



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة، الجزائر



Larbi Tebessi University - Tébessa, Algeria
Université Larbi Tebessi - Tébessa, Algérie

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير .

قسم: علوم التسيير .

مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ل.م.د أكاديمي في ادارة الأعمال.

تخصص: ادارة أعمال

العنوان:

أساليب تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

دراسة ميدانية: المطلحن الكبري - العوينات.

تحت إشراف:

د. مسعي بلال.

إعداد الطالبان:

• حنان بوسعادة.

• سواحي محمد و فيق.

لجنة المناقشة :

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
د. محمد شفاء	أستاذ محاضر - ب	رئيسا
د. مسعي بلال	أستاذ مساعد - أ	مشرفاً ومقرراً
د. بورحلة منجية	أستاذ محاضر - ب	مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



رسالة شكر

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية التي قضيناها مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناءنا و بناء جيل الغد لتبصر الأمة من جديد...

وقبل أن نمضي تقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...إلى جميع أساتذتنا الأفاضل

كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما

فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا توغضمهم

وأخص بالتقدير والشكر : الأستاذ مسعي بلال الذي أشرفه على هذا البحث الذي نقول له بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم : " إن الحوت في البحر، والطير في السماء، ليطلون على معلم الناس الخير" .

كما أنني أتوجه بخاص الشكر لطاقم لجنة المناقشة على قبولهم هذا العمل..



الإهداء

قال الله تعالى { وقضى ربك إلا تعبدوا لآياه و بالوالدين إحسانا }
أهدي هذا العمل المتواضع خاصة الى الينبوع الذي لا يمل العطاء ، إلى قرة عيني ، إلى من
حملتني و أحاطتني بالحب و العنان ، إلى أول صورة وقف عيناى عليها عند ولادتي ، إلى من
تعربت لأجلي و تحملت عناء دراستي و من فضلها رأيت النور ، إلى صاحبة القلب الحنون ، إلى
من حالت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها ، إليك يا شمعة درربي و زينة حياتي "أمي الغالية".
والى من عاش حالما ليواني فيما أنا عليه إلى تلج راسي و ربيع عمري " أبي الغالي"
إلى من تقتر العين لرؤياهم و تطيب النفس لمؤانستهم و يطمئن القلب بلقياهم إخوتي " ليليا،
خليم ، ياسين، رامي" .

إلى كافة زملائي و زميلاتي .

إلى من علمونا حروفا من ذهب و كلمات من درر إلى أساتذتنا الكرام ، والى الأستاذ
المشرف " بلال مسعي " له كل الشكر و الامتنان .

إلى كل من منحني العلم و المعرفة ووقفوا بجواربي بمدونتي بتشجيعهم و تأييدهم من عمال
مؤسسة المطاحن الكبرى- العوينات، و عمال المكتبة لكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
و العلوم التجارية ، والى صديقي صابر الذي ساعدني في إعداد و كتابة المذكرة .

"حنان"



الأهداء

الحمد لله وكفى والحلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله و من وفى أما بعد الحمد لله
الذي وفقنا لتتميم هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضل
تعالى مهداة الى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما الله نورا لدربي.

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من أخوة وأخوات ورفقاء المشوار ربنا الله ووفقهم
"حفافه، صلاح، خلود، حنان"

الى كل قسم علوم التسيير وجميع دفعة 2021.

"محمد"

❖ قائمة المحتويات :

أ.....	شكر وعرقان.....
ب.....	الإهداء.....
ج.....	الفهرس.....
د.....	قائمة الأشكال.....
ه.....	قائمة الجداول.....
1.....	مقدمة.....

الجانب التمهيدي

طرح إشكالية البحث وفرضياته	
3 ص	أولاً: الإشكالية
3 ص	ثانياً: صياغة الفرضيات
3 ص	ثالثاً: أسباب البحث
4 ص	رابعاً: أهمية البحث
4 ص	خامساً: أهداف البحث
4 ص	سادساً: منهج البحث
4 ص	سابعاً: حدود الدراسة
4 ص	ثامناً: هيكلية البحث
5 ص	تاسعاً: صعوبات البحث

الجانب النظري:

الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي

ص 8	مقدمة الفصل
ص 9	المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي
ص 9	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الولاء التنظيمي
ص 9	الفرع الأول مفهوم الولاء التنظيمي
ص 10	الفرع الثاني: خصائص الولاء التنظيمي
ص 10	المطلب الثاني: أهمية ونتائج الولاء التنظيمي
ص 10	الفرع الأول: أهمية الولاء التنظيمي
ص 11	الفرع الثاني: نتائج الولاء التنظيمي
ص 12	المطلب الثالث: العوامل المساعدة في خلق الولاء التنظيمي
ص 13	المبحث الثاني: أهم النماذج المفسرة للولاء التنظيمي وأبعاده ومراحل تحقيقه
ص 13	المطلب الأول: أبعاد الولاء التنظيمي
ص 14	المطلب الثاني: مراحل الولاء التنظيمي
ص 16	المطلب الثالث: نماذج الولاء التنظيمي
ص 19	المبحث الثالث: اتجاهات الولاء التنظيمي وطرق قياسه
ص 19	المطلب الأول: اتجاهات الولاء التنظيمي
ص 20	المطلب الثاني: طرق قياس الولاء التنظيمي
ص 21	المطلب الثالث: علاقة الولاء التنظيمي بمتغيرات أخرى
ص 23	- خلاصة

الفصل الثاني:

السلوك التنظيمي وانعكاساته على الولاء التنظيمي وأداء العاملين

25 ص	- تمهيد.
26 ص	المبحث الأول: عموميات حول السلوك التنظيمي
26 ص	المطلب الأول: مفهوم وخصائص السلوك التنظيمي
26 ص	الفرع الأول: تعريف السلوك التنظيمي
27 ص	الفرع الثاني: أهمية السلوك التنظيمي
28 ص	المطلب الثاني: عناصر السلوك التنظيمي
30 ص	المطلب الثالث: مبادئ ومحددات السلوك التنظيمي
30 ص	الفرع الأول: مبادئ السلوك التنظيمي
31 ص	الفرع الثاني: محددات السلوك التنظيمي
32 ص	المبحث الثاني: أساسيات حول تقييم أداء العاملين
32 ص	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته
32 ص	الفرع الأول: تعريف تقييم أداء العاملين
33 ص	الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين
34 ص	المطلب الثاني: مسار تقييم أداء العاملين
35 ص	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
36 ص	المبحث الثالث: علاقة التنظيمي بأداء العاملين
36 ص	المطلب الأول: العوامل المساعدة لنمو الولاء التنظيمي لدى العاملين
38 ص	المطلب الثاني: دور السلوك التنظيمي في تحسين أداء العاملين
40 ص	المطلب الثالث: أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين

43	-خلاصة
----	--------

الجانب التطبيقي:

دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى-العينات.

46	-تمهيد
ص 47	المبحث الأول: تقديم محل الدراسة
ص 47	المطلب الأول: تعريف ونشأة المؤسسة
ص 48	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
ص 49	المطلب الثالث: خصائص المؤسسة
ص 50	المبحث الثاني : خطوات الدراسة الميدانية
ص 50	المطلب الأول: منهج الدراسة
ص 50	1-مجتمع وعينة البحث.
ص 51	المطلب الثاني: الثبات وصدق الاختبار
ص 52	المطلب الثالث:أدوات جمع المعلومات و الوسائل الإحصائية
ص 52	1-الاستبيان
ص 52	2-تصميم الاستبيان
ص 53	3-الأساليب الإحصائية
ص 53	4-معامل الارتباط بيرسون
ص 55	المبحث الثالث: تحليل البيانات الشخصية وعرض وتحليل النتائج
ص 55	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
ص 55	1-تحليل البيانات الشخصية

ص 58	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
ص 58	1- المحور الأول.
ص 63	2- المحور الثاني.
ص 68	3- المحور الثالث.
ص 73	4- المحور الرابع
ص 78	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة.
ص 78	1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى.
ص 79	2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية.
ص 80	3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
ص 81	4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة.
ص 82	خلاصة.

- الخاتمة.

- المصادر والمراجع.

- الملاحق.

❖ قائمة الأشكال .

ص 58	المحور الأول
ص 58	الشكل (01): التمثيل الدائري لافراد العينة السؤال 01
ص 59	الشكل (02): التمثيل الدائري لافراد العينة السؤال 02
ص 60	الشكل (03): التمثيل الدائري لافراد العينة السؤال 03
ص 61	الشكل (04): التمثيل الدائري لافراد العينة السؤال 04
ص 62	الشكل (05): التمثيل الدائري لافراد العينة السؤال 05
ص 63	المحور الثاني
ص 63	الشكل (06): التمثيل الدائري لافراد العينة السؤال 01
ص 64	الشكل (07): التمثيل الدائري لافراد العينة السؤال 02
ص 65	الشكل (08): التمثيل الدائري لافراد العينة السؤال 03
ص 66	الشكل (09): التمثيل الدائري لافراد العينة السؤال 04
ص 67	الشكل (10): التمثيل الدائري لافراد العينة السؤال 05
ص 68	المحور الثالث:
ص 68	الشكل (11): التمثيل الدائري لافراد العينة السؤال 01
ص 69	الشكل (12): التمثيل الدائري لافراد العينة السؤال 02
ص 70	الشكل (13): التمثيل الدائري لافراد العينة السؤال 03
ص 71	الشكل (14): التمثيل الدائري لافراد العينة السؤال 04
ص 72	الشكل (15): التمثيل الدائري لافراد العينة السؤال 05
ص 73	المحور الرابع
ص 73	الشكل (16): التمثيل الدائري لافراد العينة السؤال 01
ص 74	الشكل (17): التمثيل الدائري لافراد العينة السؤال 02
ص 75	الشكل (18): التمثيل الدائري لافراد العينة السؤال 03
ص 76	الشكل (19): التمثيل الدائري لافراد العينة السؤال 04
ص 77	الشكل (20): التمثيل الدائري لافراد العينة السؤال 05

❖ قائمة الجداول :

55ص	جدول يمثل نسبة عدد الذكور و الإناث.
55ص	جدول وضح أعمار العاملين والنسبة التي يشكلونها
56ص	جدول يوضح توزيع الحالة المدنية بالنسبة للعمال.
56ص	جدول يوضح المؤهل العلمي بالنسبة للعمال.
56ص	جدول يوضح الوظيفة بالنسبة للعمال.
57ص	جدول يوضح نسبة وضعية العمال المهنية.
57ص	جدول يوضح عدد سنوات العمل بالنسبة للعمال .
58ص	الجدول رقم (01) : يوضح مدى توفير الإدارة للوسائل و الإمكانيات الضرورية .
59ص	الجدول (02) : يمثل نسبة الإجابة على مدى عدل تعامل الإدارة.
60ص	الجدول رقم (03): يوضح مدى الاستعداد لتقديم مجهودات لإنجاح المؤسسة.
61ص	الجدول (04): يبين مدى الإخلاص و الولاء للمؤسسة.
62ص	الجدول (05): يبين الجدول مدى الإزعاج من أوامر المرؤوسين و المشرفين.
63ص	الجدول(06) : يمثل مدى المعرفة بمتطلبات الوظيفة.
64ص	الجدول رقم (07): يمثل نسبة السماح في اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة.
65ص	الجدول رقم(08): يوضح أن مشاكل المؤسسة جزء من المشاكل الخاصة.
66ص	الجدول (09): يبين الجدول مدى الارتباط اتجاه المؤسسة.
67ص	الجدول(10) : يمثل مدى تفضيل العمل بالمؤسسة .
68ص	الجدول (11): يمثل نسبة الرغبة في قضاء الحياة في العمل بالمؤسسة.
69ص	الجدول (12) : يبين نسبة الشعور بالولاء بعد الحصول على الحوافز المادية و المعنوية

70ص	الجدول (13) : يمثل نسبة اعتبار النفس كعضو فعال وبناء
71ص	الجدول (14) : يمثل نسبة الشعور بالفخر عند إخبار الأصدقاء بالعمل
72ص	الجدول (15): يبين مدى دفع المزايا الى الاستمرار بالمؤسسة.
73ص	الجدول (16): يوضح نسبة تقديم أفضل أداء بدفع من المؤسسة.
74ص	الجدول (17): يمثل نسبة أهمية سمعت المؤسسة و علامتها لدى الآخرين.
75ص	الجدول (18): يبين مدى تفضيل المؤسسة للعمل و اعتبارها أفضل مكان للعمل فيه.
76ص	الجدول (19): يمثل نسبة الاستعداد للعمل خارج أوقات العمل لتحسين أداء المؤسسة
77ص	الجدول (20): يبين مدى عدم التفكير في ترك العمل مهما كانت الظروف.

المقدمة

-المقدمة:

يعيش الفرد في بيئه تبتسم بالتغيير المستمر نظرا لتقدم العلوم بمختلف انواعها ومحاولة التكيف مع هذه التغييرات واستثمارها لصالحه ، و في بعض الاحيان يتلقى صعوبات مع هذه الظروف ولا يستطيع التأقلم معها وهذا ما يترتب عليه بحدوث ضغوطات سواء من الفرد او المنظمة .

لهذا تركز الادارة الواعية في اي منظمة على العنصر البشري لمنع حدوث اي خسائر مادية او بشرية ، ومنها فقدان الثقة والتسرب الوظيفي و قلة الانتاج وانخفاض الروح المعنوية لديهم ، وقد تكون هذه الضغوطات سببا الى المثابرة والجدية لتحقيق الاهداف المنشودة وقد تدفع بالبعض الاخر الى الياس والاحباط ، وهذا ما دفع العلماء السلوك التنظيمي الى دراسة ضغوط العمل ومسبباته ونتائجها المترتبة عنه .

و من المشكلات التنظيمية المترتبة عن ارتفاع مستوى ضغوط العمل هو مشكلة الولاء التنظيمي في المنظمة ، التي يتسم موظفوها بمستويات عالية من الولاء هي منظمات فعالة ،حيث يعتبر الولاء من اهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤشرات الايجابية فكلما كانت معنويات الافراد مرتفعة فان ذلك يؤدي الى تحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها .

لقد اصبحت المؤسسة الي امس الحاجة للافراد ذوي الولاء التنظيمي مهمة ، مما يحفزهم الى الحد من الصراعات الداخلية و معوقات الاداء الفعال ، كما عليها ان تركز على تنمية العلاقات بينها وبين عمالها وتكون بالاخذ والعطاء ،فحينما تقدم المؤسسة الولاء للعاملين لايد ان يقدم العاملين الولاء التنظيمي .

ولهذا لاقى الولاء التنظيمي اهتماما كبيرا لانه يعتبر عنصرا مهما في بلوغ الاهداف التنظيمية وتعزيز الابداع والثقة بين المؤسسة وادارتها ، كما يسهم الولاء في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والنمو المتواصل ، وكل ذلك يزيد من شعور الافراد العاملين ، باهمية الوقت الذي يقضونه في المؤسسة والعمل على تحقيق اهدافها مهما كانت .

الجانبة

التعمير

- طرح إشكالية البحث وفرضياتها

و نظرا لتزايد أهمية هذا الموضوع اعتمدت هذه الدراسة الى الإجابة عنها من خلال طرح الفرضيات التالية :

أولا: طرح الإشكالية :

- ما مدى تأثير الولاء التنظيمي على العاملين في المؤسسة المطاحن الكبرى العوينات ؟
- للإجابة عن على الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :
- فيما يتمثل الولاء التنظيمي ؟ وما هي أهم أبعاده ؟
- ما دور السلوك التنظيمي في تحسين أداء العاملين ؟
- ما هي العوامل المؤثرة في نمو الولاء التنظيمي لدى العاملين؟
- ما علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات ؟

ثانيا: صياغة الفرضيات :

للإجابة على هذه الأسئلة وكمنطق للبحث تم صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية العامة :

- يوجد اثر ايجابي الولاء التنظيمي على أداء العاملين .

الفرضيات الفرعية :

- البناء التنظيمي الركيزة الاساسية التي تعتمد عليها ادارة السلوك التنظيمي في المؤسسة .
- يعمل السلوك التنظيمي على فهم دراسة سلوك العاملين في المؤسسة .
- يعمل الولاء التنظيمي على توليد الشعور الايجابي لدى العاملين .
- يرتبط العمال ارتباطا ايجابيا مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات .

ثالثا: أسباب البحث

أسباب اختيار الموضوع:

هناك اسباب دفعت لاختيار موضوع البحث منها موضوعية وشخصية وتتمثل في :

الاسباب الموضوعية : وتتمثل فيما يلي :

الاهتمام الشديد بالجانب السلوكي للعاملين في المؤسسة

قله الدراسات التي تتم الموضوع من قبل الباحثين

اثراء المكتبة بدراسة ميدانية تتناول جوانب الادارة والتسيير في المؤسسة

اطار نظري حول الولاء التنظيمي وانعكاساته على فعالية المؤسسة

الاسباب الذاتية : وتتمثل فيما يلي :

وجود فضول ورغبة لمعرفة تنمية الولاء على العاملين .

المساهمة في اثناء الرصيد للمكتبة الجامعية لتسهيل البحث ونشره .
ملائمه الموضوع مع التخصص المدروس اداره اعمال .

رابعاً: اهمية البحث

تتبقى اهمية البحث في الكشف عن الولاء التنظيمي سلوك انساني داخل المؤسسات ما يترتب عليه يقام العامل لعمله وبذل كل ما لديه لتحقيق اهداف المؤسسة ، حيث ان الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم الادارية الحديثة لان الموارد البشرية اصبحت الركيزة الاساسية استمرار المنظمات كما نسلط الضوء على دراسة الولاء التنظيمي على العاملين في المطاحن الكبرى العيونات.

خامساً: اهداف البحث

تهدف الدراسة الى :

- التعرف على اساليب تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين وتأثيره على ادائهم .
- التعرف على اداء الموارد البشرية و طرق تقييمه .
- التعرف على مكانة الولاء التنظيمي التي يحتلها في مؤسسه المطاحن الكبرى العيونات .
- التعرف على مدى تأثير الولاء التنظيمي والسلوك على اداء العاملين .

سادساً: منهج البحث

في هذه الدراسة اعتمدنا في الجانب النظري عن المنهج الوصفي اما الجانب التطبيقي يتمحور حول دراسته حالة من خلال جمع المعلومات والبيانات من مصدرها ثم تحليلها وتفصيلها للوصول الى نتيجة وكان المنهج الوصفي التحليلي الاداة التي كلا الجانبين سواء النظري او التطبيقي .

