : مجال الدراسة

أ . **المجال المكاني** : بالنسبة لمكان إجراء الدراسة الميدانية كما سبق أن ذكرنا اخترنا مؤسسة سونلغاز بالجلفة التي تقع بأحد الأحياء المعروفة للولاية و هو حي بيرو براج فندق الأمير و البنك الجزائري .

ب. **المجال الزمني**: بدأت دراستنا لموضوع الولاء في شهر جانفي وذلك لمناقشة الدراسات مع الأستاذ المشرف وتم إعطائنا الموافقة الميدانية وذلك في نفس الشهر مع تحديد مكان الدراسة، وبدأت دراستنا الميدانية يوم 22-04-2024 ومن خلال النزول إلى الميدان والقيام بدراسة أولية عن المؤسسة والتعرف عليها وعلى العمال أكثر وبعد ذلك تم توزيع الاستمارات ابتداء من: 14-05-2024 إلى غاية 16-05-2024 وقد وزعنا 119 استمارة وتم استرجاعها كاملة وأخيرا جاءت مرحلة تفريغ البيانات وتبويبها وكان ذلك يوم: 17-05-2024 إلى غاية يوم: 19-05-2024 وهذا ما تطلب من الدقة والتركيز لدمج الجانب النظري مع الجانب الميداني .

ج . **المجال البشري** : يبلغ عدد العاملين بمؤسسة سونلغاز بالجلفة 476 عاملا ، و للإشارة فإن هذا الكم من العمال مع حلول كل سنة جديدة .

إطارات	96
متحكمين	254
منفذين	126
مجموع	476

عينة مجتمع الدراسة :

ثانيا **عينة البحث** : تعرف العينة مجتمع، الدراسة التي تجمع من البيانات الميدانية فالعينة جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تقسم نتائج الدراسة على

المجتمع كله فقد عرفها موريس أنجرس على أنها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين¹

و قد تم اختيار العينة العشوائية الطبقية و ذلك لافتراض أن تكون مفردات مجتمع البحث معروفة و متجانسة ، وفق فئات الطبقة المراد دراستها فينقسم المجتمع إلى فئات ثم يقوم الباحث باختيار عينة عشوائية من كل طبقة فمن كل طبقة يأخذ نفس النسبة ب . طريقة اختيار العينة : تسحب عينة تقدر ب 25% من مجتمع الدراسة الذي قدر ب : 476 عامل من إطارات و منفذين و متحكمين و عليه كانت العينة كالتالي :

ت: تحديد حجم العينة :

حجم العينة : النسبة المختارة × العدد الإجمالي للعمال / 100 .

حجم العينة : $25 \times 476 / 100 = 119$.

أي يقدر أصحاب العينة ب : 119 عاملا .

ثالثا: المنهج المتبع : كما هو معلوم تختلف مناهج البحث في العلوم الاجتماعية باختلاف مظاهر الواقع الاجتماعي من حيث الكم والكيف إلا أن هذا لا يعفي الباحث من وجوب اختيار المنهج المناسب للقيام ببحثه هذا حسب ما يفرضه الموضوع المدروس فكل مظهر من مظاهر الواقع الاجتماعي منهجية محددة.

يعرف المنهج بأنه مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث للتعرف على الظاهرة لعينة تحقيق بحثه

وبعبارة أخرى هو يعتبر الطريق المؤدي إلى الحقيقة في العلوم بوساطة مجموعة من القواعد العامة تهيمن على تسيير العقل وتحدد عملياته حتى تصل إلى نتيجة معينة. فطبيعة موضوع الدراسة والمادة المراد جمعها من خلال البحث والدراسة تعد من عوامل ومحددات المنهج المتبع لذلك فقد تم اختيارنا المنهج الوصفي لإمكانية هذا المنهج من وصف ظاهرة كظاهرة الولاء التنظيمي وصفا دقيقا يمكننا من الربط والتحليل وتفسير

¹ -موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات عملية ، دار القصة ، الطبعة 2011 ، ص

علاقتها بالأداء الوظيفي للوصول إلى استنتاج عام حولها، فمن خلال هذا المنهج يمكن جمع المعلومات الملائمة والكتب والدوريات والرسائل لجامعة لبناء خلفية نظرية لدراستنا هذه من جانبها النظري.

المنهج الوصفي: هو مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث¹ كما تم استخدامنا للمنهج الكمي الذي يعرفه "ريمون بودون" بكونه التحقيقات الكمية هي تلك التي تسمح بجمع المعلومات المشابهة من عنصر لآخر ومن مجموعة من العناصر التي تسمح بإحصائيات أي تحليل كمي²

بينما يحدد موريس أنجرس تعريف آخر للمنهج الكمي كون هذا الأخير هو في الأصل المناهج التي تهدف إلى أنها قياس الظواهر موضوع الدراسة أي قياس وحدات التحليل الأساسية للموضوع قيد الدراسة تحليلاً إحصائياً.³

ويتم اعتماده في دراستنا الحالية بهدف ضبط وقياس متغيرات الموضوع إجرائياً وإحصائياً عن طريق توظيف الطرق الإحصائية وكل قوانينها لإثبات قوة أو ضعف الارتباط بين ما ألفت عليه ضمناً الفرضيات.

وللاستقصاء جوانب الظاهرة محل الدراسة والوصول إلى حلول لتساؤلاتنا ارتأينا إن نوظف المنهج الكمي ليعطينا وصفاً رقمياً يمكن تفسيره ، وبوضوح مقدار الظاهرة أو حجمها لذلك فهو مجموعة من الإجراءات لقياس الظاهرة.

¹ -محمد محمود الذنبيات و عمار بحوش ، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ،

الطبعة 2002، ص 142

² -ريمون بودون ، مناهج علم لاجتماع ، منشورا عويدات ، الطبعة 1972، ص 64

³ -موريس انجرس ، المرجع السابق ، ص 100

رابعاً: أفضل التقنيات المستخدمة في الدراسة:

التقنية هي الوسيلة المستخدمة في البيانات والمعلومة وتصنيفها وتحليلها وهناك الكثير من التقنيات التي تستخدم للحصول على تلك البيانات، حيث تستخدم عدة أدوات معا لتجنب القصور في أحدهما وهو الشيء الذي يساعد على دراسة المشكلة من كل جوانبها، تتخذ التقنيات المنهجية لأي دراسة على طبيعة الموضوع والمعلومات المراد جمعها وتحقيق الدقة العلمية فقد اتسعت لمجموعة من التقنيات ومنها ما يلي:

1-المقابلة:

وهي من التقنيات المنهجية التي يعتمد عليها الباحث في جميع المعلومات والبيانات من الميدان الاجتماعي، وهي عبارة عن مواجهة بين الباحث والمبحوث، تستخدم في الدراسات الميدانية التي ترمي إلى تجميع البيانات الأصلية من وحدات مجتمع البحث وعن طريقها يكون الباحث متأكدا من صحة المعلومات التي حصل عليها بطريقة مباشرة. ولقد استخدمنا المقابلة الموجهة مع المسؤولين بغية الحصول على معلومات خاصة بالمؤسسة نشأتها، تطورها، وظائفها، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما قمنا بطرح مجموعة أسئلة على المسؤولين، وترك الحرية لهم في الإجابة والتحدث وهذه الأسئلة بطبيعة الحال مرتبطة لموضوع البحث.

2_الاستمارة:

تم توظيف تقنية الاستمارة باعتبارها أداة أساسية لجمع وتقصي المعلومات الميدانية المتعلقة بموضوع البحث، وهي تعتبر من التقنيات المنهجية الأكثر استخداما في معظم الدراسات والبحوث الاجتماعية على اختلاف أنواعها،وعلية فان الاستمارة هي نموذج ضم مجموعة من الأسئلة التي وجهت إلى العمال والإداريين و المسؤولين بغية الحصول على بيانات معينة توجه لهم أثناء المقابلة وهي تهدف إلى الولوج إلى جوهر الظاهرة موضوع الدراسة وقد تم ترتيب استمارتنا على بيانات شخصية للمبحوثين فضلا على تقسيمها إلى محورين احدهما خصص بدوره في مشاركة العمال في إتخاذ القرار داخل مؤسسة سونلغاز أما المحور الثاني خاص بتأثير الحوافز في تفعيل الأداء الوظيفي داخل

مؤسسة سونلغاز وعليه فانه تم توزيع 119 استمارة وتم استرجاعها كاملة التي تحقق بنا عينة بحثنا¹

خامسا: أدوات تحليل البيانات

عملية تفرغ وفرز البيانات ،بعد إنتهائنا من جمع البيانات اللازمة الخاصة بميدان البحث قمنا بعملية ترميز الإجابات لتسهيل عملية إستخراج الجداول الإحصائية المركبة التي استخدمناها في تحليل فرضيات الدراسة .

أدوات التحليل: بعد عملية فرز البيانات ثم تفرغها في جداول ثم الإعتماد على التحليل الكمي للبيانات المتحصل عليها والذي يبين إستخدامه في جداول إحصائية ونسب مئوية للإجابات التي قدمها المبحوثين أيضا التحليل الكيفي المتمثل في التعليقات على الجداول وكذا الإستنتاج العام للدراسة.

¹ - عبد الباسط حسن ، السلوك الاداري ، طبعة 2008 ، دار الطباعة ، ص 121



الفصل الخامس :
عرض و مناقشة النتائج

الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج

- تمهيد.

1. عرض و تحليل المعطيات.

أ - عرض و مناقشة نتائج الفرضية الأولى.

ب - عرض و مناقشة نتائج الفرضية الثانية.