سابعاً: حدود البحث

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي :

الحدود المكانية : المطاحن الكبرى العيونات ولايه تبسة .
الحدود الزمانية : لقد كان التريص في الفتره الممتدة اوائل ماي الى اواخره 2021 وتم توزيع الاستبيان على العينة من العمال في مؤسسة المطاحن الكبرى العيونات .

ثامناً: هيكلية البحث

تم تقسيم البحث الى ثلاثة فصول تتمثل فيما يلي :

أ) **الفصل الاول** : كان تحت عنوان الاطار النظري للولاء التنظيمي حيث تم فيه التطرق الى المفاهيم الاساسية المتعلقة بالولاء التنظيمي ومعرفة اهم العوامل المؤثرة والمساعدة في تكوينه وعلاقتة بمتغيرات اخرى .

ب) **الفصل الثاني :** كان تحت عنوان السلوك التنظيمي وانعكاساته على الولاء التنظيمي حيث تم تسليط الضوء على المفاهيم العموميه حول السلوك التنظيمي واهم محدداته وعناصره كما تم سلط الضوء على اداء العاملين واهم العوامل المؤثره عليه و دور السلوك في تحسين وكذلك العوامل لنمو الولاء التنظيمي و اثره على اداء العاملين .

ج) **الفصل الثالث :** كان تحت عنوان دراسته حاله المطاحن الكبرى العينات حيث تم تعريف بالمؤسسة و إسقاط الجانب النظري على عينة من المؤسسة المطاحن الكبرى العينات وتم ايضا معرفة مستوى الولاء التنظيمي و مستوى ادائهم .

تاسعا: صعوبات البحث :

قلة المراجع و المصادر الحاملة للموضوع .

صعوبة التنقل للمؤسسة خلال التريص .

صعوبة الحصول على المعلومات الكافية في الدراسة التطبيقية .

A decorative border resembling a scroll, with a grey shaded area at the top right corner and a vertical scroll-like element on the left side.

الجانب

النظري

المفصل الأول

الإطار النظري للولاء التنظيمي

مقدمة الفصل :

يعتبر موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع النفسية والاجتماعية القديمة في المنشأة الحديثة في الاهتمام، فالولاء التنظيمي قيمة من القيم التي يطالب بالتمسك بها لأنه أساس وجود المنظمات التي تكمن في الاحتفاظ لديها عن طريق إشباع حاجاتهم وتوفير مناخ تنظيمي جيد يسمح بخلق روح الولاء التنظيمي لدى العامل وخلق مستوى عالي من الشعور بالرضا لدى مؤسسته، فذلك يؤدي الى نجاح المنظمة والوصول إلى تحقيق أهدافها.

ويتناول هذا الفصل الولاء التنظيمي الذي يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي له من خلال:

- ماهية الولاء التنظيمي .
- العوامل المؤثرة في خلق الولاء التنظيمي وطرق قياسه.

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي

اهتم الباحثين في المجال التنظيمي بموضوع الولاء التنظيمي و هذا يرجع الى حقيقة الولاء التنظيمي بين العوامل التي تؤثر على إنتاجية الفرد وبالتالي فعالية وكفاءة المؤسسة حيث هناك عدة مفاهيم حول الولاء التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الولاء التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

لقد تعددت التعاريف التي تفسر الولاء التنظيمي و بغرض تحديد مفهوم له نستعرض عدد من المفاهيم الأساسية التي صاغها الباحثون في هذا المجال منها :

- 1- **الولاء التنظيمي:** يعني "مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمها واستعداده لبذل المجهود نيابة عنها في البقاء عضواً فيها"¹
ان هذا التعريف يشير الى ان الولاء التنظيمي هو نوع من اتجاهات اي ان الفرد مع المنظمة - اتجاه ايجابي - و نتيجة لهذا الاتجاه فان الفرد يستجيب لصالح المنظمة.
- 2- **الولاء المؤسسي أو التنظيمي:** هو "شعور ينمو داخل الفرد في الانتماء الى المنظمة، و أن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق نجاح المنظمة"²
- 3- **الولاء التنظيمي :** هو " العمل على ايجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعامل او الموظف الذي يؤمن بأهمية اهداف المنظمة غالباً ما يتولد لديه احساس ايجابي وولاء لها إضافة الى تزايد رغبته في البقاء على رأس العمل، كما يدفعه هذا الشعور الى المزيد من العطاء الجيد، مما يجعل مثل هذه المنظمات التي يتميز منتسبوها بهذه السمات اكثر قدرة على التفاعل الايجابي مع بيئتها"³

¹ - محمد الصيرفي ، سلوك الإداري، العلاقات الانسانية، دار لوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 277.

² - مدحت محمد ابو النصر ، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي تنمية مهارات لدى العاملين داخل المنظمة ، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ، 2005 .

³ - العتيبي سعود محمد و السواط طلق عوض الله ، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعه الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه ، مجلة الإداري مع 19 ع 70 مسقط عمان، 1997، ص 14.

إن المفهومين الأول والثاني السابقين يشيران إلى الولاء التنظيمي من وجهة نظر الفرد، لكن التعريف الأخير يشير إلى الولاء من جهة نظر المنظمة وما هو مطلوب منها لكي يتحقق الولاء لدى أفرادها، والملفت للانتباه في هذا التعريف أن الولاء التنظيمي ذا بعد استراتيجي، فالولاء التنظيمي لا يستهدف تحقيق الخطط فقط، بل يساعد المنظمة في التفاعل مع بيئتها، لذلك اعتبره مدخلا من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمة الحديثة، لأن تلك المنظمات تسعى إلى تحقيق أكبر قدر من ولاء الأفراد لها.¹ من خلال كل ما سبق يمكن أن نستخلص أن الولاء التنظيمي هو: (تعایش الفرد والمنظمة-co existence)

الفرع الثاني: خصائص الولاء التنظيمي

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص في ما يلي:¹

- أن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك و تصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- أن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية داخل التنظيم.
- أن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى

المطلب الثاني : أهمية ونتائج الولاء التنظيمي

الفرع الأول : أهمية الولاء التنظيمي

هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي :

- 1- أنه مقوم من مقومات الإبداع الإداري: يعتبر الانتماء (الولاء) الوطني والمؤسسي والأسري أساسا للإبداع على مستوى القومي و المؤسسي و العائلي، وتعتبر اليابان مجتمعا وإدارات مثلا حيا على ما لهذا المفهوم من أهمية ودور في عملية الإبداع.¹

¹ - العمري عبيد عبد الله ، الولاء التنظيمي لإعفاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام مجلة العلوم الإدارية مع 11 ع 1 ، 1991 ص 112.

² - الدهون موسى توفيق والجزراوي إبراهيم محمد، تحليل السلوك التنظيمي ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان ، 1995، ص 508 .

³ - محمد حسن محمد حمدات ، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في مؤسسات تربية ، دار الحامد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ، عمان الأردن، 2008، ص 315

2- نقطة قوة تساهم في تحقيق رسالة المنظمة: تقوم الشركات والمنظمات في الدول المتقدمة بإعداد برامج وخطط إستراتيجية تطبق على الوضع الداخلي لتلك المنظمات من أجل الحفاظ على ولاء الموظفين لها والحفاظ على هيكلها العام لتحقيق الأهداف العامة وضمان بقاء الموظف في جهة العمل الى فترات زمنية طويلة تكون المنظمة خلالها قد أنجزت الكثير من الرؤى التي تساهم في تقدمها بين المنظمات القائمة.¹

3- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا مهما في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين بها : وذلك في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين بها العمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز كما انه يعتبر عاملا هاما للتنبؤ بفاعلية المنظمة.²

الفرع الثاني : نتائج الولاء التنظيمي

يترتب على زيادة الانتماء التنظيمي نتائج وأثار ايجابية عديدة ، إرتأينا تقسيمه الى نتائج عملية تشغيلية قصيرة المدى واخرى إستراتيجية طويلة المدى وتتمثل في ما يلي³ :

أ- نتائج عملية تشغيلية قصيرة المدى : وتشمل ما يلي :

1-زيادة الانتاجية (الانجاز) .

2- ارتفاع الروح المعنوية .

3- قلة نسبة الغياب والتأخر .

4- قلة في مواد الانتاج .

5- معدل اعلى من المحافظة على وسائل وادوات الانتاج .

6- قلة حوادث و إصابات العمل .

7- السلوك المتخبط .

8- احترام أخلاقيات الادارة والمنظمة و الالتزام بها .

9- احترام الاخلاقيات المهنية والالتزام بها .

ب- نتائج استراتيجية طويلة المدى : وتشمل ما يلي:

¹ - نعيم ابراهيم الظاهر: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم عالم الكتب الحديث، الاردن، 2011، ص 32.

² - هيجان عبد الرحمن احمد ، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطابع جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، 1998، ص 8.

³ - مدحت محمد ابو النصر، مرجع سابق، ص71

- 1- معدل اعلى من الاستمرار في العمل.
- 2- الحد من تسرب العاملين (تقليل معدل دوران العاملين).
- 3- زيادة معدل الابتكار على مستوى الفرد والمنظمة .
- 4- العاملون الذين لديهم ولاء تنظيمي يجعلون العملاء لديهم ايضا ولاء تنظيمي.

المطلب الثالث: العوامل المساعدة في خلق الولاء التنظيمي

هناك بعض العوامل تساعد على تشكيل الولاء التنظيمي هي ¹ :

- وجود سياسات عمل داخلية تعمل على اشباع حاجات الافراد العاملين في المنظمة بشرط ان يكون قادرا على اشباع هذه الحاجات، فاذا ما اشبعت هذه الحاجات، فسيترتب على ذلك اتباع سلوك نمطي ايجابي يسمى بالسلوك المتوازن والذي يقود بدوره الى الشعور بالرضا والاطمئنان، ومن ثم درجة عالية من الولاء التنظيمي، وهذا ما اشارت اليه نظريات التحفيز.
- الوضوح في الاهداف التنظيمية، فكلما كانت الاهداف محددة وواضحة تكونت قناعات اكثر رسوخا لدى الأفراد في الانتماء والالتزام، و من ثم كان الولاء التنظيمي اكبر.
- اشاعة مبدا المشاركة فكريا ووجدانيا لان هذا يشجع الفرد على المساهمة بحماس اكبر لتحقيق الاهداف التنظيمية .
- العمل على تحسين المناخ التنظيمي في بيئة العمل بكل تفاعلاتها، و خصائصها، وعلى نحو يساهم تشكيل سلوك وظيفي واخلاقي لدى العاملين، وخلق اجواء ايجابية يشعر فيها العاملون باهميتهم في العمل، وهذا بطبيعة الحال يقود الى زيادة درجة الرضا، والروح المعنوية والولاء التنظيمي .
- اعاده النظر باستمرار في نظم الحوافز، لتكون دوما مناسبة ومطابقة مع درجة الاشباع المطلوبة
- بناء ثقافته تنظيميه تحاول ترسيخ معايير متميزة للأفراد، و توفير جو يسوده الاحترام، و النقه المتبادلة بين الاطراف.

¹ - سليمان فارس ، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27 العدد الاول، دمشق 2011، ص 79-80.

المبحث الثاني : اهم النماذج المفسرة للولاء التنظيمي وأبعاده ومراحل تحقيقه

ان المؤسسة الناجحة تبحث على التمييز هي التي تسعى الى تطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء، و تعتمد الى اختيار موظفيها بنية الابقاء عليهم، وفي هذا المبحث سنتناول أهم النماذج التي فسرت الولاء التنظيمي ، بالإضافة الى أبعاده ومراحل تحقيقه.

المطلب الاول: أبعاد الولاء التنظيمي

هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وذلك بسبب ان اي منظمه تتكون من عدة فئات تشمل الموظفين التنفيذيين، الإدارة الوسطى ، الإدارة العليا . و كل فئة من هذه الفئات لها اهدافها الخاصة كما يوجد داخل كل منظمه تكتلات ويحاول كل التكتل من هذه التكتلات الحصول على منافع خاصة به دون الآخرين¹

ويمكن الاشارة الى ثلاث ابعاد للولاء التنظيمي هي :

- الولاء العاطفي (الوجداني) : و يشير الى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المنظمة، حيث نجد أن العاملين ذوي الولاء الوجداني المرتفع يستمرون في العمل بالمنظمة لانهم يريدون الاستمرار ببناء على رغبتهم و شعور ايجابي وتعاطف من قبل العاملين نحو التنظيم، اي ان على افراد الذين يظهرون معدلات عالية من الولاء الوجداني نحو منظماتهم يبقون فيها بسبب علاقه الحب اول الميل التي يشعرون بها نحو تلك المنظمة وقيمتها، وقد يكون هذا الولاء ناتج عن إحساس وتأثر شخصي بالمنظمة، وقد يكون لمدة محدودة².
- الولاء المعياري (الأخلاقي) : ويتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي، حيث يشعر الأفراد بأنه من واجبه الأخلاقي فعل تلك الاشياء والقيام بتلك الأنشطة في هذه المنظمات، وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لمثل هذا الإحساس نابعا من القيم التي

¹ –AE , Heichers , **A Review and Reconceptualization organizational commitemment** (Academy of management review , vol 10 , 1985) pp465 – 476

² –المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة المصرية المنصورة 2007، ص 339

اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة (الاسره او التطبيع الاجتماعي) او عقب التحاقه بالمنظمة (التطبيع التنظيمي)، بالتالي يكون سلوك الفرد انعكاس لما يشعر به ولما يعتقد انه اخلاقي¹

- الولاء البقائي (الاستمراري) : و يشير الى وعي العامل بالتكلفة المرتبطة بترك المنظمة، ويعكس نتيجته مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للتنظيم مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما، والافراد الذين لديهم ولاء بقائي عالي يبقون في التنظيم لمجرد الحاجة الماسة لذلك ،اي بسبب ما قد يتحملة الفرد من تكاليف متوقعة نتيجة تركه للعمل².

المطلب الثاني: مراحل الولاء التنظيمي

ان الولاء التنظيمي ليس ناتج صدفة او فتره قصيرة، فهو ينمو ويتطور لدى الفرد على ثلاث مراحل زمنية متتابعة كما يلي :³

- **المرحلة الاولى :** وهي مرحلة ما قبل الالتحاق بالعمل،وهنا يدخل الأفراد الى المنظمات بمستويات مختلفة من الميول والاستعداد للولاء، بسبب خصائص الفرد الشخصية، وتوقعاته عما سيحصل عليه من العمل، والظروف المرافقة لقراره بالعمل في المنظمة .
- **المرحلة الثانية :** وهي مرحلة البدء في العمل، وتمثل هذه المرحلة الخبرات التي اكتسبها الفرد خلال الاشهر الاولى من التحاقه بالعمل، وتنمية الولاء و العضوية التنظيمية .
- **المرحلة الثالثة :** وهي مرحلة النضج او الرسوخ، وتمثل فتره الخبرات التي اكتسبها الفرد بعد ان يكون قد ثبت واستقر في العمل، وان يدعم الولاء من خلال الاستثمارات والانغماس الاجتماعي للفرد في المنظمة .

وتمر عملية الولاء التنظيمي ايضا بعده مراحل تم وضعها من قبل ولشتي ولافان في مرحلتين هما:⁴

¹ - عادل زايد قياس، الانتماء التنظيمي للعاملين بجهاز الشرطة، مجله الفكر الشرطي المجلد4، العدد3 الشارقة، 1995 ص 54

² - المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع نفسه، ص 339

³ - هيثم علي حجازي، محمد خير سليم بوزيد ، قياس اثر اخلاقيات الإدارة في الولاء التنظيمي المؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس ل اخلاقيات الاعمال ومجتمع المعرفة ، جامعة الزيتونة ،، 2006 ص 24

⁴ - بلبل نادر، اثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي ، دراسته ميدانية بالتطبيق على معرف.... الاسلامي ، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية (غير منشورة) المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية ،جامعة دمشق سوريا ،، 2009 ص 15

- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: وفي اغلب الاحيان يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته وطموحه.
 - مرحلة الولاء التنظيمي: وفي هذه المرحلة يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة و النهوض بها.
- أما اورالي فقد رأى أن مراحل تطور الولاء التنظيمي تمر عبر ثلاث مراحل هي : ¹³
- مرحلة الازعان أو الإلتزام: وتعني ان ولاء الفرد في بداية الامر يكون مبني على الفوائد التي يتحصل عليها من المنظمة لذلك فهو يتقبل سلطة الاخرين ويلبي رغباتهم مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة .
 - مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة: وهنا يتقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم عليه من أجل رغبته في الاستمرار بعمله في المنظمة، ولأنها تشبع حاجته للإنتماء، وبالتالي فهو يشعر بالفخر لإنتمائه لها.
 - مرحلة التبني: وهنا يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها تشكل أهدافا وقيما له، ويكون الولاء ناتج عن تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمته.
- وتم تقسيم مراحل الولاء التنظيمي إلى ثلاث مراحل أيضا تمثلت فيما يلي: ²⁴
- مرحلة التجربة : التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله، ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضع للتدريب و الإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم، ادراك ما يتوقع منه واطهار خبراته ومهاراته في اداءه.
 - مرحلة العمل والانجاز: تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، فيسعى الفرد من خلالها الى تأكيد مفهومه للانجاز، ويتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل والمنظمة.
 - مرحلة الثقة بالتنظيم : هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمؤسسة وتستمر الى ما بعد ذلك بحيث يزيد ولائه وعلاقته بالتنظيم و ينتقل الى مرحلة النضج.

¹- بلبل نادر مرجع نفسه ص 15

²- محمد سرحان خالد المخلاقي ، أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى اعضاء هيئة التدريس في جامعه صنعاء ، مجله جامعه دمشق، المجلد 17 العدد 2 دمشق، 2001، ص 198

المطلب الثالث: نماذج الولاء التنظيمي

يوجد العديد من الدراسات التي وضعت نماذج حاولت بحث ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بموضوعها، أو بأسبابها، أو بنتائجها، أو مزيج من هذا كله، ولا يوجد نموذج واحد ممكن القول بأنه يحيط بظاهرة الولاء التنظيمي، ومن ماذا تأتي أهمية إيضاح بعض النماذج المختلفة لظاهرة الولاء التنظيمي، على النحو التالي :

1- نموذج اتزيوني : 1961 (Amitra etzioni)

حيث تم التركيز على النقاط التالية:¹

- الولاء المعنوي : وهو يمثل اتجاه ايجابي وقوي نحو المنظمة، ويقوم على الارتباط بأهداف التنظيم قيمة وقواعده الداخلية، وعلى طاعة السلطة، لشعوره ان التنظيم يسعى لتحقيق أهداف اجتماعية مفيدة، وعادة ما تستخدم هنا القوة المعيارية وتستخدم المكافآت الرمزية كأساس لدعم ولاء الأفراد.
- الولاء التراكمي: وهو يمثل علاقة اقل قوه مع التنظيم، ولكنها علاقة تقوم على مبدأ التبادل بين الأعضاء، والتنظيم، فالأفراد يصبحون ملتزمين إذا وجدوا ان هناك منافع سوف تعود عليهم من وراء هذا الولاء.
- الولاء الاضطراري : وهو يمثل اتجاها سلبيا اتجاه المنظمة، وينشأ من المواقف التي يوصف فيها سلوك الفردي دائما بالاضطرار أو الإكراه والقيود، فلا يحدث التنظيم في السجن إلا نتيجة لإجراء اجتماعي فرض على نزلائه ولم يكن نابعا من اختيارهم، ويستخدم هنا عادة القوة الإلزامية أو اضطرارية لدعم ولاء الأفراد والتزامهم.

2- نموذج ستيرز : 1977 (MR sturs) يرى ستيرز ان الخصائص الشخصية وخصائص العمل

- وخبيرات العمل، تتفاعل معا كمدخلات، ويكون ميل الفرد لاندماج منظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بذل اكبر جهد لها، وانخفاض نسبه غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين ستيرز في نموذجه العوامل والسلوك في مجموعات، وهي مدخلات الولاء التنظيمي وتشمل: الخصائص الشخصية (الحاجة للانجاز، التعلم، العمر، تحديد الدور)، وخصائص العمل (الرضا عن العمل، التحدي في العمل، فرصة للتفاعلات الاجتماعية، التغذية الاسترجاعية)، و خبيرات العمل)

¹ – PF Drucker, **the new society of organisation**, Harvard business review. sept–october 1992 , p 100

طبيعة نوعية خبرات العمل لدى العاملين في التنظيم، اتجاهات العاملين في التنظيم ، أهمية الشخص بالنسبة للتنظيم)، ومخرجات الولاء التنظيمي و تشمل : الرغبة والميل للبقاء في التنظيم، انخفاض نسبة دوران العمل ، الميل للتبرع بالعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم، الميل لبدل الجهد لتحقيق انجاز اكبر.¹

3- نموذج كانتر 1986 (RA . Kanter)

وترى ان هناك ثلاثة أنواع من الولاء هي:²

- الولاء المستمر: ويتمثل في تكريس الأعضاء لجهودهم من اجل البقاء المنظمة، وهذا يتطلب من الاعضاء تضحيات شخصية واستثمارات تتسم بالصعوبة، او ارتفاع التكاليف بالنسبة للعضو، وعندما يقدم الأفراد تضحيات هامة من اجل التحاق بالمنظمة أو البقاء بها تصبح لديهم رغبة قوية في الحفاظ على حياة هذه المنظمة.
 - الولاء القائم على التماسك: يقوم على خلق العلاقات الاجتماعية وتدعيمها داخل المنظمة بحيث تتولد علاقة بين التنظيم وأفراده، وتغري أشخاصا من خارج التنظيم بالانضمام إليه ولذا تعد المنظمات الى العديد من الوسائل والأنشطة التي تهدف الى الربط النفسي بين الأفراد والمنظمة.
 - الولاء الرقابي: يمثل الارتباط الأعضاء بقيام التنظيم وقواعده، والتي تشكل أو تصوغ بدورها السلوك في الشكل المرغوب، أو الاتجاهات المرغوب فيها، ويوجد الولاء الرقابي عندما يرى العامل والقيم التنظيم وقواعده تمثل مرشدا هاما للسلوك المرغوب فيه وانه - اي السلوك - يتأثر بالقواعد التي تحكم التصرفات أو الأعمال اليومية .
- وقد تكون هذه الأنواع الثلاثة للولاء مترابطة في ما بينها، اي قد توجد جميعها في منظمة واحدة في ان واحد.

4- نموذج آليين و ماير : 1990 (Allen and Mayer)

ويعرف بالنموذج الثلاثي الظاهر للولاء التنظيمي حيث يميز بين ثلاث عناصر للولاء على النحو التالي:¹

¹ – RM Steers , **antecedent and outcomes of organizational commitment** , administrative science Quarterly 22 1977 p 173-177

²- RA KANTER , **commitment and social organisation** : A study of commitment

Mechanisms in Utopia communities American sociological review vol 33 1968 pp 499-517

- الولاء العاطفي: يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، و يتأثر بمدى إدراك الفرد الخصائص المتميزة لعمله من استقلالية وتنوع المهارات، وصلته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس العامل بان البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو بالعاملين.²
- وكذلك فان هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد في المنظمة وارتباطه في علاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي.
- الولاء المستمر: ويعبر على إدراك العامل لحساب الربح والخسارة للاستمرار في المنظمة، ويستند الى افتراض ان الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة، (مثل الترقيات والتعويضات والمكافآت) بين الفرد والمنظمة أكثر من كونها عملية عاطفية وأخلاقية.³
- وتحدد درجة ولاء الفرد في هذه الحالة بالقيمة الاستثمارية التي يمكن ان يحققها الفرد لو استمر في التنظيم، وبصفة عامة يلاحظ ان تقييم الموظف لاهمية البقاء في التنظيم يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.⁴
- الولاء المعياري: ويتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي، حيث يشعر الأفراد بأن من واجبهم الأخلاقي فعل تلك الأشياء والقيام بتلك الأنشطة في هذه المنظمات، ويشير الى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الولاء المعياري يأخذون في حساباتهم الى حد كبير ماذا يمكن ان يقول الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، فهو التزام أدبي حتى لو كان على حساب نفسه.⁵

¹ – J Mayer Nallen and C Smith . commitment of organizational and occupations :
extension and test of athree – component conceptualization , journal of applied
psychology vol 78 , 1993 , pp 538–551

² – العنبي سعود محمد السواط طلق عوف الله، مرجع سابق، ص 17.

³ – العجمي راشد نجيب الولاء التنظيمي والزمانى العمل : مقارنة القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت ، مجلس
جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة مع 13 ، ع 1 ، الرياض ، 1999 ، ص 94.

⁴ – العنبي سعود محمد السواط طلق عوف الله، مرجع نفسه، ص 19.

⁵ – المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ،مرجع سابق، ص 399.

المبحث الثالث: اتجاهات الولاء التنظيمي وطرق قياسه

المطلب الأول: اتجاهات الولاء التنظيمي

تصنف دراسة الولاء التنظيمي تحت اتجاهين هما:

- 1- الاتجاه التبادلي: وفق هذا الاتجاه ينظر الى علاقة المؤسسة وأعضائها على أنها علاقة تبادلية، لأن كل طرف من هذه العلاقة يطلب من الآخر ويقدم له في المقابل فعندما يتقلص نظام الحوافز الممنوح للعمال في الحصول على هذه الحوافز في المؤسسات، فإن اتجاههم نحو المهام الموكلة إليهم ونحو منظماتهم ستضعف، ومن المحتمل أن يتركوا أعمالهم أو يتجنبوا القيام بمهامهم بالشكل اللازم وهذا يؤدي الى انخفاض مساهماتهم وإنتاجيتهم، وإن انخفاض ولاء العمال لمنظماتهم نتيجة تخفيض الحوافز والدوافع يؤدي الى تنمية اتجاهات سلبية نحو العمل والمؤسسة مما ينعكس على مدى رضاهم عن العمل، إذ يتدنى مستوى أدائهم ومن ثم إنتاجيتهم في حين أن زيادة ولاء العمال لمؤسساتهم بزيادة الحوافز والدوافع تمكنه من تنمية الاتجاهات الايجابية نحو عملهم ومؤسساتهم، مما ينعكس على رضاهم وأعمالهم وزيادة أدائهم وارتفاع إنتاجيتهم .
- من هنا فإن مخاطر ترك العامل للعمل في المؤسسة تصبح أقل لذا يتم منحه المزيد من الحقوق والمكاسب المشروعة لأن هذا يؤدي الى زيادة ولائه للمؤسسة وبناء على هذا المفهوم للولاء فإن المؤسسات تزود عمالها على أساس ولائهم، من خلال مشاركتهم في الفوائد والأرباح لأن نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها يؤدي الى تحقيق أهداف العمال فيما يتعلق بالفوائد والمكافآت.¹
- 2- الاتجاه السلوكي: وفق هذا الاتجاه فإن الولاء يتميز كسلوك عن أي سلوك آخر بمستواه فوق العادي، إذ يتم التركيز على المظاهر العلنية الصريحة للولاء و تصويره كتوجه قوي وواضح و ايجابي نحو مؤسسة ومن أمثلة سلوك الولاء الحضور الاستثنائي المتميز، فترة الخدمة في المؤسسة ، الأداء الجيد وهذا الاتجاه يشمل على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه، والرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها، والرغبة في البقاء في المؤسسة.
- وبتميز الولاء التنظيمي وفق هذا الاتجاه بأربعة صفات عامة تتمثل في ما يلي:
- تمثيل العمل لقيم المؤسسة وأهدافها؛

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات الدار الجامعية الاسكندرية، 2004، ص 186

- انغماسه في دوره لتنظيم هذه القيم والأهداف؛
- الرغبة في البقاء في المؤسسة لمدة طويلة لخدمة أهدافها وقيمها؛
- الاستعداد لبذل الجهد لصالح قيم المؤسسة وأهدافها.¹

المطلب الثاني: طرق قياس الولاء التنظيمي

ان عملية قياس الولاء التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المؤسسات والعاملون من ورائها فوائد كثيرة.

ويمكن حصر الأساليب المستخدمة لقياس الولاء التنظيمي في مقياسين أساسيين هما:

أولاً: المقاييس الموضوعية

وهي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث يحلل عددا من الظواهر المعبرة عن درجة الولاء التنظيمي للعاملين، وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد سلوك العمال العاملين مثل معدل الغياب عن العمل ، معدل دوران العمالة، معدل الحوادث في العمل، معدل شكاوي وكذلك مستوى أداء العاملين. ويمكن لهذه المقاييس السلوكية ان تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي التي قد تحدث، لكنها لا توفر بيانات مفصلة عن أسباب المشكلات أو علاجها.²

ثانياً : المقاييس الذاتية

وهي من الطرق التي يتم خلالها قياس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للعمال العاملين بالمؤسسة للحصول على تقدير بين درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين، ويكون ذلك إما ان يتم توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للعمال ويطلب منهم تحديد مستوى ولائهم ومدى حبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة، أو عن طريق عدة أسئلة

¹- هيثم علي حجازي ومحمد خير سليم بوزيد ، أثر اخلاقيات الإدارة في الولاء التنظيمي المؤتمر الدولي السنوي السادس لاخلاقيات الاعمال و مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، ص 21

²- عبد الحسين بن عبد الله بن علي العامدي ، القيادة التحويلية بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاداريه غير منشورة كلية الدراسات العليا جامعة نايف للعلوم الامنية الرياض ، 2011، ص 45

حول فترات متعددة تتعلق بالعمل والبيئة، هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات العمال المبحوثين ومن خلال الإجابة يحدد مستوى ولاء الفرد.¹

المطلب الثالث: علاقة الولاء التنظيمي بمتغيرات أخرى

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى علاقة الولاء التنظيمي بالمتغيرات التنظيمية المتمثلة في ما يلي:

أولاً: العلاقة بين الولاء التنظيمي والروح المعنوية

يلعب الولاء التنظيمي دوراً كبيراً في رفع وزيادة الأداء الأمر الذي يترتب عليه حب العمال لعملهم ومؤسساتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتعرف الروح المعنوية على أنها اتجاهات العمال و الجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الإيجابية تنمي تعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية، والروح المعنوية هي نتائج الإدارة السلوكية الناجحة فالروح المعنوية العالية هي التعبير عن العلاقة المتميزة للمؤسسة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب أو المستحيل فرض الروح المعنوية بالقوة أو الإكراه، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الولاء التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية العيوب في بيئة العمل الداخلية يترتب عليها تدني الولاء التنظيمي وتدني الإنتاجية.

ثانياً : العلاقة بين الولاء التنظيمي والعقد النفسي

يعرف العقد النفسي على أنه اتفاق غير مكتوب بين المؤسسة وبين العاملين فيها، فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين وبين المؤسسة، فالمؤسسة تطالب العمال بضرورة الالتزام بالانظمة والقوانين والاهداف وان يبذلوا قصارى جهدهم للحصول على المزيد من الانتاجية مقابل مطالبة العمال للمؤسسة بالعمل على توفير البيئة التنظيمية المساعدة على إشباع حاجاتهم من أمن، واستقرار، وحوافز، والتحاق العمال بالمؤسسة يعني وجود عقد نفسي واقتصادي يرتبط به العمال مع المؤسسة، وبالتالي فإن إهمال هذين العقدين يترتب عليه إهمال و ضعف الولاء التنظيمي ومن ثم بدء المحاولات للانتقال إلى مكان عمل آخر.²

ثالثاً : العلاقة بين الولاء التنظيمي والمكانة الاجتماعية

تعرف المكانة الاجتماعية على أنها تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بالآخرين في أي تنظيم اجتماعي، والمكانة هي مرتبة العمال كما حددها البناء التنظيمي، كما أن معظم العاملين يبذلون قصارى جهدهم في العمل كمحاولة للحفاظ على مكانتهم، لأن فقدان المكانة يعتبر سيئاً لأي فرد، وسبباً في عدم

¹ - شافية بن حفيظ ، علاقه النمط القيادي حسب نظرية هيويسي و الإنشاد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة قاصدي مرتاح ورقلة، 2013 ،ص 93.

² - زيد منير عيوي ، التنظيم الإداري : مبادئ وأساسيات، اسامه، ط 1 ، عمان، 2006، ص 218_ 219

قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل فيها، الأمر الذي يترتب عليه شعور العامل بالقلق والاضطراب ومما يؤدي إلى ضعف ولائه لمنظمته والعكس.

رابعاً: العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء المتميز

فالعمال الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئة عملهم يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب العمال وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم. كما يعتبر الولاء التنظيمي من أهم عوامل ومقومات الإبداع الوظيفي، وذلك نتيجة لعلاقة قوية بين الولاء التنظيمي والإبداع الوظيفي، لذلك يجب على الإدارات تعزيز قيم الولاء ودعمه وتشجيعه للحصول على المزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي، مما يؤدي بالمؤسسة إلى مواجهة التحديات المتمثلة في التقدم التكنولوجي والانفتاح والمنافسة.¹

¹ - سامح عبد المطلب عامر علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 257 _ 259.

خلاصة :

يتمتع المورد البشري بالولاء التنظيمي وذلك بمهارات وقدرات وإمكانيات مختلفة اتجاه منظمته والارتباط بها، والحرص على البقاء بها على مكانة المنظمة التي يعمل على إثارة العاملة في العمل بفرض إشباع رغباته لتقديم أفضل ما لديه والحصول على مستوى عالي من الرضا، وتزويد المنظمة بالحيوية والنشاط التي قد تكون بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، و يرتبط نجاح أي منظمة بقدرتها على تحقيق أهدافها باعتبار الولاء التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي.

الفصل الثاني:

السلوك التنظيمي وانعكاساته على

الولاء التنظيمي وأداء العاملين

تمهيد:

يعتبر المورد البشري أهم المحددات الرئيسية في المؤسسة، لتحسين وزيادة الإنتاجية، لهذا أصبح الاهتمام بالموارد البشرية أمراً حتمياً لا يمكن الاستغناء عنها، وبها تسعى المؤسسة إلى تحسين رفع مستوى أداء العاملين من خلال تدريبهم وتحفيزهم وكسب ولائهم والاهتمام بدراسة سلوكهم وإرضائهم الوظيفي للتفاعل مع بيئة منتظمة لتحقيق أهدافها المرغوبة.

ويتناول هذا الفصل السلوك التنظيمي وأداء العاملين، علماً أنه يتحدث عن العوامل المساعدة لنمو الولاء التنظيمي.

المبحث الأول: عموميات حول السلوك التنظيمي

إن دواعي الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي هو أن الإنسان أهم عناصر التنظيم ، حيث يهتم السلوك التنظيمي بالأفراد والمجموعات ونشاطاتهم في التنظيم ، وتسعى الإدارة لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة في تحقيق أهدافها لكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون الجهد الإنساني تفكيراً وعملاً وسلوكياتهم داخل الإدارة.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص السلوك التنظيمي

إن السلوك التنظيمي هو تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة أفراد وجماعات داخل المنظمة، وذلك لهدف زيادة إنتاجية العاملين.

الفرع الأول: تعريف السلوك التنظيمي

وتعددت تعريفات السلوك التنظيمي باختلاف العلماء الى ما يلي:¹

1. تعريف سيتلافي وواليس: هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين داخل الوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأرائهم في المنظمات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم كما تؤثر في المنظمات البشرية وأهدافها.
2. تعريف ديفيز يري: إن مصطلح السلوك التنظيمي يمثل تفاعل العنصر البشري من خلال جميع المنظمات مثل الاعمال التجارية والحكومية يجتمعون لتحقيق أهداف معينة.
3. تعريف العديلة: إن السلوك التنظيمي هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة سواء أفراد أو جماعات صغيرة أو أفراد كثيرة بين وحدة شاملة ومتكاملة.
4. تعريف حديث استيفن رويبتز 2005م: هي الدراسة المنظمة للاتجاهات ولأفعال للعاملين في المنظمة.

و مما سبق نستخلص التعريف التالي:

¹ محمد الفاتح محمد بشير المغربي. السلوك التنظيمي. جامعة القرآن الكريم والعلوم الإنسانية. كلية الاقتصاد والعلوم الادارية

السلوك التنظيمي هو دراسة فهم سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل التفكير وإدراك العاملين في المنظمة، ويشمل تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارستهم كأفراد أو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت.

الفرع الثاني : أهمية السلوك التنظيمي.