2. الإستنتاج العام.

- خاتمة.

تمهيد:

يعالج هذا الفصل عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة وكذلك بغية الوصول إلى النتائج الموضوعية لتبرير المتغيرات المضبوطة في الفرضيات، هذا وقد استعنا في دراستنا الحالية بالمعالجة الكمية والكيفية للمعلومات المتحصل عليها حيث تم الاستعانة بالمعالجة الكمية من خلال جدولة البيانات واستخدام المتوسط الحسابي . أما المعالجة الكيفية فقد تم من خلالها تحليل المعطيات الكمية في ضوء التحليل الشامل لموضوع الدراسة، وسيتم توضيح هذه البيانات بدءا بالبيانات الشخصية للعينة وصولا إلى الاستنتاجات العامة للفرضيات.

عرض وتحليل المعطيات

المحور الأول:

البيانات الشخصية: تشكلا لبيانات الشخصية الإطار العلمي الذي يجسد خصائص وسمات مجتمع الدراسة، فهو يحدد الدراسة وكيفية تفسير النتائج:

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الفئات الجنس	الإطارات		المتحكمين		المنفذين		المجموع %	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
ذكر	87,72	50	73,69	28	29,17	07	71,43	85
أنثى	12,28	07	26,31	10	70,83	17	28,57	34
المجموع	100	57	100	38	100	24	100	119

يتبين من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للمبحوثين يؤكد نسبة 71% من جنس الذكور حيث تحوز فيها فئة الإطارات نسبة 88%، وتليها فئة المتحكمين بنسبة 74% وبأقل نسبة فئة المنفذين 29%، أما بالنسبة للإناث فهي تمثل نسبة 29% من المجموع الكلي حيث تمثل فيها فئة المنفذين 71% وتليها فئة المتحكمين بنسبة 26% وبأقل نسبة فئة الإطارات بنسبة 12%، هذا ما يعكس لنا أن الذكور يمثلون تقريبا العينة المختارة مقارنة بالإناث، مما يوحي بأن أكثر المناصب التي توفرها المؤسسة تكون للذكور وهذا راجع بطبيعة الحال إلى النشاط السائد في المؤسسة، وإلى قلة توجه الإناث إلى التخصصات التي تتطلبها المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى اعتماد الإدارة على كفاءة الذكور أكثر من الإناث في العمل، وهذا لا ينفي دورهن في المساهمة في رفع الأداء في المؤسسة، ورغم قلتهم فهن اللاتي تساعدن في حركة النشاط الداخلي داخلها.

رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب السن

الفئات	إطارات		متحكمين		منفذين		المجموع %	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
30_20	26,31	15	26,32	10	41,67	10	24,42	35
40_31	45,62	26	60,52	23	16,67	04	44,53	53
50_41	21,05	12	7,90	03	37,5	09	20,17	24
51 فأكثر	07,02	04	05,26	02	4,16	01	5,88	07
المجموع	100	57	100	38	100	24	100	119

تبين لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام للمبحوثين يؤكد نسبة 45%، أن أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين فئة (31 و40) تحوز فيها فئة المتحكمين نسبة 61% تليها فئة الإطارات بنسبة 46% ثم بأقل نسبة فئة المنفذين نسبة 17%، وبالمقابل نجد أن الاتجاه العام للمبحوثين يؤكد أن نسبة 29% تتراوح أعمارهم بين فئة السن (20 و30) نجد فيها فئة المنفذين بنسبة 42% تليها فئتي الإطارات والمتحكمين بنسبة 26% ثم نسبة 20% من الذين تتراوح أعمارهم بين (41 و50) تمثل فيها نسبة الإطارات 21% تليها فئة المتحكمين بنسبة 07% لتصل إلى أقل نسبة 6% والتي تمثل الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة والتي تمثل فيها الإطارات نسبة 7% تليها فئة المتحكمين بنسبة 5% وبأقل نسبة فئة المنفذين 4%.

يبدو لنا واضحا أن أفراد العينة هي من متوسط العمر، هذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد في تسييرها الداخلي على الطاقات الشبانية أكثر من الكهول وكبار السن الذين يحالون إلى التقاعد، بالإضافة إلى الاعتماد على اليد العاملة المؤهلة ذات الخبرة العلمية الجديدة في مجال التخصص في المؤسسة، كما يعني ذلك أيضا المحافظة على تنمية القدرات الشبانية والاعتناء بطاقتها محليا، وتدعيم خبراتها التي تتراكم وهذا لا يقلل من أهمية الفئات الأخرى والتي تمارس أدوارها بخبرة وكفاءة كبيرة في هذا المجال.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الفئات الحالة العائلية	إطارات		متحكمين		منفذين		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
أعزب	43,86	25	26,31	10	20,83	05	33,61	40
متزوج	56,14	32	65,79	25	70,83	17	62,18	74
مطلق	/	/	05,26	02	8,34	02	03,37	04
أرمل	/	/	2,64	01	/	/	0,84	01
المجموع	100	57	100	38	100	24	100	119

من خلال معطيات الجدول نجد أن أعلى نسبة 62% من المجموع العام للعينة متزوجون، تحوز فيها فئة المنفذين نسبة 71% تليها فئة المتحكمين نسبة 66% وأقل نسبة فئة الإطارات 56%، ثم نسبة 34% من أفراد العينة من العزاب ونجد فيها أعلى نسبة الإطارات بـ 44% تليها فئة المتحكمين بنسبة 26% ثم أقل نسبة فئة المنفذين بنسبة 21%، ثم نسبة 3% من أفراد العينة الذين هم مطلقين ونجدها تتعدم عند الإطارات وتحوز فيها فئة المنفذين نسبة 8% وتليها فئة المتحكمين نسبة 5%، أما نسبة 0,84% من أفراد العينة أرامل ونجدها تتعدم عند الإطارات والمنفذين وتحوز فيها فئة المتحكمين نسبة 3%.

يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة من الفئة المتزوجة، أي أنهم مسؤولون عن أسر ويتحملون أعباء وظيفة في المؤسسة وهم أكثر استقراراً وهيمنة، وهذا ما يعكس حقيقة تحمل معظم الأفراد المبحوثين لمسئوليات خارج المؤسسة، ووعي أهدافها الموضوعية الخاصة والعائلية التي تطمح إلى تحسينها عن طريق استقرار مناصب عملها بداخل المؤسسة، وكذا الفئة العازبة وهم من الشباب الطموح الذي يحوز على مهارات فنية لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها أو تبديلها ولأن الطاقة الشبانية محركاً أساسياً في استمرار نجاح أي مؤسسة.

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

الفئات المستوى التعليمي	إطارات		متحكمين		منفذين		المجموع
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
ابتدائي	/	/	/	/	8,33	02	1,69
متوسط	/	/	10,35	04	62,5	15	15,97
ثانوي	10	17,55	28,95	11	8,33	02	19,32
جامعي	47	82,45	60,52	23	20,84	05	63,02
المجموع	57	100	38	100	24	100	119

تبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 63% من المجموع الكلي للعينة حاملون لشهادة جامعية، تحوز فيها فئة الإطارات بنسبة 82% تليها فئة المتحكمين نسبة 61% ثم فئة المنفذين نسبة 21% وبالمقابل نجد نسبة 19% من المجموع العام ينتمون إلى فئة التعليم الثانوي، تمثل فيها فئة المتحكمين نسبة 29% تليها فئة الإطارات نسبة 18% وفئة المنفذين نسبة 8%، فيما نجد فئات نسبة 16% من المجموع الكلي للمبوهين ينتمون إلى فئة المتوسط، تحوز فيها فئة المنفذين نسبة 62% وتليها فئة المتحكمين نسبة 10% وتتعدم عند فئة الإطارات بالإضافة إلى فئة التعليم الابتدائي بأقل نسبة 2%، تمثل فيها فئة المنفذين نسبة 8% وتتعدم عند فئتي الإطارات والمتحكمين.

يتضح لنا أن أفراد العينة أغلبهم من ذوي المستوى الجامعي ويرجع ارتفاع المستوى التعليمي إلى طبيعة العمل الممارس والذي استدعي معرفة وتكوين عاليين فالحاملين لشهادات جامعية يمثلون الإطارات والمتحكمين والمهندسين وخريجي المعاهد الوطنية المتخصصة، إذ أن الإدارة تعتمد على الكفاءات المتخرجة من الجامعات أكثر من أي مستوى مطلوب، بالإضافة إلى ذلك يعكس المستوى التعليمي للعمال قدرتهم العقلية والفكرية للتحكم في خصائص قانون العمل والإنتاج أما أعوان التنفيذ فهم من ذوي المستوى التعليمي ابتدائي أو ثانوي أو متوسط، لأن فئة الجامعيين تمثل في

الأغلب لإطارات ولهذا تحتاجهم المؤسسة للاستفادة من كفاءتهم في التسيير والتنظيم المتحكم واتخاذ القرارات الصائبة.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الفئات الاحتمالات	إطارات		متحكمين		منفذين		المجموع
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
أقل من 5 سنوات	61,40	35	31,58	12	50	12	49,58
من 6_10 سنوات	29,83	17	50	19	8,33	02	31,94
أكثر من 10 سنوات	08,77	05	18,42	07	41,67	10	18,48
المجموع	100	57	100	38	100	24	100

يتبين لنا من الجدول أن نسبة 50% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم في العمل أقل من 5 سنوات وتحوز فيها فئة الإطارات نسبة 61% تليها فئة المنفذين نسبة 50% ثم بأقل نسبة للمتحكمين بـ 32%، وبالمقابل نجد العمال ذوي الأقدمية المهنية والتي تتراوح بين 6_10 سنوات يشكلون نسبة 31% أي تقريبا ثلثي عينة البحث، تحوز فيها فئة المتحكمين نسبة 50% تليها فئة الإطارات نسبة 30% وبأقل نسبة للمنفذين بـ 8% وبالمقابل نسبة 18% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم في العمل أكثر من 10 سنوات نجد فيها أعلى نسبة للمنفذين بـ 42% وتليها فئة المتحكمين بنسبة 18% وأقل نسبة فيها للإطارات بنسبة 9%.