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي من خلال ما يلي¹:

1) بالنسبة للمؤسسة:

✓ تفسير وفهم السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال من العاملين من خلال طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك وأيضاً معرفة طبيعة الضغوط ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

✓ إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والتدعيم الملائم، وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتحقيق الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ معرفه أفضل السبل لتوجيه السلوك وتلبية الحاجات والحوافز التي يمكن ان يكون لها تأثير أكبر عند كل مستوى إداري.

✓ الإجابة على الكثير من التساؤلات حول السلوك بغرض توجيهه إلى الأفضل.

✓ توجيه القيادة إلى النمط الأكثر جاذبية وتأثير على العاملين مما يؤدي إلى توجيه التنافس والنزاعات الداخلية واستثمارها لخدمة أهداف المؤسسة.

✓ وضع إستراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك العمال والجماعات في إستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المؤسسة.

2) بالنسبة للعامل :تحقق معرفه العامل لمحدداته وعناصر سلوكه مزايا كثيرة تتمثل في ما يلي:

¹ محمد الفاتح محمد بشير المغربي. السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص14.

- ✓ تجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشوه عملية الإتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والإستجابة الغير صحيحة للزملاء والادارة.
- ✓ معرفه أسباب التوتر والقلق الذي يحدث للعاملين ومحاولة التصدي لمنعه أو التخفيف من حدته وسلبياته.
- ✓ معرفه إتجاهات العاملين والتنبؤ بسلوكهم ومحاولة توجيه هذا السلوك لما يخدم مصلحة التنظيم.
- ✓ معرفة الفروق الفردية بين العاملين وقدراتهم يتيح مجالاً أكبر لوضعهم في الوظائف المناسبة لهم.
- (3) بالنسبة للبيئة : يساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولا على البيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الإستجابة لمتطلباتها التي لا تتعارض مع مصالح المؤسسة.
- ✓ يساعد في تجنب الآثار الضارة على البيئة المحيطة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.

المطلب الثاني: عناصر السلوك التنظيمي

- تتمثل العناصر الأساسية للسلوك التنظيمي في: الفرد، الجماعة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، وأخيرا البيئة التي تعيش فيها المؤسسة، يمكن توضيح ذلك بشكل أكثر تفصيلا في ما يلي:¹
1. الفرد: هو نواة المؤسسة، كما يمثل العامل أساس السلوك التنظيمي وعنصر لازم في أي موقف سلوكي سواء كان يستجيب لتوقعات الإدارة أو المؤثرات البيئية، فإذا كانت حاجات العامل ومتطلبات التنظيم أو المؤسسة غير متوافقة يؤدي إلى إحباط أو صراع مع الآخرين، لذلك يجب على المؤسسة أن تهئ بيئة عمل توفر لحاجات العامل مما يؤدي إلى إرضاء وولاء العامل للمؤسسة ومن ثم تحقيق الأهداف التنظيمية.
 2. الجماعة: تتواجد الجماعة في كافة المؤسسات، كعنصر أساسي في تكوينها وإنجاز أعمالها، فالمؤسسة تتألف من العمال، كما أن أي عامل في المؤسسة أو التنظيم هو في الغالب عضو في جماعة أو أكثر، والجماعة قد تكون رسمية ممثلة في قسم أو إدارة يضمنها الهيكل التنظيمي أو فريق

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، 2003، ص 3635.

عمل شكل بقرار رسمي، او تكون غير رسمية، حيث تنشأ من انسجام عدة افراد يجمعهم قاسم مشترك أو أكثر، وذلك تلبية لحاجات اجتماعية يرغبون في اشباعهم كعاملين في المؤسسة وتؤثر بجماعات على بعضها البعض بطرق كثيرة، كما ان الجماعات يمكن ان تطور هياكلها وتنظيماتها وقدراتها.

3. الهيكل التنظيمي: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية داخل المؤسسة، فهو يوضح أنواع الوظائف، وعلاقتها ومستوياتها، كما يتم خلاله تأدية العاملين لأنشطتهم التنظيمية حتى يحققوا أهداف المؤسسة كما يتأثر السلوك التنظيمي بأنماط كل من الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والقيادة ونظم الإدارة التي تعنى بتخطيط وتوجيه ومراقبة العمليات التنظيمية، ومن ثم يتركز الانتباه على أثر الهيكل التنظيمي وتصميمه، وأنماط الإدارة على سلوك الناس في التنظيم.

4. التكنولوجيا : تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المؤسسة، فالعمال غالبا لا يقومون بتأدية عملهم بأنفسهم، فهم يستخدمون الآلات وأساليب تكنولوجية معينة في العمل، والتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية، كما أن لها تأثير على العاملين وسلوكهم في العمل وكذلك لها تكلفتها وعوائدها في العمل.

5. البيئة: تمثل كافة المؤسسات في بيئة داخلية خاصة بها وأيضا في بيئة خارجية بالمجتمع، وهذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والتعليمية والاقتصادية، والبيئة الخارجية لها تأثير كبير على العاملين في المؤسسة، فهي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم كما تؤثر في ظروف العمل، ودرجة المنافسة، ولهذا يجب أخذها بعين الاعتبار عند دراسة السلوك التنظيمي.

المطلب الثالث: مبادئ و محددات السلوك التنظيمي

من اجل فهم السلوك التنظيمي، هناك مجموعة من المبادئ و المحددات التي تحدد سلوك العاملين داخل المؤسسة.

الفرع الأول: مبادئ السلوك التنظيمي

وهناك ثلاث مبادئ أساسية تساعد في تفسير السلوك التنظيمي و التنبؤ به، وتتمثل فيما يلي¹:

(1) مبدأ السببية : على أن السلوك التنظيمي لا ينشأ من العدم، بل أن هناك سببا أو أسبابا لكل سلوك، وهي عبارة عن التغيير في الظروف المحيطة بالإنسان أو في خصائصه الذاتية التي تؤدي إلى اختلال توازنه السلوكي الأمر الذي يحركه للبحث عن سبل لاستعادة توازنه أي إن نشأة السلوك يمكن تفسيرها بفكرة اختلال التوازن نتيجة المتغيرات وسعي الإنسان لاستعادة توازنه من خلال القيام بسلوك ما، و إن مبدأ السببية ينطوي على المفهوم الشائع بان للبيئة والظروف المحيطة بالعامل تأثير على سلوكه.

(2) مبدأ الدافع: إن نشأة الحاجة إلى السلوك التنظيمي بفعل المتغيرات لا تكفي، ولكن يحتاج العامل إلى مزيد من المحركات لمساعدته في اختيار نوع السلوك الذي يلجا لمواجهه المواقف المتغيرة، كذلك يحتاج إلى ما يساعده في تحديد درجة الإصدار والمثابرة في السلوك الذي سيلجأ إليه، و الإجابة عن هذه التساؤلات تكمن في مجموعه المحركات الكامنة في الدوافع أي الرغبات غير مشبعة التي يشعر بها الإنسان وفي اتجاهاته وخبراته السابقة الناشئة من التعلم وكلها عوامل تتفاعل لتجديد السلوك الذي سيلجأ إليه الإنسان لاستعادة توازنه وتحقيق رغباته في موقف معين .

(3) مبدأ الهدف: إن لكل سلوك إنسان هدف محدد يسعى إلى تحقيقه وهو في الأساس استعادة التوازن المفقود بتغيير المتغيرات، وبذلك فان تحقيق الهدف بما يرضي الإنسان و يشبع رغبته في استمرار التوازن والتفاعل الايجابي مع الظروف المحيطة يكون السلوك المختار قد وصل الى نهايته ومن ثم يتوقف الإنسان عن ممارسة هذا السلوك لانتهاؤ الغرض منه.

¹مقصود عبد القادر، دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، 2016، 2015، ص36.35.

الفرع الثاني : محددات السلوك التنظيمي

هناك مجموعة من المحددات التي يقوم عليها السلوك الإنساني في المؤسسة تتمثل في دوافع الفرد، شخصيته، اتجاهاته، إدراكه للأمور ويمكن توضيح ذلك بشكل مفصل فيما يلي¹:

(1) الإدراك: إن الإدراك هو عملية ينظم فيها العمال انطباعاتهم الحسية ثم يفسرونها لتعطي معنى لبيئتهم، وقد إتفق الفلاسفة وعلماء النفس أن ما يتعلمه الإنسان يؤثر في طريقة إدراك العاملين لعملهم وأبعاده، وكذلك بذل الجهد لتحسين الإدراك سواء كان يتعلق بخصائص العمل أو أسلوب الإشراف بحيث تكون الغاية تطوير إدراكات إيجابية نحو العمل.

(2) القيم: تعرف القيم بأنها المعتقدات التي يعترف العمال بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ وتتصف بالثبات النسبي، حيث أنها قناعات راسخة في أغلب الأحيان، وهذا لا يعني عدم إعادة النظر في تغييرها، لذلك تهتم المنظمات الإدارية بنشر قيم إيجابية تقيدها في تحقيق أهدافها، وكذلك في إيجاد تفاهم عام على هذه القيم وتقليل الصراع حولها، وتستمد القيم من البيئة بمصادرها المختلفة مثل: التعاليم الدينية، النشأة الإجتماعية، الخبرة السابقة، الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.

(3) الاتجاهات: تعرف الاتجاهات بأنها مشاعر العامل تجاه الأشياء أو الحوادث أو الأشخاص الآخرين أو الأنشطة، وقد تكون المشاعر إيجابية أو سلبية نتيجة عملية التعليم على مدى فترات من الزمن. والاتجاهات مهمة من أجل تفهم السلوك التنظيمي، وقد تعرف العلماء ثلاث أجزاء رئيسية للاتجاهات الجزء العاطفي، الجزء الإدراكي، الجزء السلوكي، وقد تبين أنه هناك علاقة مهمة بين الإتجاه والأداء في العمل إذ أن الإتجاهات أحد العوامل من بين مجموعة عوامل تكون النسيج الإجتماعي الذي يتم فيه السلوك في العمل.

(4) الشخصية: تعرف الشخصية بأنها التنظيم الديناميكي المتحرك داخل العامل للنظم الجسمية النفسية التي تحدده وتميز فريدته في تأقلمه مع البيئة، والشخصية لها عدة أنماط مختلفة نتيجة تباين

¹ محمد حسن محمد حامدان، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات المستقبلية التربوية، دار

واختلاف العمال وهذا يساعد على إيجاد مجموعة عمل متجانسة وفي إختيار أساليب القيادة والتوجيه والحوافز المناسبة لنمط الشخصية، كما يفيد في تدريب العمال وتكليفهم بالأعمال المناسبة لهم.

(5) **الدافعية:** هي عبارة عن الرغبات والحاجات و أي قوة مشابهة تسير وتوجه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة، ولكي ينجح المديرون في العمل فإنما يحتاجونه هو فهم كامل لهذا المفهوم، حيث أن الإنسان يتصف بالحركية بمعنى أنه يمكن تنشيطه وإثارته من قبل قوة خارجية وأن الجانب الحركي للسلوك الإنساني يعتمد على الدافعية.

المبحث الثاني: أساسيات حول تقييم أداء العاملين

يشغل موضوع أداء العاملين إهتمام الباحثين والممارسين، سواء على المستوى الكلي (الدول والقطاعات الاقتصادية) أو على المستوى الجزئي (المؤسسات الربحية أو غير الربحية)، وهذا الإهتمام يرجع إلى أن البحث على الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح، فعلى مستوى الإدارة كان الإهتمام بالأداء أكبر باعتبار أن المسؤولية عن تحقيق النتائج تقع على عاتق المسيرين المعنيين عن طريق التقارير ولوحات القيادة ومساعدتهم بعد ذلك في تحليل فجوة الأداء وإتخاذ الإجراءات الصحيحة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته

الفرع الأول: تعريف تقييم أداء العاملين

يعرف تقييم الأداء بأنه " محاولة لتحليل أداء العامل بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات تقنية، أو فكرية، أو سلوكيه، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة أو الضعف و العمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل"¹.

وقد عرف أيضا انه " تقييم أداء العاملين عبارة عن تقرير دوري بين مستوى أداء العامل والنوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب القوة والضعف في نشاط

¹ محمد الصريفي، إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 203، ص419.

ذاك العامل، والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضاً، ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي للعامل في ظل متطلبات وظيفته، ويعاير ذلك بالإنجاز المتوقع من أداءه¹. ومن خلال هذه التعريف يمكن أن ندرك معنى الأداء هو: " تلك العملية التي تقوم المنظمة لقياس كفاءة وأداء العاملين، ومن خلال هذا التقييم تتمكن المنظمة من وضع الصورة المستقبلية لهذا العامل".

الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين

أما فيما يتعلق بأهمية تقييم الأداء، فضلاً عن كونه يعتبر من وظائف إدارة الأفراد الهامة لدوره الهام في تحسين دافعية العاملين وتشجيع أدائهم الجيد وتزويد الإدارة بأدلة تحتاجها لتحقيق الأهداف التنظيمية، فهو يقوم بالكثير من الفوائد، يمكن تلخيص أهمها في الآتي²:

- 1) التغييرات التي تطرأ على محتويات الوظيفة والمتمثلة في :
 - أ. إضافة واجبات جديدة.
 - ب. توسيع اختصاص الوظيفة الجغرافية.
 - ت. تفويض صلاحيات من المستوى التنظيمي أعلى
 - ث. اختلاف موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي.
- 2) التغييرات المختلفة التي قد تدخل على أساليب وطرق العمل المتصلة بالوظيفة، لاستخدام الحاسبات الآلية، أو استخدام نظم ولوائح جديدة.
- 3) التغييرات التي قد تطرأ على الظروف المحيطة بأداء العمل من التغييرات في تركيب قوة العمل، ونوعيات العملاء.
- 4) التغييرات التي تطرأ على الفرد ذاته لارتفاع أو انخفاض مستوى مهارته.
- 5) يفيد تقييم الأداء في الكشف عن أوجه القصور التي تتواجد في مجالات الاختيار والتدريب والإشراف.

¹ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2004، ص 137

² محمد صريفي، مقياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 34-55

6) يحرص العاملون على معرفة مدى نجاحهم في تأدية الأعمال الموكلة إليهم ووجهة نظر رؤسائهم عنهم، كذلك يهتم كل رئيس أن يتعرف بشكل مستمر على مقدار التقدم الذي طرأ على أداء كل من المرؤوسين، وبالإمكان الوصول إلى كل هذا عن طريق وضع نظام فعال وكفاء لتقويم الأداء.

المطلب الثاني: مسار تقييم أداء العاملين

تتطلب عملية تقييم الأداء تخطيطاً سليماً يركز على أسس وخطوات متسلسلة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وعموماً تمر هذه العملية بالمراحل التالية¹:

1 - وضع معايير الأداء: وتعتبر أولى الخطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء (الأهداف) في شكل معايير بالتعاون بين القيادات - إدارية وإشرافية - والعاملين، وبالتالي يتم الإتفاق على المهام المطلوب من العاملين إنجازها والنتائج اللازم تحقيقها، وبهذا ينشأ الدافع والتوجيه اللازم للعاملين للقيام بعملهم.

2 - مراقبة التقدم في الأداء: تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية يعمل بها العاملين، وهل يتم التقيد بالشكل المطلوب، وبذلك يتم تحديد الإنحرافات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهذا بتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد.

3 - تقييم الأداء: يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة (التوقعات) في الخطوة الأولى، مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

4 - التغذية العكسية: يحتاج كل عام بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه، أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذلك في التغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الإطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه، وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين فلا بد أن يستوعبوا المعلومات التي تحملها، ويتقبلوها حتى يمكنهم الإستفادة منها بأكبر قدر ممكن.

¹ لفرانك عبد الرزاق، أهمية مراقبة التسيير الاجتماعي في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2009-ص67.

5 - إتخاذ القرارات الإدارية: إن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في إتخاذ القرارات في الميادين شتى مثل : الترقية، المكافآت، الجزاءات، التدريب... الخ.

6 - وضع خطة تطوير تقييم الأداء: يتم في هذه المرحلة وضع خطط التي تسمح بالتأثير بشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على المهارات والمعارف، وحتى القيم التي يحملها العامل، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لاتصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المنظمة في عملية التقييم.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على اداء العاملين

تأثر أداء العاملين بجملة متعددة ومختلفة ومتشابكة من العوامل التي يصعب عليها تحديدها وتمييزها، فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء وتحسينه في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه ومن أبرز هذه العوامل ما يلي¹:

1 - غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، فعندما لا تمتلك المنظمة معايير أو مؤشرات الإنتاج والأداء الجيد، حينها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

2 - عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادات الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي على تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

3 - إختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما إرتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا

¹ محمد فتحي محمود، الإدارة العامة المقارنة، الرياض، مطابع النور د ق، 1997م، ص 298-301.

يتطلب نظاماً متميز التقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذوالأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف الغير المنتج.

4 - مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو إنخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الإجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

5 - التسبب الإداري: فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثره بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

المبحث الثالث : علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين

يعتبر السلوك التنظيمي احدى المدخلات الرئيسية في نظام الادارة لأنه هام في تحريك الانشطة الادارية حيث يساعد في زيادة الولاء لدى العاملين ورفع روح المسؤولية لديهم ونجاح واستمرار المنظمة . كما أن الولاء يلعب دورا اساسيا كبيرا في العديد من المؤسسات اتجاه العاملين ليكن له مستوى عالي من الشعور الايجابي لدى مؤسسته لتحقيق أهدافها .

المطلب الأول: العوامل المساعدة لنمو الولاء التنظيمي لدى العاملين

تعتبر دراسات روبري ومارش ومانري من أهم الدراسات التي أشارت إلى العوامل المساعدة والمؤثرة في نمو الولاء التنظيمي لدى العاملين وتتمثل فيما يلي¹:

1. السياسات: إن ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات العاملين في المؤسسة، فكما هو متعارف عليه عند أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء العمال، ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبيته على قدرة العامل على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوك إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، ط3، عمان، 2009، ص126.

مساندة التنظيم في إشباع هذه الحاجات يتولد عنده الشعور بالرضا والإطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي.

2. **وضوح الأهداف:** إن وضوح الأهداف يساهم في إرتفاع درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين فوضوح الأهداف وتحديدها يساعد في زيادة فهم وإدراك العمال للولاء التنظيمي في المؤسسة، فوضوح العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة يؤدي إلى إرتفاع درجة الولاء التنظيمي لدى العمال وكذلك الإخلاص والانتماء للتنظيم.

3. **العمل على تنمية مشاركة العمال العاملين في المنظمة:** تساعد المشاركة من قبل العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة هي الإشتراك الفعلي والعقلي للعامل بالإتفاق الجماعي، يشجعه ويدعمه على مشاركته ومساهمته في تحقيق الأهداف الجماعية، ويرفع من روح المسؤولية لديه في تحقيق تلك الأهداف.

4. **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** يشير مفهوم المناخ التنظيمي للبيئة الداخلية للعمل بما فيها من خصائص وتفاعلات ويؤدي المناخ التنظيمي دورا هاما في تكوين السلوك الوظيفي والأخلاقي للعمال العاملين في المؤسسة من حيث تكوين وتغيير وتعديل في القيام والإتجاهات والسلوك ويختلف المناخ التنظيمي من مناخ إلى آخر¹.

ويعرف على أنه: " الخصائص التي تتميز بها البيئة الداخلية للعمل، والتي تتصف بدرجة من الثبات النسبي، بحيث تؤثر على سلوك العاملين، واتجاهاتهم وآدائهم"².

5. **تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز:** المناخ التنظيمي الجيد يتطلب توفر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية فهذه الحوافز تؤدي الى أرتفاع مستوى الرضا عن المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة درجة الولاء التنظيمي، وبذلك زيادة الإنتاج مع قلة التكاليف، فيرى بعض الباحثين أن منظمات

¹ فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد الهجين، السلوك التنظيمي في ادارة التعليمية، دار المسيرة، ط1، عمان 2005، ص291.

² كرمي كريمة، التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، مذكرة ضمن متطلبات

نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع غير منشورة، كلية الادب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي

مختار، عنابة، 2010، ص-ص، 93-94.

القطاع العام أقل استخداماً لأنظمة الحوافز الجيدة، وبالتالي يقع عليها عبأ الإهتمام بهذا الجانب من أجل رفع مستويات الولاء التنظيمي لدى العمال العاملين¹.

6. العمل على بناء ثقافة المؤسسة : إن إهتمام المؤسسة بإشباع حاجات العاملين في المؤسسة والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الإحترام المتبادل بين الإدارة وبين العاملين، وإعطائهم دور كبير في المشاركة في إتخاذ القرارات، كل ذلك ستترتب عليه زيادة قوة تماسك المؤسسة وزيادة الولاء لها².

7. نمط القيادة: يجب على الإدارة القيام بدور كبير وهام، وهو إقناع الآخرين في جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة، حيث أن الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على جعل الرأي الجماعي يتوجه إلى إنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات العمال الإدارية بتطبيق أنظمة حوافز ملائمة.

فإن مسؤولية القيادة لها أهمية عالية في حياة المؤسسات وإستمراريتها، فعليها مسؤولية اختيار وتنمية ولاء العمال وإنتمائهم وبناء الثقة وتحقيق الأهداف³.

المطلب الثاني: دور السلوك التنظيمي في تحسين أداء العاملين

إن أهداف السلوك الإنساني في المنظمات تتمثل في فهم السلوك الإنساني والتوقع أو التنبؤ بالسلوك والتوجيه في السلوك، وبالتالي كفاءة لإنتاجية العاملين والتي تؤدي بدورها إلى رفع كفاءة المنظمة⁴.

حيث أن دراسة السلوك التنظيمي هو تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين، وذلك لإنجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها . سواء كانت هذه المنظمة حكومية أو خاصة مثل الشركات وغيرها . وذلك لتحقيق أهداف المجتمع ككل⁵.

¹ كرمي كريمة، المرجع نفسه، ص94.

² موسى اللوزي، مرجع سابق، ص131.

³ المرجع نفسه، ص132.

⁴ صلاح محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي، مرجع سابق، ص18.

⁵ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص21.

وعليه فإن أهمية ودور دراسة السلوك التنظيمي لدى العاملين تمكن في أن تفهم طبيعة وعناصر هذا السلوك يمكن أن يزيد من فعالية أداء المديرين والعاملين، كما أن دراسته تجعلنا مستهلكين أكثر وعياً، كما أنه يساعد على زيادة فعالية إدارة العنصر البشري في المنظمات، ومن ثم المساهمة في زيادة مستوى الكفاءة والفعالية لهذه المنظمات، وأخيراً فإن هناك وعي متزايد بأن العنصر البشري والفرص والمشكلات المرتبطة به يمثل جوهر النجاح أو الفشل التنظيمي ومن هنا فإن الدارسين والممارسين المهتمين بإدارة المنظمات يحتاجون إلى مزيد من المعرفة والمهارات الخاصة بتفسير السلوك التنظيمي وإدارته بفاعلية، ويمكن الحديث عن علاقة أبعاد السلوك التنظيمي بالأداء كما يلي¹:

- (1) الاتجاهات: تعتبر الاتجاهات من العناصر المهمة المؤثرة في سلوك الفرد ودوافعه، وبالتالي تعتبر معرفة اتجاهات العاملين في المنظمة من الأمور الضرورية لأن الأفراد العاملين يكون لهم اتجاهات معينة نحو العمل ونحو رؤسائهم ونحو فلسفة وسياسة المنظمة في تنفيذ مهامها، فالإتجاهات هي المحرك لمواقع الأفراد في المنظمة.
 - (2) ضغوط العمل: تؤكد العديد من الدراسات على ضرورة أن يعمل الفرد في ظل مستوى معتدل من الضغوط لأن ذلك من شأنه أن يبعث على التحدي ويثير فيه الحيوية والنشاط مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائه.
 - (3) الدافعية والتحفيز: تعتبر الدافعية محرك السلوك وجوهره، حيث أن دراسة السلوك الإنساني كان ولازال هدفه هو وصف وتفسير وتحليل والتنبؤ بهذا السلوك.
- أما التحفيز إنه القوة التي تستثير الفرد لأداء أفضل، فيما إذا تمكنت الإدارة من التحكم بهذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية لبذل مجهود أكبر.
- ويرى بعض الدارسين أن عملية التحفيز من أهدافها²:
- ✓ تحسين الإنتاجية.

¹ غازي حسن العودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير منشور في 2013، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص9

² عمر الخرايشة، الحوافز وتطبيقها: هي بقرارا من المديرين مع الحوافز للموظفين، مجلة الأنماء و الإدارة، عمان، الأردن، 1995، ص90.

- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين.
- ✓ الإحتفاظ بالعاملين الممتازين.
- ✓ تشجيع الإبداع والإبتكار الجديد.
- ✓ حفظ الأداء المتوسط إلى التقدم والإرتقاء.

4) القيادة الإدارية: تمثل القيادة من أهم الموضوعات التي يتضمنها علم السلوك التنظيمي، إن لم يكن أهمها على الإطلاق، حيث يوجد إتفاق بين الباحثين والممارسين في هذا المجال على أن القيادة الفعالة تعتبر بمثابة قوة الدفع الرئيسية لتحريك المنظمات إلى الأمام في عالم يتسم بالتعقيد وشدة المنافسة.

5) الصراع التنظيمي: يعتبر الصراع داخل منظمات الأعمال من المظاهر الأساسية طالما أنها تتعامل مع البشر، فهو أحد المواضيع المهمة في نتائج الأداء بالمنظمات وليست كل الصراعات داخل المنظمات لها نتائج وأثار سلبية، هناك آثار إيجابية تعود بالنفع على المنظمة والأفراد معا¹.

6) الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى مثل: الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الإجتماعية والتكنولوجية، ولهذا المزايا صفة الإستمرارية النسبية، وتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمة لتحسين الفعالية والكفاءة فيها.

المطلب الثالث: أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين

يعتبر الولاء التنظيمي في المنظمة عند حالة توحد الموظف مع المؤسسة التي يعمل فيها، مع أهدافها، ورغبته بالمحافظة على عضويته، فالولاء العالي للمؤسسة يعني التوحد مع هؤلاء الذين يمتلكون أو يديرون المؤسسة.

كما لقي الولاء التنظيمي اهتماما كبيرا من الباحثين والدارسين، لأنه يعتبر كأساس لكثير من الآثار الوظيفية السلبية مثل: الغياب، التسرب الوظيفي، تدني مستوى أداء الموظفين، إلى جانب الآثار الإيجابية مثل: الإخلاص في العمل والأداء العالي والجيد.

¹ أحمد ابراهيم ابوسن، ادارة الموارد البشرية، ط2، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ص180.

فمن المعروف أن للموظفين مجموعة من الحاجات والرغبات يسعون إلى إشباعها من خلال العمل الذي ينجزونه، فهم يرغبون في إشباع حاجتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن والطمأنينة في المؤسسة، ويسعون لأن يكونوا مقدرين محترمين لأنهم ينتمون لجماعة، فالمؤسسة التي لا تساعد على إشباع حاجات أفرادها لا يمكن أن يكون مكانها مكان لاستقرارهم، بالعكس فالموظفين يبحثون عن مؤسسة أخرى لتساعدهم على تحقيق هذه الاحتياجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي ويدفعهم إلى المزيد من العمل، فالموظفين الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي، يمتازون بأداء جيد ناتج عن جهدهم وحماسهم للعمل، والتزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة.

ويعد الولاء التنظيمي مطلباً أساسياً لكثير من المؤسسات، ذلك أن أغلب المؤسسات التي يتميز موظفوها بدرجة عالية من الولاء التنظيمي هي مؤسسات ذات فعالية عالية، فالموظف الذي لديه مستوى عالي من الشعور بالولاء لمؤسسته دائماً يكون لديه رغبة قوية في بذل قصار جهده لبقاء مؤسسته في مستوى عالي من الرقي والازدهار، كما أنه يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى أنه لديه الاستعداد الكامل في قبول سياسات ولوائح منظمته والسير عليها وعدم الخروج عن القواعد¹.

كذلك أكدت العديد من الدراسات أن مستوى الولاء التنظيمي للموظفين ارتباطاً إيجابياً مع:²

✓ **طبيعة ثقافة المؤسسة السائدة:** فكلما كانت ثقافة المؤسسة قوية، كلما زاد إيمان الموظفين وولائهم لمؤسستهم، وهذا ما يخلق التحفيز وينمي الدافعية للأداء، أي أن التفاعلات حول ثقافة المؤسسة يجعلهم أكثر ولاء له.

✓ **تقييم أداء العامل بصفة عادلة:** فبالرغم من أن العامل يستطيع بشكل غير رسمي على أدائه من خلال زملائه أو الرؤساء إلا أن تقييم الأداء بصفة عادلة هو أسلوب رسمي ونظامي قد يخلق الشعور بالثقة لدى الموظف بجدية المؤسسة التي يعمل فيها مما يزيد من إنشادته وولائه لمؤسسته وعمله بشكل أكبر.

¹ زياد سعد خليفة: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستويات الأداء، مذكرة ماجستير غير منشورة، العلوم الإدارية، جامعة

نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية، 2008، ص28

² Anne matermisent et laugronholodt untermal marketing danmark ,2006 ;p98

✓ الرضا الوظيفي للعامل : فكلما كان الموظف أكثر رضا عن عمله كلما كان أكثر ولاء لمؤسسته والعكس صحيح.

خلاصة الفصل الثاني

تعد العوامل المؤثرة على سلوك العاملين في المؤسسات، حيث تلعب الإدارة على سلوك عمالها لزيادة فعاليتها التنظيمية بتوجيههم وتطويرهم لتحقيق أهداف كل منهما، وهذا ما تطرقنا إليه في المبحث الأول. كما أن عملية تحسين وتقييم الأداء من الوظائف الأساسية والإستراتيجية في المنظمة، حيث تهدف من خلالها إلى الحكم على أداء مواردها البشرية ثم على أدائها العام واتخاذ القرارات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف وهذا ما تطرقنا إليه في المبحث الثاني.

وكون أن الولاء التنظيمي ركنا أساسيا للعديد من المؤسسات، إلا أنه يحرص على توليد الشعور الإيجابي عند العامل اتجاه منظمته وللتوافق بين أهدافها و البقاء بها من بذل الجهد وحفظ مكانها والبقاء والاستمرار لتزويدها بالحيوية والنشاط وهذا ما تطرقنا له في المبحث الثالث.

A decorative border resembling a scroll, with rounded corners and a vertical strip on the left side. The scroll is outlined in black and has a light gray fill on the inner curves.

الجانحة

التطبيقي

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة المطاحن

الكبرى - العوينات.

تمهيد:

يعتبر الجانب التطبيقي مرحلة من مراحل البحث العلمي حيث يتمكن الباحث من جمع المعلومات حول موضوع الدراسة الا وهو أساليب تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية و التأكد من صدق الفرضيات او نفيها ونستعمل من خلال هذا الفصل الى تحديد مكان الدراسة و عرض المنهج المستخدم والتطرق الى اهم أدوات المستعملة فيها.

المبحث الأول: تقديم محل الدراسة .

سنحاول في المبحث التعرف على المؤسسة محل الدراسة، والمحاولة من ذلك الاطلاع على طبيعة ونوع النشاط التي تقوم به وكل ما يحتويه هيكلها التنظيمي، كما يمكننا أخذ بعض التفاصيل الاخرى التي تزيد من اكتشاف أفكار اخرى عن المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول : تعريف و نشاه المؤسسة

يعتبر المركب الصناعي التجاري الاقتصادي المطاحن الكبرى العوينات من اهم المؤسسات الاقتصادية البارزة في ولاية تبسة كما تنتهي هذه المؤسسة الى قطاع الصناعات الغذائي Sempqcs انشئت سنة 1982 بمقتضى المرسوم 375/82 المؤرخ في 27 / 1982 تضمن إنشاء المؤسسة الوطنية لتنمية الصناعات الغذائية المكلفة بالانجاز وهو أيضا للصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها المكلفة بالإنتاج والتسويق، ونظرا للعقد التوثيقي المؤرخ في 19 / 5 / 1990 والمتضمن تحويل م،و،ص،غ،ح،م بقسنطينة الى مؤسسة عمومية اقتصادية بالأسهم ذات راس مال 22 مليار .

تعتبر المطاحن الكبرى العوينات احد أهم فروع المؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها ، والتي تغير اسمها الى مجمع سميد في نوفمبر 2001، ومرت تسمية المركب بعده المراحل وتسميات كان يسمى بالوحدة الإنتاجية للعجين خلال سنة 1984 و 1987 ثم انتاج مطحنة جديدة تسمى بحدة انتاج السميد والدقيق تقوم بطحن على القمح اللين والصلب، وبذلك اصبح يسمى بالمركب الغذائي العوينات الي ان تم انجاز مطحنة ثانية على مستوى المركب ولا التي شرعت بالانتاج سنة 1997 واصبح المركب يحتوي على ثلاثة وحدات انتاجية هي: وحدة طحن رقم 01، وحدة طحن رقم 02 ، وحدة انتاج العجائن .

وفي مطلع 1988 يسمى المركب الصناعي للتجاره العوينات لانه كلف المركب بالعملية التسويقية، كما تعرض الى نمط جديد في ما يخص استقلالية تسييره و انفصاله عن المؤسسة الام و اصبح يسمى مركب المطاحن الكبرى العوينات يحتوي هذا على مجلس اداري وتسير خاص به و تمتلك المؤسسة ثلاثة مخازن لتوزيع منتجاتها متمركزة في العوينات ، تبسة ، ونزة ، والمؤسسة عبارة شركة ذات راسمال يقدر ب 520.000.000 د،ج تتفرع على خمسة مؤسسات في التراب الوطني:

العاصمة

سيدي بلعباس

سطيف

قسنطينة

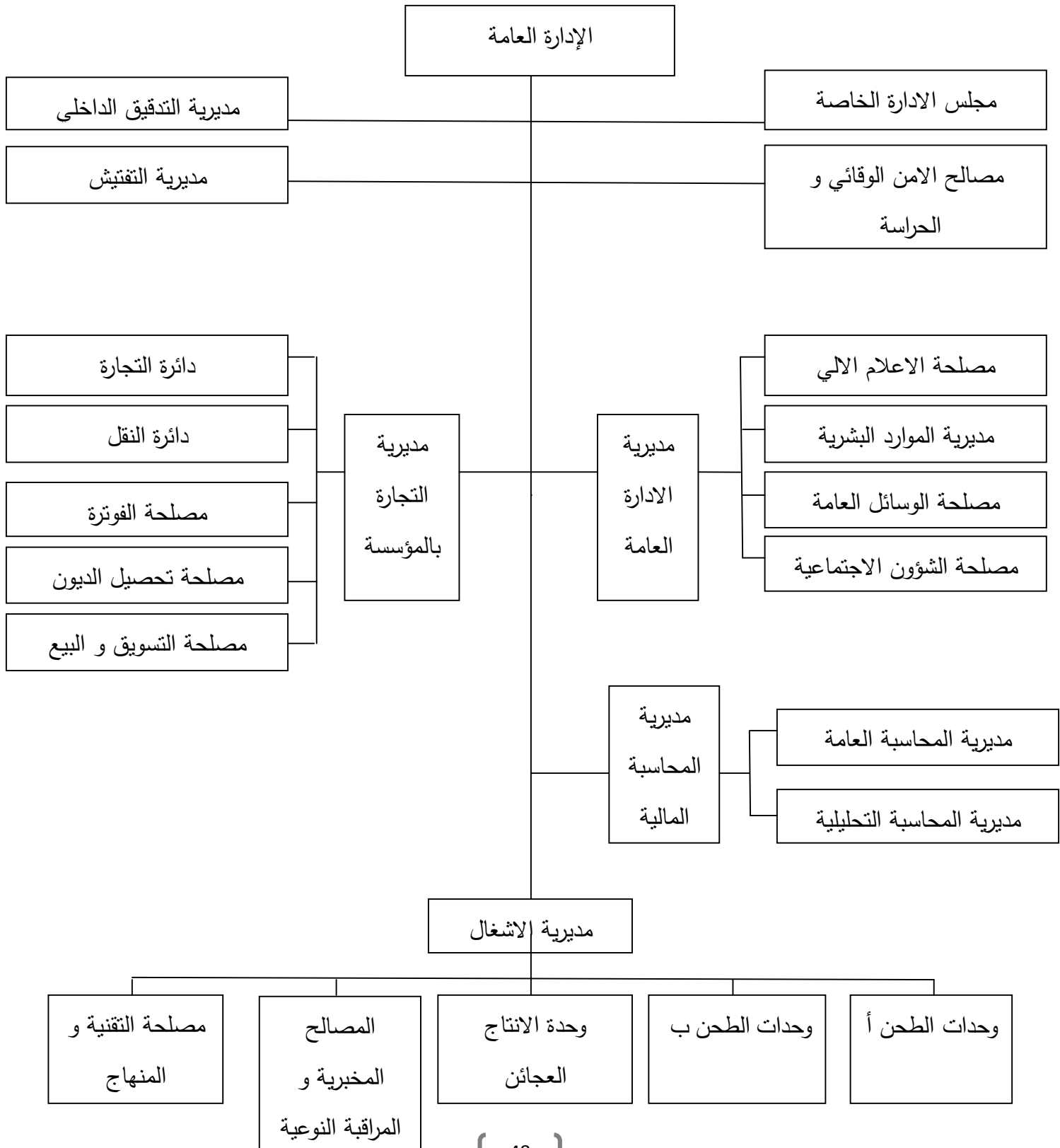
بسكرة

كان المركب تابع لقسنطينة وأصبح في سنة 2016 تابع الى الشركة التابعة حبوب الزيبان قنطرة بسكرة.