يتضح لنا بأن المؤسسة تعتمد في طريقة توظيفها على سياسة التعاقد لأنها تمثل أكبر المستويات، وهذا النوع من التوظيف سببه أن أغلب الموظفين حصلوا على التقاعد، ومنها ظهرت مناصب شاغرة، لذا فإن اللجوء إلى هذا النوع في تسيير المؤسسة تفرضه

نمطيتها، أي أن أقدميه هذه الإطاراا الإدارية وتكوينها قد ساعدها على اكتساب خبرة واسعة في التسيير والتنظيم، فالإدارة تعتمد على العمال أصحاب الأقدمية في العمل وهذا يساعدها في تحقيق أهدافها وفعاليتها في الأداء وفي المقابل نجد الفئات التي تقل أقدميتها عن 5 سنوات هم عمال متقاعدين، هذا يستدعي بذل مجهود أكبر في العمل من أجل الحصول على منصب ثابت.

المحور الثاني: المشاركة العمال في اتخاذ القرارات ينمي الأداء الوظيفي داخل مؤسسة سونلغاز

الجدول رقم(06): علم العمال بالقرارات التي اتخذتها المؤسسة

الفئات الاحتمالات	إطارات		متحكمين		منفذين		المجموع	
	النسبة %	التكرار						
نعم	49.12	28	52.63	20	12.50	03	42.86	51
لا	50.88	29	47.37	18	87.50	21	57.14	68
المجموع	100	57	100	38	100	24	100	119

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للمبحوثين تؤكد لنا بنسبة (57%) هم الذين أجابوا بعدم علمهم بالقرارات التي تم إتخاذها في المؤسسة ، إذ يحوز فيها العمال المنفذين بنسبة (87%)، ثم يليه الإطارات بنسبة (51%) ثم العمال المتحكمين بنسبة (47%) بالمقابل نجد أن ضمن المجموع الكلي للمبحوثين أجابوا بنسبة (43%) أنهم على علم بالقرارات التي تم إتخاذها بالمؤسسة ، إذ يحوز فيها العمال المتحكمين بنسبة (53%)، يليها الإطارات بنسبة (49%) ثم العمال المنفذين بنسبة (12%) .
بناء على ذلك يتضح لنا أن تقريبا نصف المسؤولين ونصف المتحكمين هم على دراية بالقرارات المتخذة في المؤسسة أما النصف الآخر مع العمال المنفذين فهم مهتمين.

الجدول رقم (07): مشاركة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات لدى مؤسستهم

الفئات الاحتمالات	الإطارات		المتحكمين		المنفذين		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
نعم	66.67	38	34.21	13	33.33	08	49.58	59
لا	33.33	19	65.79	25	66.67	16	50.42	60
المجموع	100	57	100	38	100	24	100	119

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للمبحوثين يؤكدون لنا بنسبة (50%) أن ليس لهم مشاركة في اتخاذ القرارات لدى مؤسستهم إذ يمثل فيها المنفذين بنسبة (67%) تليها

المتحكمين بنسبة (66%) ثم العمال الإطارات بنسبة (33%) وبالموازاة وبنفس النسبة (50%) يؤكدون على أن هناك مشاركة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات لدى مؤسسة إذ يحوز فيها العمال الإطارات بنسبة (67%) تليها العمال المتحكمين بنسبة (34%) وأخيرا العمال المنفذين بنسبة (33%).

من هنا يتضح لنا أن بعض المرؤوسين الذين يلاحظون قدرتهم على تزويدهم بأفكار حسنة، أما الذين لا يشركوهم في عملية اتخاذ القرار يظهر في حالات خاصة وإلا فإنهم يهتمون باتخاذ القرار بصورة فردية إذ أن عدم المشاركة في رأي الكثيرين تؤدي إلى إلحاق أضرار جسمانية ونفسية بالعاملين على المدى البعيد، وفي ضوء ذلك كله فإن المديرين ملزمون بإيجاد ظروف عمل تسمح للعاملين بمزيد من الاستقلالية في العمل .

الجدول رقم (08): التعاون بين المسؤولين فيما فينهم لاتخاذ أحسن القرارات

الفئات الاحتمالات	إطارات		متحكمين		منفذين		المجموع	
	النسبة %	التكرار						
دائما	26.32	15	28.95	11	16.67	04	25.21	30
أحيانا	45.61	26	52.63	20	50	12	48.74	58
أبدا	28.07	16	18.42	07	33.33	08	26.05	31
المجموع	100	57	100	38	100	24	100	119

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن الاتجاه الكلي للمبحوثين يؤكد لنا بنسبة (49%) على أن هناك تعاون بين المسؤولين فيما بينهم لاتخاذ أحسن القرارات في بعض الأحيان إذ يحوز فيها العمال المتحكمين بنسبة (53%) وتليه فئة المنفذين بنسبة (50%) ثم العمال الإطارات بنسبة (46%) وبالمقابل نجد أن نسبة (26%) من المبحوثين من أجابوا أبدا على أنه لا يوجد تعاون بين المسؤولين لاتخاذ أحسن القرارات، ونجد فيها المنفذين بنسبة (18%)، بينما نجد ضمن الاتجاه الكلي أيضا من أجابوا على أن هناك اهتمام دائما في مؤسستهم ليكون هناك تعاون فيما بينهم لاتخاذ أحسن القرارات وذلك بنسبة (25%) يشكل فيها المتحكمين بنسبة (29%) ويليهما الإطارات بنسبة (26%) وأخيرا العمال المنفذين بنسبة (17%)

نلاحظ من جلال تحليل معطيات الجدول ،أن فئة المتحكمين يرون أن هناك تعاون بين المسؤولين فيما بينهم لاتخاذ القرارات أحيانا وهذا ما يدل على أن المسؤولين يصبحون مندمجون في المؤسسة وبالتالي هذا التعاون يسهل إنجاز العمل المسؤولون عنه ولذلك فالمسؤولية تساعد على بناء العمل بروح الفريق الواحد ويصبح المسؤولون مستعدون للعمل مع بعضهم البعض بدلا من العمل الفردي والفئات التي ترى هذا التعاون بشكل دائم كونه يسهل عملية التنسيق بين المسؤولين ويزيد من قدرتهم على الفهم والاستيعاب بالإضافة إلى أن التعاون يؤدي بالقرار الجماعي ،الذي قد يكون مناسباً وفعالاً في حالات ومواقف معينة خاصة المشاكل المعقدة التي تحتاج إلى معلومات غزيرة ومتنوعة لإيجاد الخلل هذا ما تراه فئة المتحكمين أكثر وبالمقابل الفئات التي تنفي وجود تعاون بين المسؤولين في اتخاذ القرارات خاصة فئة المنفذين أن المؤسسة لا تسود فيها روح التعاون بين المسؤولين وهذا ما يقلل من نجاح القرارات والإدارية للمؤسسة .

الجدول رقم (09): أهمية للتداول و النقاش في الرفع من فعاليات القرارات

الفئات	إطارات		متحكمين		منفذين		المجموع	
	التكرار	النسبة %						
نعم	40	70.18	25	65.79	09	37.50	74	62.19
لا	17	29.82	13	34.21	15	62.50	45	37.81
المجموع	57	100	38	100	24	100	119	100

يبين الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للمبحوثين يؤكدون على أهمية التداول والنقاش في الرفع من فعالية القرارات بدخل المؤسسة بنسبة (62%) يحوز فيها العمال الإطارات بنسبة (70%) و يليها المتحكمين بنسبة (66%) ثم نجد العمال المنفذين بنسبة (37%) بالمقابل نجد بنسبة (38%) أنهم أجابوا بأن لا وجود لأهمية التداول والنقاش بداخل المؤسسة ،لرفع من فعالية القرارات إذ يمثل فيها العمال المنفذين بنسبة (62%) و يليها العمال المتحكمين بنسبة (34%) و أخيرا فئة إطارات بنسبة (30%).

يتضح لنا أن أغلب إجابات المبحوثين لصورة ايجابية ما بين لنا أن أسلوب ناجح لاتخاذ أحسن القرارات، كما أنه يثري طاولة الحوار بأفكار وأراء تتصب كلها في هدف مشترك و هو وسيلة لملا جميع الفراغات المحتملة ، ووسيلة لفحص القرارات من جميع النواحي أما الذين عبروا عن لا وجود لأهمية التحوار و النقاش في رفع من فعالية القرارات فهؤلاء لا يأتون إلى النقاش و الحوار لفائدة كبيرة خاصة عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات في أوقات ضيقة أو أن يكون القرار من صلاحية مسؤول واحد.

الجدول رقم (10): علم المؤسسة بالقرارات المستقبلية التي تستخدمها

الفئات	إطارات		متحكمين		منفذين		المجموع
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
نعم	35.08	20	26.32	10	16.67	04	28.57
لا	64.92	37	73.68	28	83.33	20	71.43
المجموع	100	57	100	38	100	24	100

يبين لنا من الجدول أعلاه أن الاتجاه الكلي للمبحوثين يؤكدون بنسبة (71%) أن المؤسسة لا تعلمهم بالقرارات المستقبلية ، أن تمثيل فيها المنفذين بنسبة (83%) يليها متحكمين بنسبة (74%) ثم العمال إطارات بنسبة (65%) وبالمقابل نجد أن ضمن المجموع العام للمبحوثين يؤكدون بنسبة (29%) أن المؤسسة تعلمهم بالقرارات المستقبلية ، إذ يجوز فيها الإطارات بنسبة (35%) وتليها فئة المتحكمين بنسبة (26%) و أخيرا العمال المنفذين بنسبة (17%).

يتضح من خلال تحليل المعطيات الجدول أن معظم المبحوثين يؤكدون عدم علم المؤسسة بالقرارات المستقبلية التي تستخدمها و خاصة فئة المنفذين كون القرارات الإدارية قد يكون معقدة بدرجة كبيرة و هو ما يجعل معوقاتنا عملية محدودة مثل صعوبة التنبؤ بالمستقبل و احتمالاته ، وتحديد الطريقة التي يسلكها القرار ، وفئة المتحكمين التي نرى أنه قد يعجز الأفراد عن جعل القرار معقولا و رشيدا و لذلك على التنظيم الإداري من الناحية العملية أن كل قرار يمكن أن تتخذه ليعود عليها أما بالسلب أو الإيجاب فلا بد على المؤسسة أن تتميز بالدقة و الثبات في اختيار القرارات المتعلقة بالمؤسسة و الفئات التي

نرى أن المؤسسة على علم ربما يكون مجرد افتراضات أو احتمالات نتائجها غير مضمونة و بالتالي لا يمكن السير عليها .

الجدول رقم (11): اقتراحات العمال للإدارة

الفئات	إطارات		متحكمين		منفذين		المجموع	
	التكرار	النسبة %						
نعم	38	66.67	24	63.16	10	41.67	72	60.50
لا	19	33.33	14	36.84	14	58.33	47	39.50
المجموع	57	100	38	100	24	100	119	100

يتبين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للمبحوثين يؤكد لنا بنسبة (60%) هما الذين أجابوا على أنه سبق و تقدم العمال باقتراحات للإدارة حيث يمثل الإطارات بنسبة (67%) يليها المتحكمين بنسبة (63%) ثم العمال المنفذين بنسبة (42%) بالمقابل نجد أن ضمن المجموع الكلي للمبحوثين يؤكدون بنسبة (39%) من أنها لم يسبق للعمال تقديم اقتراحات للإدارة إذ يحوز فيها المنفذين بنسبة (58%) ثم العمال المتحكمين بنسبة (37%) و أخيرا عمال الإطارات بنسبة (33%).

يتضح لنا من المجموع الكلي للمبحوثين يؤكدون لنا أن العمال سبق لهم و أن قدموا اقتراحات للإدارة ، فكلما زادت الاقتراحات و الآراء كأن القرار اقرب إلى الصواب و كلما اشتركت الجماعة في القرار كانت اقدر على فهم مغزاه و هدفه و كانت أكثر تأييدا و تحمسا لتنفيذه ، فالمؤسسة تقدم على النمط الديمقراطي الذي يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، فالمدير يشارك السلطة مع الجماعة و يأخذ رأيهم في معظم قراراته ، وهذه المشاركة بين المدير و العمال ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد و زيادة ولائهم و التزامهم كما يشعر العامل بأهميته و قيمته في المؤسسة و هذا ما تؤكد فئة الإطارات أكثر ، بينما الفئات التي ترى عكس ذلك فهي تؤكد على أن المدير يخطط بينما العمال يقومون بالتنفيذ دون إبداء أية آراء وملاحظات و هذا ما نراه أكثر عند فئة المنفذين.

جدول رقم (12): مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار يزيد في ثقتهم في مسؤولياتهم

الفئات	إطارات		المتحكمين		المنفذين		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
دائما	32	56.14	14	36.84	09	37.50	55	46.22
أحيانا	25	43.86	20	52.63	10	41.67	55	46.22
أبدا	/	/	04	10.53	05	20.83	09	07.56
المجموع	57	100	38	100	24	100	119	100

يتبين من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للمبحوثين يؤكد لنا بنسبة 46% على أن هناك إشراك للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة دائما إذ يجوز فيها العمال إطارات بنسبة 56% و يليها المنفذين بنسبة 37% ثم فئة المتحكمين بنفس النسبة 37%.

و بنفس النسبة 46% على أن يشكل المتحكمين بنسبة 53% و يليها الإطارات بنسبة 44% ثم المنفذين بنسبة 42% على أن تكمن في إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات في بعض الأحيان ، و بالمقابل نجد أن ضمن المجموع الكلي للمبحوثين يؤكد لنا بنسبة 08% أنه لا يوجد إشراك للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات ، لأنهم يرون بأن الإشراف يقلل من درجة الثقة ، إذ يمثل فيها العمال المنفذين بنسبة 21% يليها المتحكمين بنسبة 11% ثم تتعدم عند الإطارات .

يتضح لنا من خلال تحليل الجدول أن معظم المبحوثين يؤكدون مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار تزيد من ثقتهم و هذا ما يشعرون بالاهتمام ، و بأنهم جزء أساسي في المؤسسة و أن مصالحهم مشتركة كما أن هذه المشاركة تعطي لجميع الأفراد حق تقييم زملائهم و كذلك حق التقييم الذاتي و تمنحهم حق المشاركة في نظام تقسيم الأداء و

كذلك المشاركة في وضع الأهداف التي سيقومون في النهاية على تحقيقها و الهدف من كل هذا كسب الاعتبار و الاحترام و التقدير من الآخرين و الاعتراف بمجهوداتهم خصوصا من طرف المسؤولين مما يشعرهم بالأهمية و المكانة التي يحتلونها و تعزز لديهم الروح المعنوية و بالمقابل الفئات التي لقت هذه المشاركة ألحقت بها أضرار نفسية و هذا لإحساسهم بعدم الانتماء للمؤسسة و هي ترى أنه لا بد من وجود ظروف عمل تسمح للعاملين بمزيد من الاستقلالية و الثبات في العمل .

الجدول رقم (13): كيفية تقديم اقتراحات العمال للإدارة

الفئات	الإطارات		المتحكمين		المنفذين		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
الإجابات								
أخذها بعين الاعتبار	52.63	20	75	18	70	07	47	62.50
إهمالها كليا	47.37	18	25	06	30	03	72	37.50
المجموع	100	38	100	24	100	10	119	100

يتبين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه الكلي للمبحوثين يؤكدون بنسبة (63%) اقتراحات العمال للإدارة تؤخذ بعين الاعتبار حيث يمثل فيها المتحكمين بنسبة (75%) تليها العمال المنفذين بنسبة (70%) يمثل فيها الإطارات بنسبة (53%) و بالمقابل نجد أن ضمن المجموع الكلي للمبحوثين يؤكدون بنسبة (38%) إهمال الإدارة لاقتراحاتهم تحوز فيها فئة يؤكدون بنسبة (47%) تليها فئة المنفذين بنسبة (30%) و بأقل نسبة فئة المتحكمين (25%).

يوضح لنا الجدول من خلال تحليل الجدول أن معظم المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة سونلغاز تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات و آراء عمالها و هذا ما ينتج لهم فرصة تفجير طاقاتهم و الامكانياتهم الإبداعية نحو تحقيق أهداف المؤسسة و فئة المتحكمين، نرى هذا الاعتبار على أنه يحسن و يعزز الدافعية بشكل خاص، وفئة المنفذين ترى أن هذا

الاعتبار يشجع الناس على تحمل مسؤولية تقديم الاقتراحات العقلانية والرشيده تدل على أن العمال يريدون أن يرو مؤسستهم ناجحة ،بينما الفئات التي ترى بأن هؤلاء الاقتراحات لا تبالي لها الإدارة و تعملها المؤسسة و لا يكون لديهم أي فرصة للتداول والنقاش معهم وبالتالي إحباط في العمل و كبت روح الإبداع .

جدول رقم (14) :يبين تبليغ ممثلي العمال بالقرارات قبل إحالتها للتنفيذ .

المجموع	المنفذين		المتحكمين		إطارات		الفئات الاحتمالات	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
44.54	53	20.83	05	52.63	20	49.12	28	دائما
42.02	50	41.67	10	36.84	14	45.62	26	أحيانا
13.44	16	37.50	09	10.53	04	05.26	03	أبدا
100	119	100	24	100	38	100	57	المجموع

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للمبحوثين يؤكد لنا بنسبة 45% على أن هناك تبليغ ممثلي العمال بالقرارات قبل إحالتها للتنفيذ يشكل دائما إذ يجوز فيها العمال المتحكمين بنسبة 53% و يليها الإطارات بنسبة 49% ثم فئة المنفذين بنسبة 21% و بالمقابل نجد أن نسبة 42% أن تبليغ ممثلي العمال بالقرارات لحالة التنفيذ تكون في بعض الأحيان حيث يمثل فيها العمال إطارات بنسبة 46% و يليها المنفذين بنسبة 42% ثم العمال المتحكمين بنسبة 37% بينما نجد ضمن الاتجاه الكلي أيضا من مبحوثين أجابوا على أنه لا يوجد تبليغ ممثلي العمال بالقرارات أبدا ذلك بنسبة 15% ويشكل فيها العمال المنفذين بنسبة 37% ثم المتحكمين بنسبة 11% و أخيرا العمال الإطارات بنسبة 05%.