الموقع الجغرافي:

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تنقسم المطاحن الكبرى العوينات من الناحية التنظيمية الى عدة مصالح وذلك من اجل التسيير الحسن و الامثل و توزيع السلطات و المسؤوليات بالشكل التالي :



الشكل : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على لوائح المؤسسة

المطلب الثالث: خصائص المؤسسة

عادة ما تعرف المؤسسات الاقتصادية أن لها خصائص تتميز بها و تحملها لتبين ما تقوم به من نشاط، سواء كان رئيسي أو نشاط ثانوي و موقعها و بيئتها و مساحتها و كل ما هو متعلق بها.

و تمتاز المطاحن الكبرى - العوينات - بعدة خصائص منها:

1- طبيعة النشاط: تعمل مؤسسة المطاحن الكبرى - العوينات - على ممارسة نشاطين رئيسي و ثانوي

كما يلي:

2-1. النشاط الرئيسي: يتمثل نشاطها الرئيسي في إنتاج و تسويق أهم الموارد الغذائية ذات الاستهلاك

الواسع على مستوى القطر الوطني و تتمثل في إنتاج الطحين و الدقيق و العجائن بانواعها و الكسكس.

2-1. النشاط الثانوي: و يتمثل نشاطها الثانوي إنتاج و تسويق أغذية المواشي مثل النخالة و الأعلاف.

2. الموقع الجغرافي: تقع مؤسسة المطاحن الكبرى - العوينات - في الجنوب الغربي لبلدية العوينات على

الطريق الوطني رقم 16 الرابط بين ولاية تبسة و بلدية العوينات، حيث تبعد عن وسط المدينة بحوالي 5 كلم.

3. المساحة: تتربع مؤسسة المطاحن الكبرى - العوينات - على مساحة تقدر بـ: 9.5 هكتار منها 3.07

هكتار مبنية، و 6.42 هكتار غير مبنية .

4. موقعها الإلكتروني:

- f-maouinet@yahoo.fr
- cic-el-maouinet@agrodiv.dz

المبحث الثاني: خطوات الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: منهج الدراسة:

و فقا لطبيعة الموضوع و مشكلة البحث الذي نحن بصدد دراسته و التي تهدف إلى دراسة ظاهرة "أساليب تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية"، المنهج المتبع في دراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف الى وصف ظاهرة او وقائع او أشياء معينة من خلال جمع الحقائق و الملاحظات بحيث يرسم ذلك صورة واقعية لنا ، و لا تكتفي تلك البحوث بمجرد وصف الواقع او تشخيصه فقط بل تتم بتقرير ما يسعى ، ان تكون عليه الأشياء او الظواهر موضوع البحث وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث. وقد استندنا إلى جمع البيانات حول هذه الظاهرة من خلال استبيان مكون ثلاث محاور أساسية.

1) المجتمع وعينة البحث:

يعرف عبد العزيز فهمي بأنها " معلومات من عدد من الوحدات التي تسحب من المجتمع الأصلي الإحصائي موضوع الدراسة، بحيث تكون ممثلة تمثيلا صادقا لصفة هذا المجتمع". واعتمدنا في دراستنا على عينة عشوائية احتمالية حيث شملت العينة في الدراسة الاستطلاعية مكونة من 287 عامل وهو المجتمع الأصلي للدراسة في المطاحن الكبرى -العوينات، أفرزت فيما بعد على عينة أساسية للدراسة مكونة من 30 عامل حيث وزع عليهم الاستبيان

موزعين على الجدول كالتالي :

العمال (ذكور، إناث)	العدد
الذكور	20
الإناث	10

جدول رقم: 01

المطلب الثاني: الثبات و صدق الاختبار:

أما في الدراسة الحالية فقد اعتمدنا على استخراج عوامل الثبات ،وبعد توزيع الاستبيان على عينة قوامها 30 أفراد بعد(15) يوم من التطبيق الأول ، أما الصدق فاخترت طريقة معامل الصدق الذاتي والذي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ، وبعد تطبيق معادلة بيرسون وقانون دلالة معامل الارتباط ومعامل الصدق الذاتي تحصلنا على النتائج الآتية :

جدول يوضح حساب معاملات الثبات و الصدق :

الأبعاد	الثبات	الصدق
محور الأول	0.86	0,92
محور الثاني	0.88	0,93
محور الثالث	0,92	0,95
محور الرابع	0.90	0.92
الدرجة الكلية	0,88	0,93

∞كرومباخ المحسوب=0.88 و هو دال إحصائيا عند المستوى (0.05)

ومن خلال الجدول، نلاحظ أن كلا من أبعاد الاستبيان قد اتسموا بمعامل ثبات مرتفع بلغ

عند الدرجة الكلية ، مما يدعو إلى الثقة في اتساق الاستجابات داخل كل محور من محاور (0.88)

المقابلة ويمكن القول أن للاستبيان درجة ثبات عالية.وقد تبين بأن الاختبار يتمتع بدرجة صدق ذاتي

عالية كما هو موضح في الجدول تسمح لنا باستخدامه في هذه الدراسة.

المطلب الثالث :أدوات جمع المعلومات والوسائل الإحصائية.**1- الاستبيان:**

"يعد من بين أهم أدوات البحث التي تستخدم في مجال البحوث التربوية والاجتماعية على نطاق واسع وذلك للحصول على المعومات التي ترتبط بالظروف والأساليب القائمة بالفعل وكذلك التعرف على الآراء والمعتقدات لدى الأفراد

وينقسم الاستبيان إلى ثلاثة أنواع هي:

أ. الاستبيان المقيد (المغلق): وفيه يقوم المبحوث باختيار إجابة من إجابتين أو عدة إجابات، أو

ترتيب مجموعة من العبارات وفق أهميتها.

ب. الاستبيان المفتوح: وفيه يقوم المبحوثين بالإجابة بحرية كاملة عن الأسئلة مما يساهم في

الكشف عن دوافعهم واتجاهاتهم.

ج. الاستبيان المقيد المفتوح: هذا النوع يحتوي على أسئلة تصحبها استجابات متعددة يختار

المبحوث إحداها، ثم يكتب بحرية عن الأسباب المرتبطة بذلك

2- تصميم الاستبيان:

بعد مراجعة استبيانات الدراسات السابقة وبعد جمع المعلومات واستشارة المشرف، تم تصميم

استمارة الاستبيان الموجه لعمال المطاحن الكبرى -العوينات عينة البحث، وقد قسم الاستبيان إلى أربع

محاور بعدد فرضيات البحث، حيث كل محور يخدم فرضية من فرضيات البحث، وقد جاءت أسئلة

الاستمارة كالتالي:

المحور الأول: وضم 05 أسئلة مرتبطة بالفرضية الأولى

المحور الثاني: وضم 05 سؤال مرتبط بالفرضية الثانية.

المحور الثالث: وضم 05 اسئلة ، مرتبطة بالفرضية الثالثة.

المحور الرابع: وضم 05 اسئلة ، مرتبطة بالفرضية الرابعة.

ثم قمنا بعد ذلك بعرض استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين، حيث أبدوا ملاحظاتهم وآرائهم والتي تمثلت في تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها وحذف بعض العبارات المتشابهة وتغيير البعض الآخر الذي لا يخدم فرضيات البحث.

وبعد إجراء التعديلات المطلوبة والمقترحة من طرف المحكمين والأستاذ المشرف، تم التصميم

النهائي للاستبيان.

3- الأساليب الإحصائية :

النسب المئوية: تم اللجوء إلى استخراج النسب المئوية لمتغيرات سؤال معين من أجل المقارنة بين أكبر

وأصغر نسبة، وقد تم استخدام العلاقة الثلاثية التالية:

$$\left(\frac{\text{عدد التكرارات} \times 100\%}{\text{عدد أفراد العينة}} \right) = \text{النسبة المئوية}$$

4-معامل الارتباط بيرسون:

ويستعمل للكشف عن دلالة العلاقات والارتباطات، وتمت الاستعانة بهذا الأسلوب لمعرفة سبب انتشار ظاهرة تعاطي المخدرات أوساط المراهقين و العوامل التي أدت الى ذلك.

يحسب معامل الارتباط بيرسون وفق المعادلة:

$$r = \frac{n \sum (x \cdot y) - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2] \cdot [n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

حيث:

: معامل الارتباط R.

x: عدد أفراد العينة n

: مجموع درجات الأبعاد للاختبار القبلي. X

: مجموع درجات الأبعاد للاختبار البعدي. Y

الصدق الذاتي:

الصدق الذاتي = ∞

المبحث الثالث : تحليل البيانات الشخصية و عرض وتحليل النتائج.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.

1-تحليل البيانات الشخصية :

أ)الجنس:

الجنس	ذكور	إناث
العدد	20	10
النسبة	%67	%33

جدول يمثل نسبة عدد الذكور و الإناث.

عدد الذكور هو 20 ويمثله نسبة 67% و والإناث تمثلها نسبة 33% زمن هنا يتبين أن عدد الذكور أكبر من الإناث العاملين داخل مؤسسة المطاحن الكبرى العينات.

ب)العمر:

الجنس	العمر				
	أقل من 25 سنة	من 25 الى 35 سنة	من 36 سنة الى 45 سنة	من 46 سنة الى 55 سنة	من 56 فأكثر
الذكور	02	09	11	8	0
الإناث	02	09	11	8	0
العدد	02	09	11	8	0
النسبة	%6.68	%30	%36.66	%26.66	0

جدول وضح أعمار العاملين والنسبة التي يشكلونها.

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة العاملين الذين تتراوح أعمارهم أقل من 25 سنة بنسبة 6.68% و أما من 25 سنة الى 35 سنة كانت النسبة 30% ومن 36 سنة الى 45 سنة الى 36.66% و من 46 سنة الى 55 سنة نسبة 26.66%.

ج) الحالة المدنية :

الحالة المدنية	أعزب	متزوج	مطلق
العدد	11	17	2
النسبة	%36.66	%56.66	%6.68

جدول يوضح توزيع الحالة المدنية بالنسبة للعمال.

يوضح الجدول المبين توزيع الأفراد حسب الحالة المدنية للعمال وحيث نسبة العمال العزاب قدرت ب %36.66 و نسبة العمل المتزوجون قدرت ب %56.66 وأما المطلقون نسبتهم قدرت ب %6.68.

د) المؤهل العلمي :

المؤهل العلمي	ثانوي	جامعي	دراسات عليا
العدد	4	18	8
النسبة	%13.34	%60	%26.66

جدول يوضح المؤهل العلمي بالنسبة للعمال.

يبين الجدول الموضح أمامنا النسبة المئوية للمؤهل العلمي بالنسبة للعمال ، مستوى ثانوي بنسبة %13.34 وأما مستوى جامعي فكانت النسبة الأعلى ب %60، ودراسات عليا ب %26.66.

هـ) الوظيفة :

الوظيفة	عامل	اطار
العدد	16	14
النسبة	%53.34	%46.66

جدول يوضح الوظيفة بالنسبة للعمال.

يتبين لنا من خلال الجدول المبين أن نسبة العمال قدرت بنسبة **53.34%** وأما إطار قدرت بنسبة **46.66%**.

(و) الوضعية المهنية :

الوضعية المهنية	مثبت	متربص
العدد	24	14
النسبة	80%	20%

جدول يوضح نسبة وضعية العمال المهنية .

يتضح لنا أن نسبة العمال المثبتون هي 80% وأما بالنسبة للمتربصين فهي 20%.

(خ) سنوات العمل :

سنوات العمل	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات الى 10 سنوات	من 10 سنوات الى 15 سنوات	من 15 سنوات فأكثر
العدد	3	17	4	6
النسبة	10%	56.66%	13.34%	20%

جدول يوضح عدد سنوات العمل بالنسبة للعمال .

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة العمال الذي لديهم خبرة عمل من 5سنوات الى 10 سنوات قدرت بنسبة 56.66% وتليها نسبة 13.34% بالنسبة للذين لديهم من 10 سنوات الى 15 سنة ، و من 15 فأكثر نالت نسبة 20%، و أقل 5 سنوات بنسبة 10% .

المطلب الثاني : عرض و تحليل نتائج الدراسة:

1/المحور الأول : تمثل الولاء التنظيمي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة.

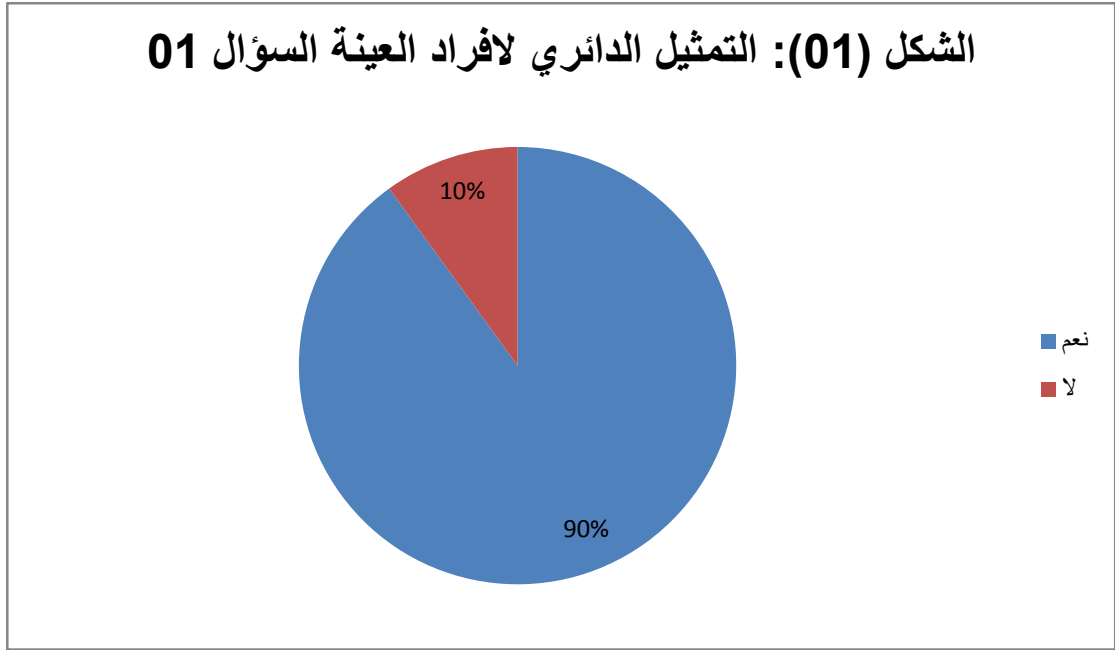
1- الادارة توفر لي كل وسائل والإمكانيات الضرورية للعمل؟

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كانت الإدارة توفر الوسائل و الإمكانيات.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
لا	3	10%
نعم	27	90%
المجموع	100	100%

الجدول رقم (01) : يوضح مدى توفير الإدارة للوسائل و الإمكانيات الضرورية .

الشكل (01): التمثيل الدائري لافراد العينة السؤال 01



تحليل الجدول (01) : نجد من خلال الإجابات على سؤال الادارة توفر لي كل وسائل والإمكانيات

الضرورية للعمل؟ أن نسبة الاجابة بنعم كانت النسبة الأكبر بنسبة 90% ،بينما كانت 10% نسبة

الإجابة ب لا.

-الاستنتاج : إذا من خلال تحليل نتيجة السؤال تبين لنا أن إدارة المؤسسة توفر كل الوسائل

الضرورية للعمل.

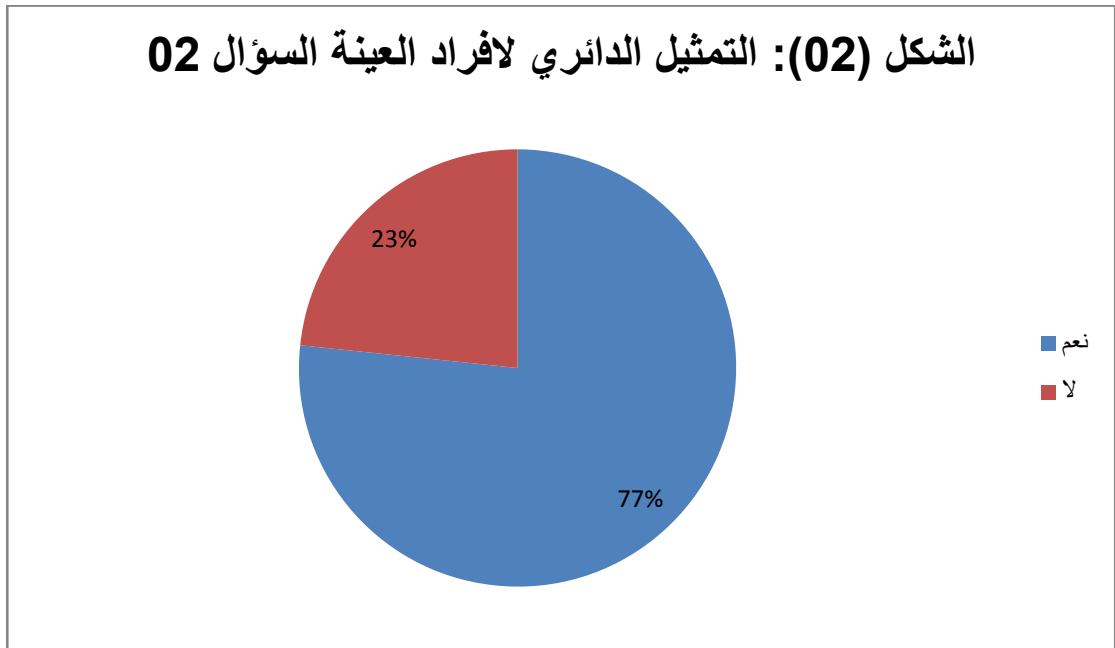
2- توجد عدالة في تعامل الإدارة معي؟

الغرض من السؤال : معرفة ما مدى عدالة الإدارة في التعامل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
لا	07	%23.33
نعم	23	%76.66
المجموع	100	%100

الجدول (02) : يمثل نسبة الإجابة على مدى عدل تعامل الإدارة.

الشكل (02): التمثيل الدائري لأفراد العينة السؤال 02



تحليل الجدول : يتبين لنا من خلال الإجابات على سؤال توجد عدالة في تعامل الإدارة معي؟ أن

نسبة الإجابة بنعم كانت %76.66 وأما بالنسبة للإجابة ب تمثلت بنسبة %23.33.

-الاستنتاج : إذا من خلال تحليل السؤال يتبين لنا أن للإدارة عدالة في التعامل مع العمال.

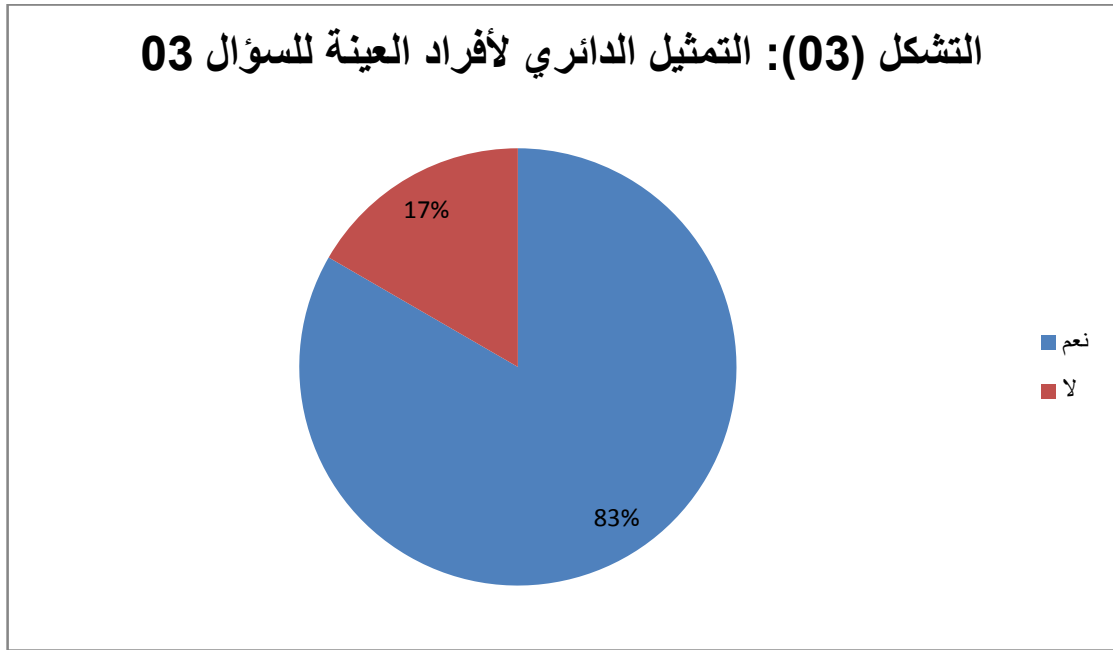
3- استعدادي لتقديم مجهودات أكثر لإنجاح المؤسسة؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى الاستعداد لتقديم مجهودات لإنجاح سير المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	25	%83.34
لا	05	%16.66
المجموع	100	%100

الجدول رقم (03): يوضح مدى الاستعداد لتقديم مجهودات لإنجاح المؤسسة.

التشكل (03): التمثيل الدائري لأفراد العينة للسؤال 03



تحليل الجدول : يتبين لنا من خلال الإجابات على استعدادي لتقديم مجهودات أكثر لإنجاح المؤسسة؟

أن نسبة الإجابة بنعم كانت %83.34 وأما بالنسبة للإجابة ب تمثلت بنسبة %16.66.

-الاستنتاج : من خلال تحليل السؤال تبين لنا أن مدى الاستعداد لتقديم المجهودات لإنجاح

المؤسسة عالي من طرف العمال.

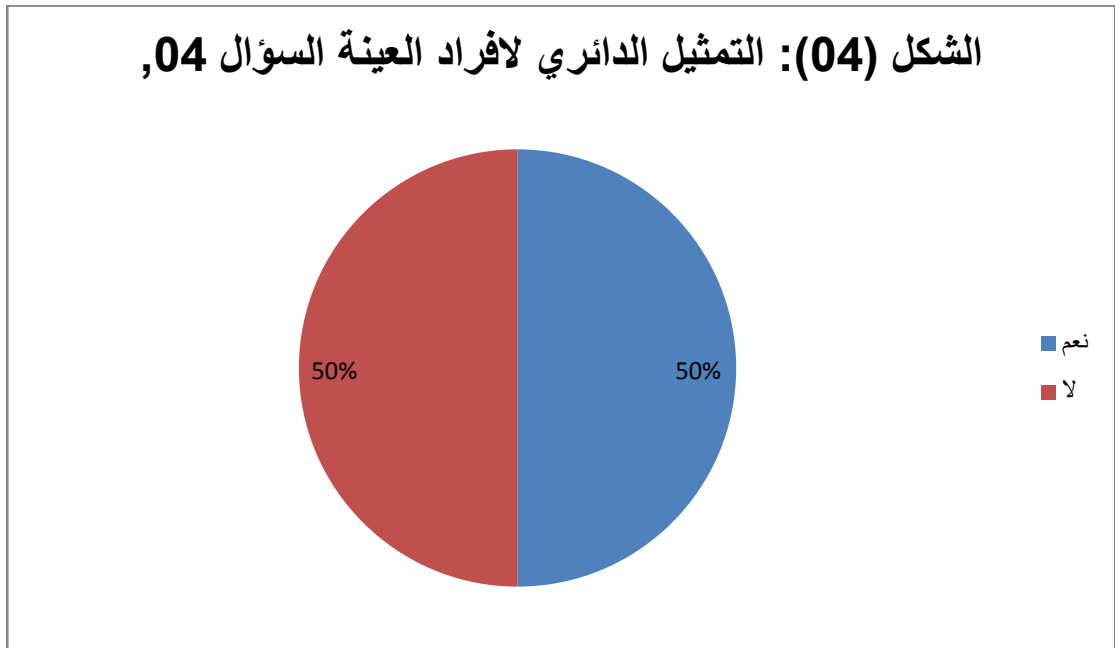
4- تستحق هذه المؤسسة إخلاص وولائي لها؟

الغرض من السؤال : معرفة إذا ما كانت هذه المؤسسة تستحق الإخلاص و الولاء .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	15	%50
لا	15	%50
المجموع	100	%100

الجدول (04): يبين مدى الإخلاص و الولاء للمؤسسة.

الشكل (04): التمثيل الدائري لأفراد العينة السؤال 04,



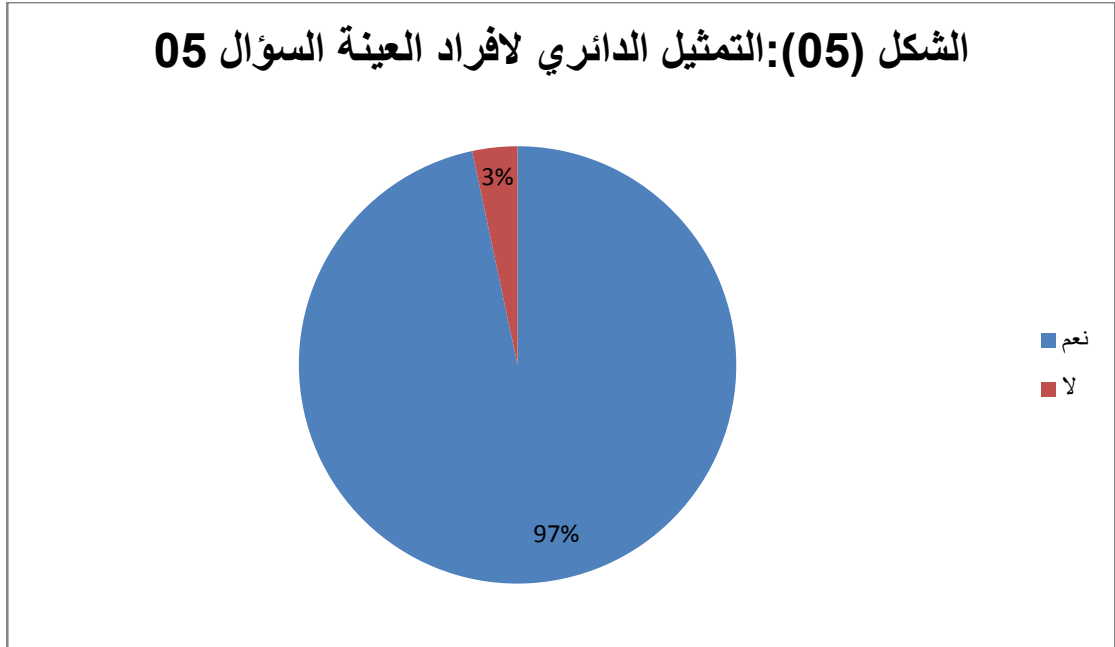
تحليل الجدول : من خلال الجدول يتبين لنا أن الإجابة على سؤال تستحق هذه المؤسسة إخلاص وولائي لها؟ قد كانت النسبة على الإجابة نعم و لا متساوية حيث قدرة بنسبة 50% لكل إجابة منهما.

-الاستنتاج : ما توصلنا إليه من خلال الإجابات على هذا السؤال أنه هناك تساوي في من يقدمون الولاء للمؤسسة من العمال.

5- لا يوجد إزعاج من الأوامر التي اتلقتها من المرؤوسين والمشرفين؟
الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان هنا إزعاج من أوامر المرؤوسين والمشرفين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	29	%96.66
لا	1	%3.34
المجموع	100	%100

الجدول (05): يبين الجدول مدى الإزعاج من أوامر المرؤوسين و المشرفين.



تحليل الجدول : نجد أن نسبة الإجابة بنعم على سؤال لا يوجد إزعاج من الأوامر التي اتلقتها من المرؤوسين والمشرفين؟ كانت النسبة كبيرة حيث بلغت %96.66 ، بينما كانت الإجابة ب لا ضئيلة بلغت %3.34.

- الاستنتاج : من خلال تحليل السؤال تبين أنه لا يوجد إزعاج من الأوامر التي يتم تلقيها.

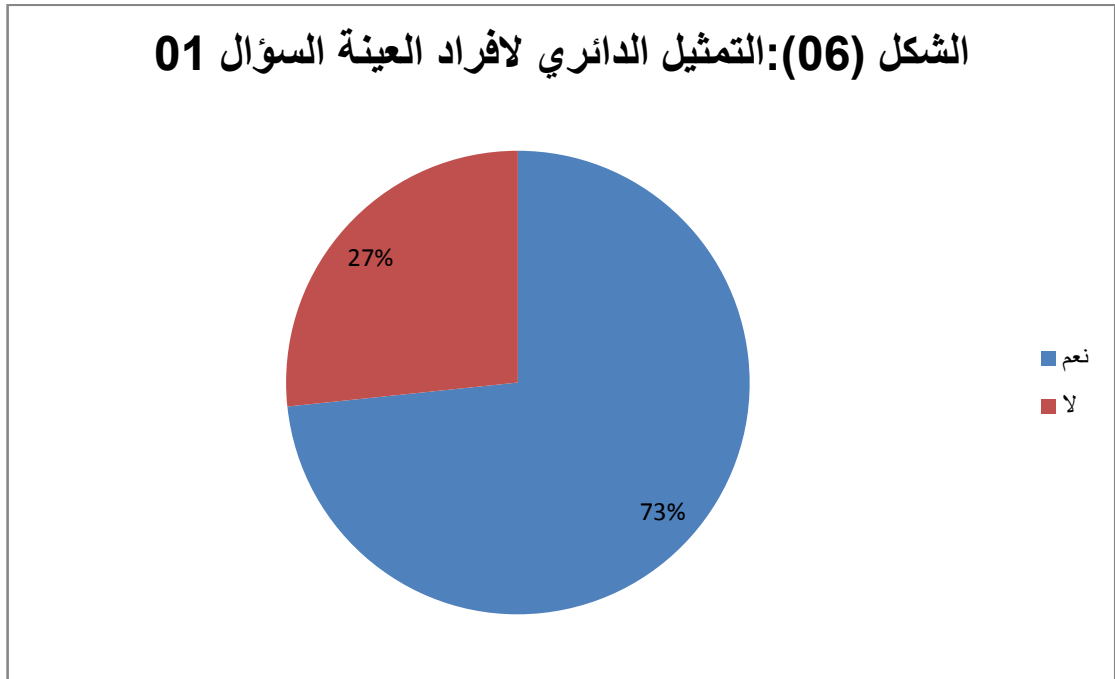
المحور الثاني : يعمل السلوك التنظيمي على فهم دراسة سلوك العاملين في المنظمة.

1 - تتوفر لدي المعرفة الكافية بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها؟
الغرض من السؤال :معرفة مدى المعرفة الكامل بمتطلبات الوظيفة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	22	%73.34
لا	8	%26.66
المجموع	100	%100

الجدول(06) : يمثل مدى المعرفة بمتطلبات الوظيفة.

الشكل (06): التمثيل الدائري لأفراد العينة السؤال 01



تحليل الجدول : من خلال الجدول يتضح لنا أن الإجابة على سؤال تتوفر لدي المعرفة الكافية بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها؟ ، كانت النسبة الأعلى للإجابة بنعم المقدرة ب73.34%، وبينما كانت الإجابة ب لا نسبة 26.66%.

الاستنتاج : يتضح لنا من خلال تحليل السؤال أنه يوجد لدى العمال مفرعة كافية بالوظيفة و بما تتطلبه .

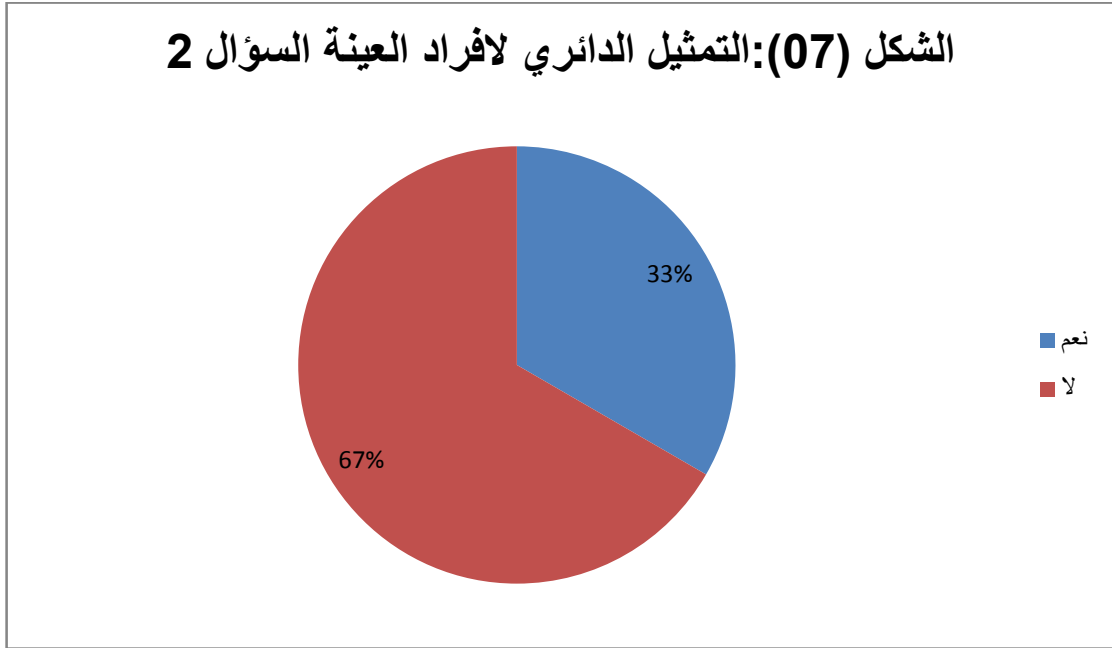
2-تسمح للمؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات؟

الغرض من السؤال : مدى سماح المؤسسة بالمشاركة في القرارات.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	10	%33.34
لا	20	%66.66
المجموع	100	%100

الجدول رقم (07): يمثل نسبة السماح في اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة.

الشكل (07): التمثيل الدائري لأفراد العينة السؤال 2



تحليل الجدول :يتبين لنا من خلال الاجابة على سؤال مدى سماح المؤسسة بالمشاركة في

القرارات؟ ان نسبة الإجابة ب لا كانت %66.66،بينما الإجابة ب نعم بلغت %33.34.

الاستنتاج : أن نجد بعد تحليل الإجابات على السؤال المؤسسة تسمح بالمشاركة في القرارات في

بعض الأحيان.