يتضح لنا من تحليل معطيات الجدول أن أغلب أفراد العينة كانت إجاباتهم إيجابية إذ أن الإدارة تقوم بإطلاع ممثلي العمال ، من إطارات و متحكمين بالقرارات الإدارية قبل

تنفيذها و بهذا يكونون على اتصال دائم و مباشر على مستوى المؤسسة بينما أفراد العينة التي يتم تبليغها في بعض الأحيان بالقرارات قبل تنفيذها و هذا راجع إلى أن إدارة المؤسسة تقوم بإعلام نقابة العمال في بعض القرارات التي لها علاقة مباشرة بالموظفين أو العمل في جميع المستويات و هذا لتفادي أي صراع بين العمال ، و الإدارة و بالمقابل نجد أفراد العينة كانت إجاباتهم سلبية حيث أنهم يعتبرون أنه من غير المناسب أن تقوم الإدارة بتبليغ جميع ممثلي العمال بالقرارات الجديدة لأن هذا يعد من مهام المؤسسة .

الجدول رقم (15) : طبيعة العلاقات مع الرؤساء

المجموع		المنفذين		المتحكمين		إطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	طبيعة العلاقة مع الرؤساء
42.02	50	37.50	09	65.79	25	28.07	16	تشاور
23.53	28	33.33	08	31.58	12	14.03	08	تنافس
34.45	41	29.17	07	02.63	01	57.90	33	تعاون
100	119	100	11	100	38	100	57	المجموع

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للمبحوثين يؤكدون لنا بنسبة 42% على أن العلاقة مع الرؤساء هي تشاور ، يشكل فيها المتحكمين بنسبة 66% تليها المنفذين بنسبة 37% ثم الإطارات بأقل نسبة 28% بالمقابل نجد أن هناك تعاون مع الرؤساء بنسبة 34% و تمثل فيها الإطارات بنسبة 58% ، ثم العمال المنفذين بنسبة 29% ثم المتحكمين بأقل نسبة 03% ، بينما نجد أدنى نسبة 24% من أجابوا أن هناك تنافس مع الرؤساء يشكل فيها المنفذين بنسبة 33% تليها نسبة 32% للعمال المتحكمين و أخيرا إطارات بنسبة 14% .

يتضح لنا من الجدول أن هناك تشاور و تعاون بين الموظفين و الرؤساء ذلك لأن هناك خبرة مع بعضهم البعض و حرصهم على ضمان تسيير حسن للمؤسسة و جعلها من

المؤسسات الفعالة أما الذين أجابوا بأن العلاقة مع الرؤساء هي علاقة تنافس نجدها أكثر عند المنفذين من أجل الترقية من منصب إلى منصب آخر أي التنافس في إطار المنصب و يتعدد دور الفرد للحصول على السلطة و القوة و هذا تثبته نظرية الصراع الجدلي عند دارندوف بعكس الذين أثبتوا أن العلاقة هي تشاور و تعاون هذا يعني أن هناك فهم للعلاقات الاجتماعية السائدة و بالتالي تعارض في الأهداف لكنه يؤدي في النهاية إلى التكامل بحسب نظرية الصراع الوظيفي لكوزر

الجدول رقم (16): قدرة المرؤوسين على تنفيذ القرارات بدقة

المجموع	المنفذين		المتحكمين		إطارات		الفئات	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
65.55	78	54.17	13	52.64	20	78.95	45	نعم
34.45	41	45.83	11	47.36	18	21.05	12	لا
100	119	100	24	100	38	100	57	المجموع

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للمبحوثين تؤكد لنا بنسبة 66% أن هناك القدرة على تنفيذ القرارات بدقة ، إذ يحوز فيها العمال الإطارات بنسبة 78% يليها المنفذين بنسبة 54% ثم المتحكمين بنسبة 53% ، و بالمقابل نجد أن ضمن المجموع الكلي للمبحوثين قد أجابوا بعدم قدرة المرؤوسين على تنفيذ القرارات بدقة بنسبة 34% حيث يمثل فيها المتحكمين بنسبة 47% و يليها العمال المنفذين بنسبة 46% و أخيرا فئة الإطارات بنسبة 21%.

يتضح لنا أن أغلب إجابات المبحوثين إيجابية ما يوضح لنا مشاركتهم في صنع القرار و هذا ما شكل ضمانا لتنفيذها بدقة و سلامة بالإضافة إلى تحمسهم لها و العمل على تطبيقها بنجاح .

كما نرى أن عدد من المبحوثين يروا أن عدم قدرة المرؤوسين على تنفيذ القرارات و يعود هذا إلى نقص الكفاءة و قلة التجربة في الميدان .

الجدول رقم (17): الاهتمام و التقدير من طرف الرؤساء في العمل

الفئات الاحتمالات	إطارات		متحكمين		منفذين		المجموع	
	النسبة %	التكرار						
نعم	77.20	44	81.58	31	79.17	19	78.99	94
لا	22.80	13	18.42	07	20.83	05	21.01	25
المجموع	100	57	100	38	100	24	100	119

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه العام للمبحوثين يؤكدون بنسبة (77%) أن لديهم شعور بالاهتمام و تقدير من طرف رؤسائهم في العمل إذ يمثل فيها المتحكمين بنسبة (82%) و يليها العمال المنفذين بنسبة (79%) ثم فئة الإطارات بنسبة (77%) بينما نجد ضمن الاتجاه الكيل للمبحوثين لديهم شعور بعدم الاهتمام و تقدير من طرف رؤسائهم في العمل، إذ يحوز فيها الإطارات بنسبة (23%) و يليها المنفذين بنسبة (21%) و أخيرا العمال المتحكمين بنسبة (18%).

إذن هناك اهتمام و تقدير للعمال في مؤسسة سونلغاز بدرجة عالية، أما الذين أجابوا بعدم اهتمام و تقدير فذلك يرجع إلى أسباب مهنية أو شخصية تكون بين رؤساء العمال.

المحور الثالث: تلعب الحوافز المادية والمعنوية في تفعيل الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز.

الجدول رقم (18): أثر الحوافز التشجيعية التي تقدمها إدارتك في خلق الانتماء للمؤسسة

الفئات	الإطارات		المتحكمين		المنفذين		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
نعم	78,95	45	47,36	18	70,84	17	67,22	80
لا	21,05	12	52,64	20	29,16	07	32,78	39
المجموع	100	57	100	38	100	24	100	119

يبين لنا الجدول أن نسبة 67% من المجموع العام للمبحوثين يعتبرون أن الحوافز التشجيعية تخلق نوع من الانتماء في المؤسسة، وتحوز فيها فئة الإطارات نسبة 79% وتليها فئة المنفذين بنسبة 71% وفئة المتحكمين بنسبة 47% وفي المقابل نجد الاتحاد العام للمبحوثين لا يقرون بأثر الحوافز التشجيعية بالانتماء في المؤسسة، فتمثل فئة المتحكمين نسبة 53% وتليها فئة المنفذين بنسبة 29% وبأقل نسبة فئة الإطارات بنسبة 21%.

يتضح لنا أن الحوافز التشجيعية تلعب دورا كبيرا في تعزيز التعامل بين العمال وتماسك روح الفريق وبالتالي خلق التنافس بين الإطارات وهذا ما يعود بالإيجاب على المؤسسة، كل إطار يحاول الانجاز والإبداع أكثر، بالإضافة إلى أن معظم الفئات الأخرى لهم قابلية ورغبة في تحسين أدائهم لعملهم كما يؤكدون على أن الحوافز التشجيعية هي من أهم العناصر المؤثرة في الأداء وشعور العاملين بموضوعية نظام هذه الحوافز يزيد من ثقتهم وانتمائهم لمؤسستهم ويشجع جهودهم المبدعة وتحد من سلوكياتهم السلبية وتشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية.

الجدول رقم (19): وجود عدالة في نظام الرواتب والأجور والمكافآت

الفئات الاحتمالات	الإطارات		المتحكمين		المنفذين		المجموع
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
نعم	77,20	44	60,53	23	8,33	02	57,99
لا	22,80	13	39,47	15	91,67	22	42,01
المجموع	100	57	100	38	100	24	100

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 58% من المجموع الكلي يؤكدون وجود عدالة في نظام الرواتب والمكافآت، تحوز فيها فئة الإطارات نسبة 77% تليها فئة المتحكمين بنسبة 61% ثم فئة المنفذين بنسبة 8%، بالمقابل نجد الاتجاه العام للمبحوثين يؤكدون على عدم العدالة في نظام الرواتب والمكافآت، إذ يحوز فيها المنفذون نسبة 92% تليها فئة المتحكمين بنسبة 39% ثم نجد فئة الإطارات بنسبة 23%.

يتضح لنا أن حصول الفرد على المكافآت والرواتب يكون إشارة على حسن أدائه وانجازه وبالتالي فالأفراد سيحفزون للأداء أكثر إذا ما كان لديهم اعتقاد بأن مستوى أدائهم سيؤدي على حصولهم على الكفاءة المرغوبة، إذ أن غالبية عمال سونلغاز راضون عن نظام الرواتب والأجور والمكافآت لأن بعض العمال ذوي مستوى يستفيدون من الترقية والمكافآت، بالإضافة إلى المنفذين الذين يعتمدون على القوة العضلية ليبقى في منصبه مدة زمنية معتبرة قد تصل بيه لسن التقاعد، بالإضافة إلى أن النظام العادل والسليم للأجور والرواتب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة، فهذه العدالة تعتبر شرط أساسي لأي نظام سليم لبناء هياكل الأجور والمكافآت لأي مؤسسة وهذا ما يؤكد أن الإدارة تعتمد على السلم الإداري بطرق موضوعية ومعقنة.

الجدول رقم (20): التعويضات التي يتقاضاها العامل تعكس الجهد المبذول

الفئات الاحتمالات	الإطارات		المتحكمين		المنفذين		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
نعم	64,92	37	57,90	22	58,33	14	61,34	73
لا	35,08	20	42,10	16	41,67	10	38,66	46
المجموع	100	57	100	38	100	24	100	119

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 61% من المجموع الكلي للمبحوثين يؤكدون أن التعويضات التي يتقاضاها العامل تعكس الجهد المبذول، تحوز فيها فئة الإطارات نسبة 66% وتليها بالموازاة فئتي المتحكمين والمنفذين نسبة 58% وبالمقابل نجد الاتجاه العام للمبحوثين يؤكدون نسبة 39% على أن التعويضات لا تعكس الجهد المبذول تحوز فيها فئتي المتحكمين والمنفذين نسبة 42% وفئة الإطارات نسبة 35%.

يتضح لنا أن التعويضات التي يتقاضاها الفرد تعكس الجهد المبذول، إذ أن أسلوب الدفع ينسجم مع كمية ونوعية الأداء المحقق من قبل العامل ذاته، وفئة الإطارات هي التي لاحظت هذا الانعكاس بين التعويضات والجهد المبذول والاعتراف بالجهود المحققة وبالتالي فالنظرية الاقتصادية للتحفيز إذا أرادت اجتذاب أشخاص تعرض عليهم رواتب أكبر، وإذا أرادت أن يبذل الشخص جهدا أكبر لأداء عمل معين تعرض عليهم رواتب أكثر.

الجدول رقم (21): الاستفادة من الحوافز التي تقدمها مؤسستكم

الفئات الاحتمالات	الإطارات		المتحكمين		المنفذين		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
نعم	61,40	35	55,26	21	54,16	13	57,99	69
لا	38,60	22	44,74	17	45,84	11	42,01	50
المجموع	100	57	100	38	100	24	100	119

يتبين من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للمبحوثين يؤكد لنا نسبة 58% استفادتهم من الحوافز المقدمة من طرف مؤسستهم، تحوز فيها فئة الإطارات نسبة 61% وتليها فئة المنفذين بنسبة 55% وفئة المتحكمين بنسبة 54%، وبالمقابل هناك فئات أخرى تنفي استفادتها من هذه الحوافز، تمثل فيها فئة المتحكمين نسبة 46% تليها فئة المنفذين بنسبة 45% وفئة الإطارات بنسبة 39%.

يتضح لنا من خلال التحليل أعلاه أن المجموع العام للمبحوثين يؤكدون استفادتهم من الحوافز المقدمة من طرف مؤسستهم، وهذا يدل على أنها تتبنى منظومة الحوافز التي تساهم في تشجيع الأفراد على العمل أكثر وأحسن، وخصوصا تحفيزهم على الابتكار والإبداع، وهذا ما يؤدي بالإطارات إلى إظهار وإخراج كل قدراتهم ومهاراتهم، كما أنهم يشعرون بالمسؤولية وكسب القدرة على تحملها ويدعوهم هذا التحفيز إلى تدعيم وتعزيز الروح المعنوية لديهم، وتقوية العلاقة بين المؤسسة والعاملين بها، وبالمقابل نجد الفئات التي لم تستفد من حوافز مؤسستها.

الجدول رقم (22): الانتقال من المنصب إذا توفرت فرصة أخرى

الفئات الاحتمالات	الإطارات		المتحكمين		المنفذين		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
لا	65,42	39	78,95	30	79,16	19	73,95	88
نعم	31,58	18	21,05	08	20,84	05	26,05	31
المجموع	100	57	100	38	100	24	100	119

يتبين من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للمبحوثين تؤكد نسبة 74% يقرون بالانتقال من منصبهم إذا توفرت لديهم فرصة أخرى، تحوز فيها فئة المنفذين نسبة 79%، تليها فئة الإطارات بنسبة 78% ثم المتحكمين بنسبة 68%، وبالمقابل نجد أن ضمن المجموع

الكلية للمبجوثين يؤكدون نسبة 26% المكوث في مناصبهم حتى وأن توفرت لديهم فرص أخرى، حيث تمثل فيها فئة الإطارات نسبة 31% تليها فئة المتحكمين بنسبة 21% وأخيراً بأقل نسبة فئة المنفذين 20%.

حسب معطيات الجدول نلاحظ أن أغلب المبجوثين يرغبون في الانتقال من مؤسستهم إلى أخرى، وهذا يدل على أنهم غير راضين عن مناصبهم وأجورهم وإحساسهم بعدم الانتماء إلى مؤسستهم، بالإضافة إلى بحثهم عن الامتيازات المادية خاصة الأجر بحكم مسؤولياتهم تجاه أسرهم وعدم استقرارهم الوظيفي وبالمقابل الفئة التي ترفض مغادرة مؤسستها حتى وأن توفرت امتيازات أفضل، هذا يدل على ولائهم وحبهم لمكان العمل، كما يعبر على تعود العاملين عن عملهم بحكم الأقدمية.

الجدول رقم (23): استعمال المؤسسة لأسلوب الخصم في حالة وقوع خطأ مهني

الفئات	الإطارات		المتحكمين		المنفذين		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
نعم	57,90	33	52,64	20	62,5	15	57,14	68
لا	42,10	24	47,36	18	37,5	09	42,86	51
المجموع	100	57	100	38	100	24	100	119

يبين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للمبجوثين يؤكد لنا نسبة 57% أن المؤسسة تستعمل أسلوب الخصم في حالة وقوع خطأ مهني، تمثل فيها فئة المنفذين نسبة 62% وتليها فئة الإطارات بنسبة 58% وفئة المتحكمين بنسبة 53%، وبالمقابل نجد ضمن المجموع الكلية للمبجوثين يؤكدون نسبة 43% عدم استعمال المؤسسة لأسلوب الخصم في حالة وقوع خطأ مهني، تمثل فيها فئة المتحكمين نسبة 47%، تليها فئة الإطارات بنسبة 42% وبأقل نسبة فئة المنفذين بـ 37%.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن الاتجاه العام للمبجوثين يؤكدون على أن مؤسسة سونلغاز تستعمل بكثرة أسلوب الخصم في حالة وقوع خطأ مهني، وهذا من أجل تحسيس

العامل بقيمة عمله وتحقيق العدالة اللازمة في المؤسسة والمحافظة على النظام الداخلي بها.

وقد يتم تقييم الفرد على عدد من العناصر تكون محددة في الأداة التي تستخدم في التقييم، فالعامل يقيم على أدائه وكذلك علاقاته مع الآخرين ومواظبته على عمله، فيتجنب الأخطاء المهنية واضطراب المؤسسة لاستعمال الحوافز السلبية التي تعمل على تجنب التصرفات التي تتعارض مع اللوائح والتشريعات السائدة تقاديا للعقوبة مثل الإنذار والخصم من الراتب الشهري وحجب الترقية، لذا فلا بد للعامل أن يعرف ما هو مهم له ومطلوب منه، وبالمقابل الفئات التي ترى أن المؤسسة لا تستعمل أسلوب الخصم في حالة وقوع خطأ مهني، وهذا لاستعمالها لأسلوب التمييز بين الموظفين وأدائهم الفعلي، فقد تمنح المؤسسة العاملين مهامهم بشكل يرضيهم عن أدائهم، وبهذا يقل أسلوب الخصم ويكون الرجل المناسب في المكان المناسب.

الجدول رقم (24): الاستفادة من الحوافز المقدمة من المؤسسة

الفئات	الإطارات		المتحكمين		المنفذين		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الاحتمالات	%		%		%		%	
نعم	61,40	35	55,26	21	54,16	13	57,99	69
لا	38,60	22	44,74	17	45,84	11	42,01	50
المجموع	100	57	100	38	100	24	100	119

يتبين من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للمبحوثين يؤكد لنا نسبة 58% استفادتهم من الحوافز المقدمة من طرف مؤسستهم، تحوز فيها فئة الإطارات نسبة 61% وتليها فئة المنفذين بنسبة 55% وفئة المتحكمين بنسبة 54%، وبالمقابل هناك فئات أخرى تنفي استفادتها من هذه الحوافز، تمثل فيها فئة المتحكمين نسبة 46% تليها فئة المنفذين بنسبة 45% وفئة الإطارات بنسبة 39%.

يتضح لنا من خلال التحليل أعلاه أن المجموع العام للمبحوثين يؤكدون استفادتهم من الحوافز المقدمة من طرف مؤسستهم، وهذا يدل على أنها تتبنى منظومة الحوافز التي تساهم في تشجيع الأفراد على العمل أكثر وأحسن، وخصوصا تحفيزهم على الابتكار والإبداع، وهذا ما يؤدي بالإطارات إلى إظهار وإخراج كل قدراتهم ومهاراتهم، كما أنهم يشعرون بالمسؤولية وكسب القدرة على تحملها ويدعوهم هذا التحفيز إلى تدعيم وتعزيز الروح المعنوية لديهم، وتقوية العلاقة بين المؤسسة والعاملين بها، وبالمقابل نجد الفئات التي لم تستفد من حوافز مؤسستها.

وقول النبي محمد صلى الله عليه وسلم: "من صنع لكم معروفا فكافئوه"

قال الله تعالى: " مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ " الآية 97 من سورة النحل.

الجدول رقم(25): الارتباط بين مكافأة مردودية وأداء العمل

الفئات الاحتمالات	الإطارات		المتحكمين		المنفذين		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
نعم	52,64	30	50	19	54,16	13	52,10	62
لا	47,36	27	50	19	45,84	11	47,90	57
المجموع	100	57	100	38	100	24	100	119

يبين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للمبحوثين تؤكد لنا نسبة 52% أن هناك ارتباط بين مكافأة المر دودية وأداء العمل تحوز فيها فئة المنفذين نسبة 54% وتليها فئة الإطارات نسبة 53% وفئة المتحكمين بنسبة 50%، وبالمقابل نجد أنه من المجموع الكلي للمبحوثين ينفون نسبة 47% الارتباط بين المكافأة المر دودية وأداء العمل، تحوز فيها فئة المتحكمين نسبة 50%، تليها فئة الإطارات نسبة 47% وفئة المنفذين بنسبة 45%.

يتضح لنا أن أغلب أفراد عينة المجتمع ترى بوضوح ارتباط بين مكافأة المر دودية وأداء العمل، إذ أن فئة المنفذين هي الفئة المهنية الأكثر اقتناعا بهذا الارتباط، وهي نسبة معتبرة مقارنة بفئة الإطارات والمتحكمين، وهذا دليل على قدرة المؤسسة في توفير جميع الظروف والوسائل المناسبة للعمل، يفرض تقليل حدة المشاكل التي تؤدي إلى عرقلة سير المؤسسة إلى جانب ضمان الراحة والرضا الوظيفي للعمال من أجل الزيادة في مردودية الإنتاج، والوصول إلى الأهداف المسطرة التي يتمتع بها عمال مؤسسة سونلغاز.

يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من صنع لكم معروفا فكافئوه"

الجدول رقم (26): اهتمام المؤسسة بتحفيز العمال من أجل الأداء الأفضل

المجموع		المنفذين		المتحكمين		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الاحتمالات
69,75	83	75	18	65,79	25	70,17	40	نعم
30,25	63	25	06	34,21	18	29,83	17	لا
100	119	100	24	100	38	100	57	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للمبحوثين يؤكدون نسبة 70% وجود اهتمام المؤسسة بتحفيز العمال من أجل الأداء الأفضل، يحوز فيها فئة المنفذين نسبة 75% وتليها فئة الإطارات 70% ثم فئة المتحكمين بنسبة 66% وبالمقابل نجد الفئات الأخرى تؤكد عدم اهتمام المؤسسة بتحفيز عمالها بنسبة 30% تحوز فيها فئة المتحكمين نسبة 34% تليها فئة الإطارات بنسبة 30% ثم فئة المنفذين بنسبة 25%.

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أن هناك اهتمام بالحوافز من طرف المؤسسة حيث أن هذه الأخيرة بالنسبة للعاملين هي بمثابة مثيرات خارجية، تنمي سلوك الأداء وتقوم هذه العملية على استخدام محفزات لإثارة دافعية الأفراد لأداء أعمالهم بشكل أفضل وهذا ما نراه أكثر بالنسبة للإطارات والمنفذين وهذا لا ينفي الفئات الأخرى التي تقرر باهتمام المؤسسة بتحفيز عمالها من أجل الأداء الأفضل والأحسن، فالحوافز بالنسبة لهم هي النظام الذي تتبعه الإدارة العليا والرؤساء بشكل عام في تقديم المكافآت والتشجيع للعاملين بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية فالعامل يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية للحصول على حافز مادي أو معنوي، وهناك حوافز متعددة تحسن من أداء العامل مثل الترقيّة وزيادة الأجور والمشاركة في اتخاذ القرارات.

وصراحة فما يؤدي إلى التحفيز حسب فريدريك هيزبارغ هو أمر طبيعياً وبسيطاً ومعقول إلى حد ما فالمدیر إذا كان يريد تحفيز عامله أو إطاراته الخاصة، فلا بد أن يعطيهم أولاً

عمل له مغزى وقيمة توفر لهم الفرصة للانجاز والتقدم والحصول على التقدير، هذا ما يدل على أن العاملين لا بد لهم من تحفيز جيد ليقوموا بأداء أفضل.

الجدول رقم (27): انجاز أعمال إضافية بدون مقابل

الفئات الإجابيات	الإطارات		المتحكمين		المنفذين		المجموع
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
نعم	70,17	40	55,26	21	62,50	15	63,87
لا	29,83	17	44,74	17	37,50	09	36,13
المجموع	100	57	100	38	100	24	119

يبين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للمبحوثين يؤكدون لنا نسبة 64% ينجزون أعمال إضافية خارج نطاق ساعات العمل وبدون مقابل، تحوز فيها فئة الإطارات نسبة 70%، تليها فئة المتحكمين بنسبة 62% وفئة المنفذين نسبة 55%، وبالمقابل نجد فئات أخرى لا ينجزون أعمال إضافية دون مقابل بنسبة 36%، تحوز فيها فئة المنفذين نسبة 45% تليها فئة المتحكمين بنسبة 38% وفئة الإطارات بنسبة 30%.

يتضح لنا من خلال التحليل السابق أن معظم المبحوثين ينجزون أعمالاً إضافية دون مقابل، وهذا لأن كمية العمل التي ينفذها الموظف تستدعي جهداً أكثر من الساعات الأساسية للعمل، وإذا التزم العامل بها أصبح وفاؤه وولائه لمؤسسته واضحاً، وربما تنعكس عليه إيجاباً، وبالمقابل فالفئات التي لا تتجز أعمالاً إضافية دون أجر فهي ترى أن المؤسسة تدفع للعاملين على أساس الجهد المقدم وتدفع لهم تعويضاً إذا قدموا عملاً، ولا تدفع لهم إذا لم يقدموا العمل، أي أنها تتفق معهم من أجر ما ينتجون فقط وبالتالي فجهود العامل يصبح مستغلاً دون أي اعتبار.

مناقشة النتائج:

بعد تحليل النتائج التي تم جمعها بواسطة أداة البحث المتمثلة في الاستبيان ،من الميدان قصد اختيار الفرضيات المطروحة ،وللإجابة على تساؤلات الدراسة من أجل معرفة أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي فقد تبين من خلال الدراسة مايلي :

أ - نتائج الفرضية الأول:

توصلت نتائج الفرضية الأولى والتي تنص على أن مشاركة العمال في اتخاذ القرار تنمي الأداء الوظيفي بداخل المؤسسة ، فلقد حصلنا على أن هناك تعاون بين المسؤولين فيما بينهم لاتخاذ القرارات ويعود هذا إلى طبيعة المسؤولية التي تخول إليهم ،وهذا ما نراه في الجدول 08، بالإضافة إلى أسلوب النقاش ناجح لاتخاذ أحسن القرارات كما أنه يثري طاولة الحوار بأفكار وآراء تنصب كلها في هدف مشترك وهو تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما يتضح في الجدول 07، كما أن أخذ اقتراحات العمال بعين الاعتبار في المؤسسة تؤدي إلى تفجير طاقاتهم الإبداعية نحو تحقيق أهداف المؤسسة وذلك نراه في الجدول 13، كما أن الاهتمام بالعمال يزيد من أدائهم فيه وهذا ما يتضح في الجدول 17، كما أن إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات يرفع من درجة ثقتهم في مسؤوليتهم وهذا يدل على أن الثقة شيء متبادل ،وهذا يتضح في الجدول 12، كما الإدارة تقوم بإطلاع ممثلي العمال بالقرارات قبل تنفيذها لتفادي أي صراع بين العمال والإدارة وهذا ما يتضح في الجدول 14، بالإضافة أن هناك تعاون وتشاور بين الموظفين والرؤساء وهذا لضمان السير الحسن للمؤسسة وجعلها من المؤسسات الفعالة وهذا ما نراه في الجدول 15. وعليه توصلنا إلى نتيجة مفادها أن المشاركة في اتخاذ القرارات تنمي الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالجلفة ،وهذا ما يثبت تحقيق الفرضية الاول.

ب- نتائج الفرضية الثانية:

توصلت نتائج الدراسة الثاني إلى أن الولاء التنظيمي من فعالية الأداء داخل المؤسسة ولقد وجدنا أن العمال بالمؤسسة لديهم شعور كبير بالانتماء للمؤسسة وذلك بسبب طول مدة العمل والكفاءات المهنية ، كما لوحظ أيضا أن العدالة في الرواتب والمكافآت تزيد من ثقة العمال وتعاونهم مع بعضهم وهذا ما لاحظناه في الجدول 24 كما أن اهتمام المؤسسة بالحوافز التشجيعية تخلق نوع من الانتماء للمؤسسة وتساهم في تعزيز التعاون بين العمال وذلك من خلال الجدول 18، كما هو الحال بالنسبة للتعويضات التي يتقاضاها العامل فهي تتسجم مع كمية ونوعية الأداء المحقق وهذا ما لوحظ في الجدول 21، كما أيضا إستعمال المؤسسة لأسلوب الخصم في حالة وقوع خطأ مهني توضح وجود العلاقة الإيجابية بين العقاب وسلوك الأداء وهذا كأن في الجدول 23، بالإضافة إلى أن وفاء العمال لمؤسستهم وإخلاصهم لها يزيد من تمسكهم بها والتضحية من أجلها وهذا ما بينه الجدول 27، كما أن رغبة العمال بالاستمرار بالعمل الشديدا والحفاظ على مناصبهم والبقاء فيها حتى وأن تطلب ذلك العمل ساعات إضافية دون مقابل وهذا يدل على ولاء العمال لمؤسستهم وحبهم لها وهذا ما يتضح في الجدولين 20، 23.

وعليه توصلنا إلى نتيجة مفادها أن الحوافز المادي والمعنوية في الجدول 26. تؤثر إيجابيا على الأداء الوظيفي داخل مؤسسة سونلغاز وهذا ما يثبت تحقيق الفرضية الثانية.

الاستنتاج العام:

كشف التحليل الميداني للمعطيات التي جمعت حول الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز أن للولاء التنظيمي اثر كبير على أداء العمال داخل التنظيم وله أهمية كبيرة في استمرار وبناء وتطور أي مؤسسة باعتباره معيار ذاتي وداخلي يكون دافع للعمال لأجل المحافظة على العمل وإعطاء كل الجهود لتحقيق غايات المؤسسة ، وذلك عن طريق أداء العمال لعملهم بكل كفاءة وأمانة وإخلاص وكذلك استنتجنا من هذه الدراسة أن هذه المؤسسة وطريقة توزيعها للحوافز كافية لخلق الولاء للعاملين لديهم.

بالإضافة أن عمال مؤسسة سونلغاز لديهم شعور كبير بالانتماء للمؤسسة وذلك بسبب تحفيزها ومكافآتها لهم.

ولذا أصبح العمال يشعرون أنهم جزء من هذه المؤسسة وأن المؤسسة جزء منهم ومن حياتهم إضافة إلى المساهمة الكبيرة في دفع العمال للحفاظ على مناصب عملهم وعلى بقاء المؤسسة واستمرار بها لأن مصيرهم مرتبط بها.

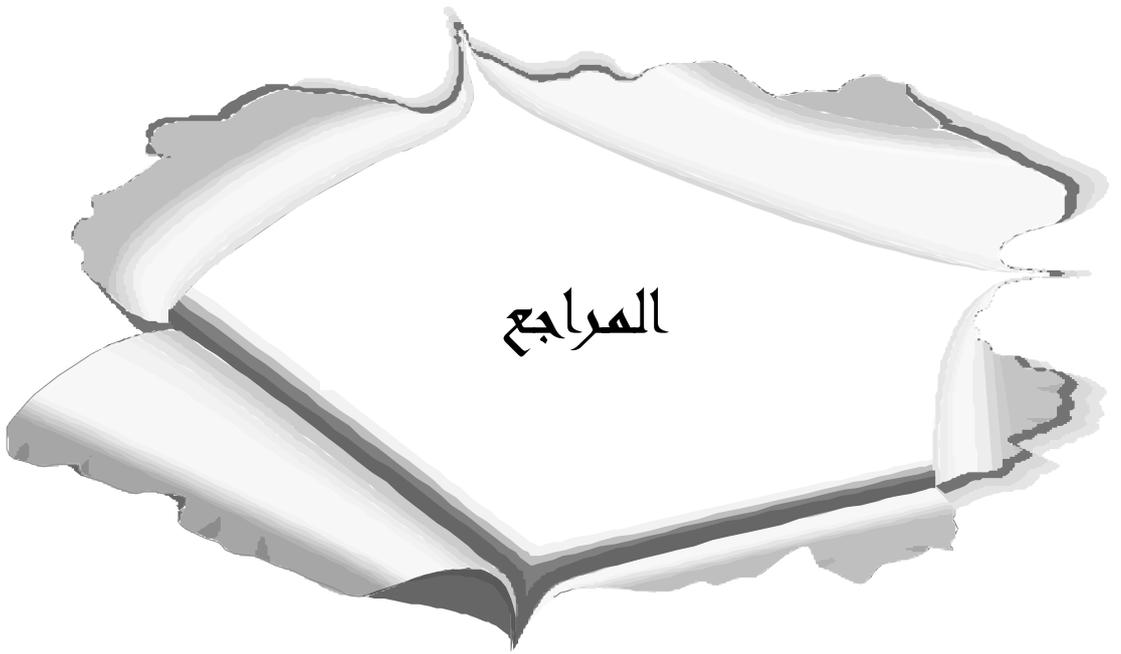
- أن فعالية عملية اتخاذ القرارات تزداد كلما شارك فيها عدد من العمال وبما أن هذه المؤسسة تعتمد في تسيير شؤونها على المركزية في تسيير واتخاذ القرارات ، إلا أن هذا لا يعني أن جميع القرارات يتخذها شخص واحد بل تعمل الإدارة عقد عدة اجتماعات لمنافسة مختلف الأوضاع واتخاذ القرارات ومن اجل ذلك تهتم مؤسسة سونلغاز لعنصر الموارد البشرية خاصة ذوي التجربة والتكوين العالي اللذين يكلفون بإعداد الدراسات ودراسات مختلف المشاريع التي يعرض على الإدارة وأن هذه العملية خاصة فقط بالمسؤولين الذين يشغلون مناصب المديرين إما رؤساء المصالح فأنهم مطالبين بتقديم اقتراحاتهم إلى المستويات المتوسطة ليتم دراسة الأفكار الحسنة من طرف المختصين.



الخاتمة

خاتمة

في ختام الدراسة التي حاولنا فيها معرفة اثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي يمكننا القول أننا توصلنا إلى تحقيق أهداف الدراسة المسطرة منذ البداية؛ فمن خلال الدراسة الميدانية اتضح لنا انه كلما كان هناك ولاء للمؤسسة أدى ذلك إلى تحقيق الأداء الجيد فيها ، و من خلال هذه العملية البحثية كنا نتأكد في كل مرة أن الولاء التنظيمي من أهم المواضيع التي يجب أن تعمق بالدراسة كما ينبغي البحث في أهم الأساليب و الطرق التي تجعل من هذه المؤسسة نموذجا لباقي المؤسسات الأخرى و ذلك بالابتعاد عن كل ما يؤدي إلى تدهور الأداء و الإنتاجية العالية فيها فإن نجاح المؤسسة وبقاءها راجع إلى العدالة في نظام الحوافز و إشراك العمال في اتخاذ القرارات مما يزيد من تعاون و تماسك العمال داخلها.



قائمة المراجع:

1. الكتب باللغة العربية

1. إبراهيم محمد (2008) إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية.
2. أبو النصر مدحت محمد (2005) تنمية مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، دار النشر.
3. إدريس وائل محمد صبحي و الغالي طاهر محسن منصور(2009) سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن ،دار وائل للنشر .
4. أنجرس موريس (2011) منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية دار القصة .
5. السالم مؤيد السعيد (2009) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار إثراء
6. الصيرفي محمد (2008) السلوك الإداري ، دار الوفاء للطباعة والنشر.
7. الكلالدة طاهر محمود (2011) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع .
8. اللوزي موسى (2003) التطور التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر.
9. برونوطي سعاد نايف (2008) إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر .
10. بوحوش عمار (1984) الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، المؤسسة الوطنية للكتاب .
11. بوحوش عمار و الذنبيات محمد محمود (2002) مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية .
12. بودون ريمون (1972) مناهج علم الاجتماع ، منشورات عويدات .
13. حاروش نور الدين (2011) إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة و النشر

- 14 . حسن راوية محمد (1999) إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث .
- 15 . حسن راوية محمد (2002) السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية .
- 16 . حسن راوية محمد (2003) إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية.
- 17 . حسن عبد الباسط (2008) السلوك الإداري ، دار الطباعة .
- 18 . راغب فريد و النجار محمد (1976) السياسات الإدارية و استراتيجيات الأعمال .
- 19 . رسمي محمد حسن (2006) السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، درا الوفاء لندنيا
الطباعة و النشر
- 20 . سلطان محمد سعيد أنور (2003) إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة
للنشر .
- 21 . شاويش مصطفى نجيب (2005) إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر و
التوزيع .
- 22 . عباس سهيلة محمد (2008) إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر و التوزيع .
- 23 . عبد الباقي صلاح الدين (2004) السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية
- 24 . عبوي زيد منير (2006) التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته ، دار أسامة ، دار
المشرق الثقافي .
- 25 . فليه فاروق عبده و عبد المجيد محمد (2009) السلوك التنظيمي ، دار المسيرة
للنشر و التوزيع و الطباعة .
- 26 . ماهر أحمد (2006) السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية
الحديثة.
- 27 . محمود خطير كاظم (2009) إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة.

II. المذكرات باللغة العربية

1. ايهاب أحمد عويضة (2008) أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، الجامعة الاسلامية غزة .
2. حنونة تسايمي إبراهيم (2006) قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين ، جامعة قسنطينة .
3. سعد الدوسري (2006) ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي ، جامعة عنابة 4.
4. سهيل زغدود (2008) العملية التدريبية و دورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة باتنة .
5. سوسن أحمد (2013) الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة ، جامعة الجلفة .
6. شريب الشريف (2009) الاتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي ،جامعة عنابة .
7. عبد الرحمان أحمد الجيهان (1998) الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، جامعة نايف الرياض السعودية .

III. المجلات باللغة العربية

. آدم غازي العيسى (1993) أثر الولاء التنظيمي و العوامل الشخصية على الأداء
الوظيفي لدى العمالة الكويتية و العمالة العربية في القطاع الحكومي في دولة الكويت
مجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 01 ، عدد 01 .

IV. الكتب الاجنبية :

- 1.Laroche . j (dir) La loyaante dans les relations internationales
.Paris éd harmattan. Coll logiques politique .2001 .2
- 2.Guysallatsallatguy.Décider en strateger la voie de la performance
.Paris. Lharmattan .2013 .