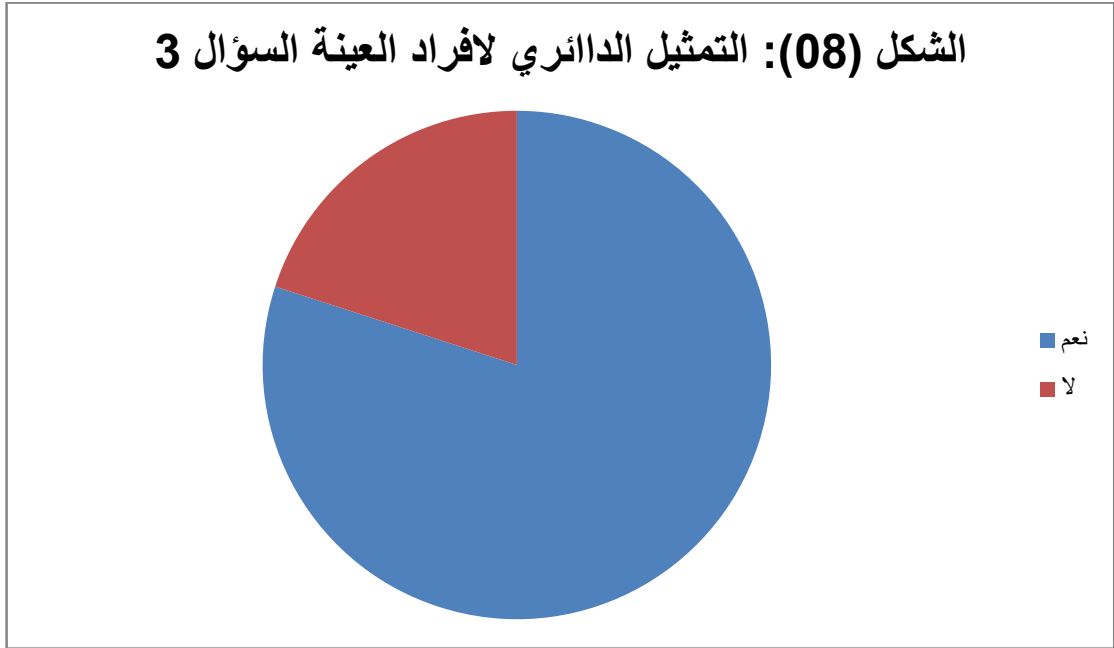
3- اشعر بان مشاكل هذه المؤسسة جزء من مشاكلي.

الغرض من السؤال : تعد مشاكل المؤسسة جزء من المشاكل الخاصة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	24	%80
لا	6	%20
المجموع	100	%100

الجدول رقم(08): يوضح أن مشاكل المؤسسة جزء من المشاكل الخاصة.

الشكل (08): التمثيل الدائري لأفراد العينة السؤال 3



تحليل الجدول :يتبين لنا من خلال الإجابة على سؤال اشعر بان مشاكل هذه المؤسسة جزء من

مشاكلي؟ ان نسبة الإجابة ب لا كانت 20%،بينما الإجابة ب نعم بلغت 80%.

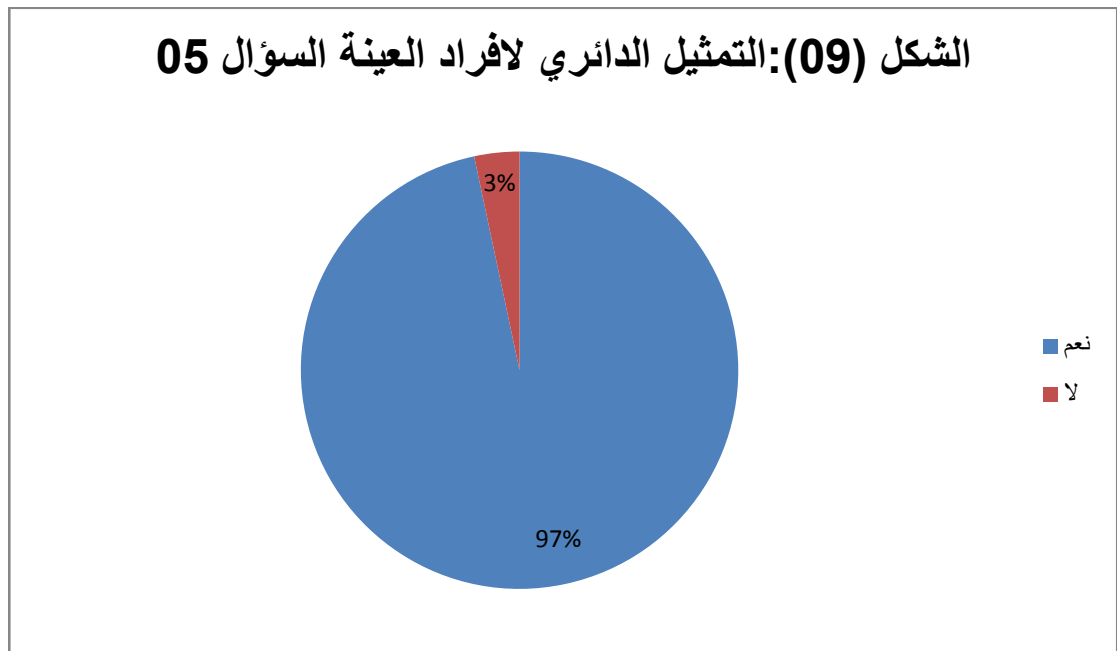
الاستنتاج : تعد مشكلة المؤسسة جزء من مشاكل العمال على اعتبار النسبة الكبيرة من الإجابات.

4- اشعر بارتباط داخلي اتجاه هذه المؤسسة.

الغرض من السؤال : معرفة الارتباط اتجاه المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	29	%96.66
لا	1	%3.34
المجموع	100	%100

الجدول (09): يبين الجدول مدى الارتباط اتجاه المؤسسة.



تحليل الجدول : نجد أن نسبة الإجابة بنعم على سؤال اشعر بارتباط داخلي اتجاه هذه المؤسسة، كانت النسبة كبيرة حيث بلغت %96.66 ، بينما كانت الإجابة ب لا ضئيلة بلغت %3.34

الاستنتاج: من خلال التحليل للسؤال يتبين لنا أنه هناك شعور لدى العمال بارتباط داخلي اتجاه هذه المؤسسة.

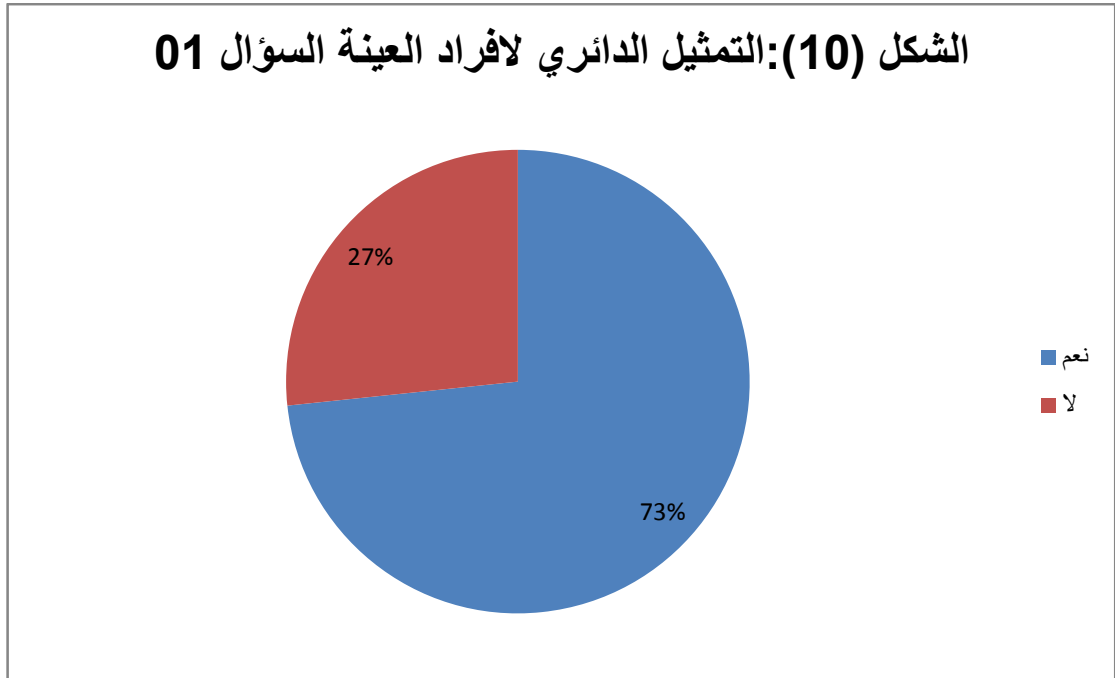
5- افضل العمل في هذه المؤسسة حتى لو اتاحت لي فرص عمل اخرى.

الغرض من السؤال: تفضيل العمل في هذه المؤسسة أم لا.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	22	%73.34
لا	8	%26.66
المجموع	100	%100

الجدول (10) : يمثل مدى تفضيل العمل بالمؤسسة .

الشكل (10): التمثيل الدائري لافراد العينة السؤال 01



تحليل الجدول (10) : من خلال الجدول يتضح لنا أن الإجابة على سؤال أفضل العمل في هذه المؤسسة حتى لو أتاحت لي فرص عمل أخرى. ، كانت النسبة الأعلى للإجابة بنعم المقدر بـ %73.34، وبينما كانت الإجابة ب لا نسبة %26.66.

الاستنتاج : نجد أنه من خلال التحليل للسؤال نسبة كبيرة من العمال تفضل البقاء في هذه المؤسسة بدلا من العمل في مكان اخر لو أتاحت الفرصة.

المحور الثالث : يعمل الولاء التنظيمي على توليد الشعور الايجابي لدى العاملين.

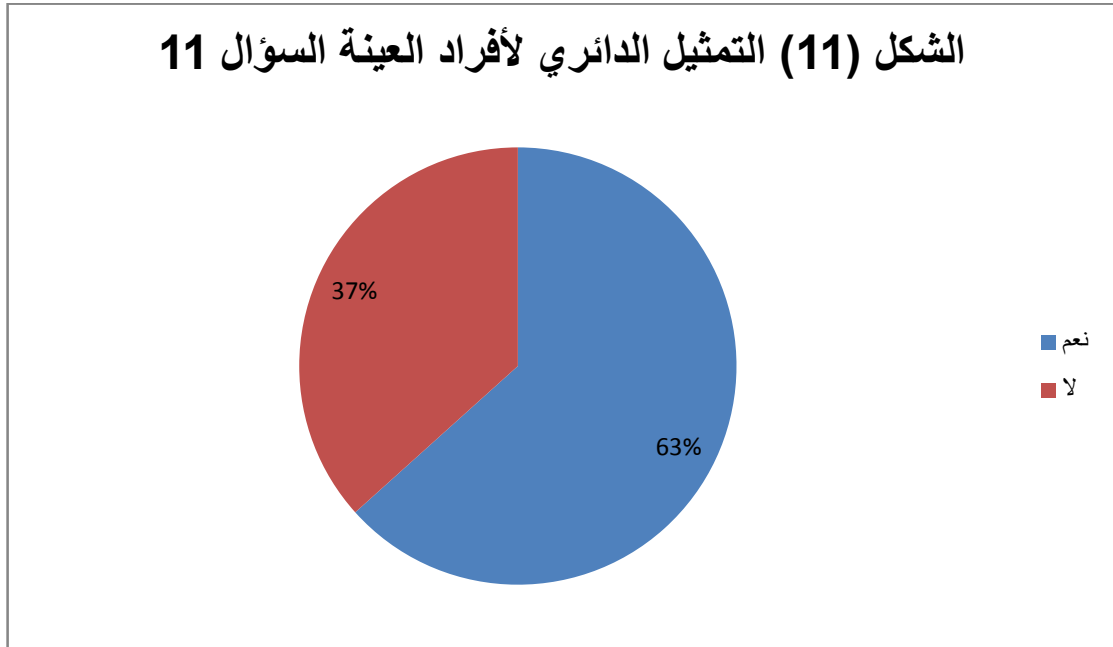
1-لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي اعمل فيها.

الغرض من السؤال : معرفة مدى الرغبة في قضاء ما تبقى من الحياة في العمل بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	19	%63.34
لا	11	%36.66
المجموع	100	%100

الجدول (11): يمثل نسبة الرغبة في قضاء الحياة في العمل بالمؤسسة.

الشكل (11) التمثيل الدائري لأفراد العينة السؤال 11



تحليل الجدول (11) : من خلال الجدول يتضح لنا أن الاجابة على لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من

حياتي المهنية في المؤسسة التي اعمل فيها.، كانت النسبة الأعلى للاجابة بنعم المقدره

ب63.34%، وبينما كانت الاجابة ب لا نسبة36.66%.

الاستنتاج : بعد تحليل السؤال المبين أعلاه في الجدول و التمثيل البياني يتضح لنا انا هناك نسبة

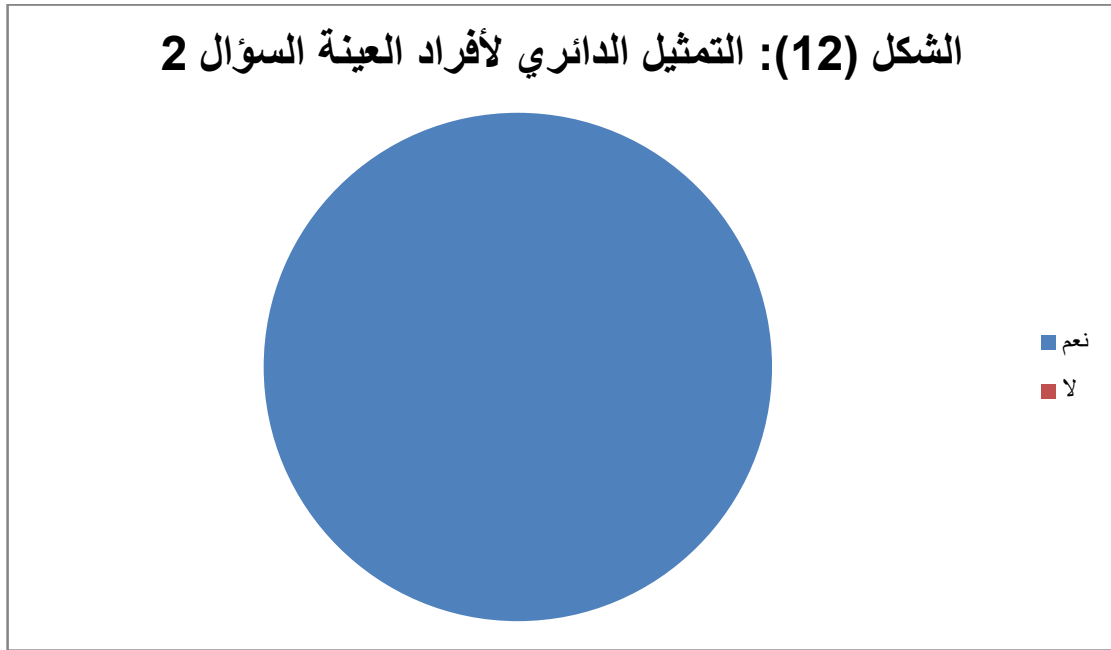
كبيرة يفضلون قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية مع هذه المؤسسة.

2- حصولي على حوافز مادية ومعنوية يؤدي الى شعوري بالولاء للمؤسسة.

الغرض من السؤال : مدى دفع الحوافز المادية والمعنوية الى الشعور بالولاء.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	30	%100
لا	0	%0
المجموع	100	%100

الجدول (12) : يبين نسبة الشعور بالولاء بعد الحصول على الحوافز المادية و المعنوية .



تحليل الجدول(12) : نلاحظ من خلال الإجابة على سؤال حصولي على حوافز مادية ومعنوية يؤدي الى شعوري بالولاء للمؤسسة، أن نسبة الإجابة بنعم كانت 100% و الإجابة ب لا كانت معدومة بنسبة قدرت ب 0%.

الاستنتاج : نجد أنه بعد تحليل السؤال المبين أعلاه في الجدول و التمثيل البياني يتضح لنا أن الحوافز المادية والمعنوية ترتبط ارتباطا قطعيا بولاء العمال اتجاه المؤسسة.

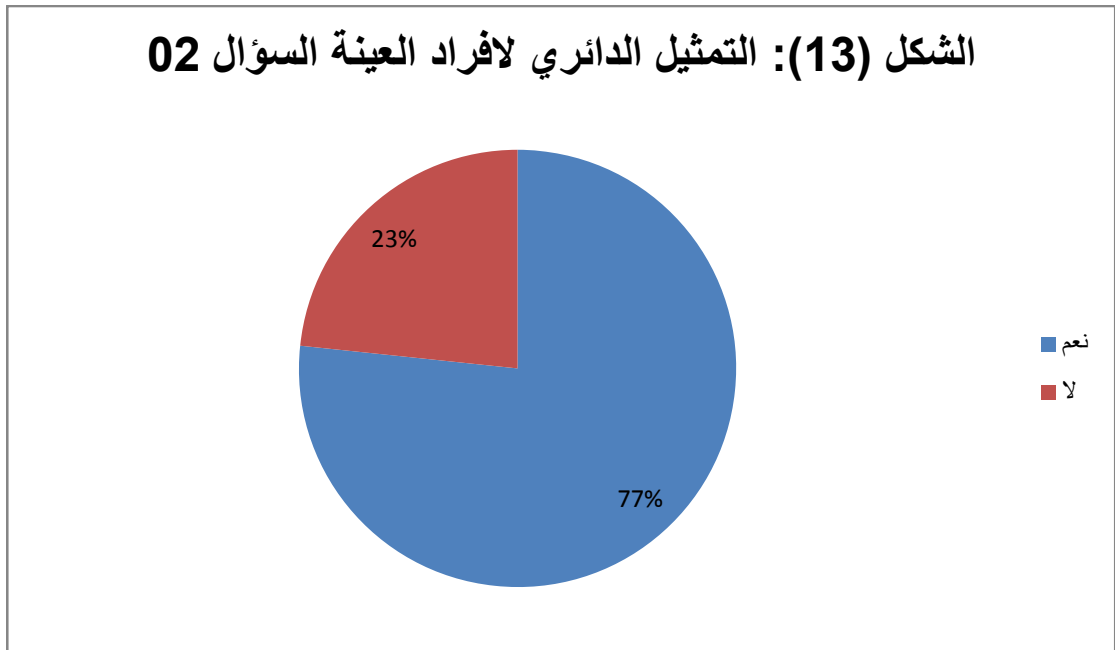
3- اعتبر نفسي عضو بناء وفعال في هذه المؤسسة.

الغرض من السؤال : مدى اعتبار نفسي عضو بناء و فعال.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
لا	07	%23.33
نعم	23	%76.66
المجموع	100	%100

الجدول (13) : يمثل نسبة اعتبار النفس كعضو فعال وبناء

الشكل (13): التمثيل الدائري لأفراد العينة السؤال 02



تحليل الجدول (13) : يتبين لنا من خلال الاجابات على سؤال اعتبر نفسي عضو بناء وفعال في

هذه المؤسسة، أن نسبة الاجابة بنعم كانت %76.66 واما بالنسبة للاجابة ب تمثلت بنسبة %23.33.

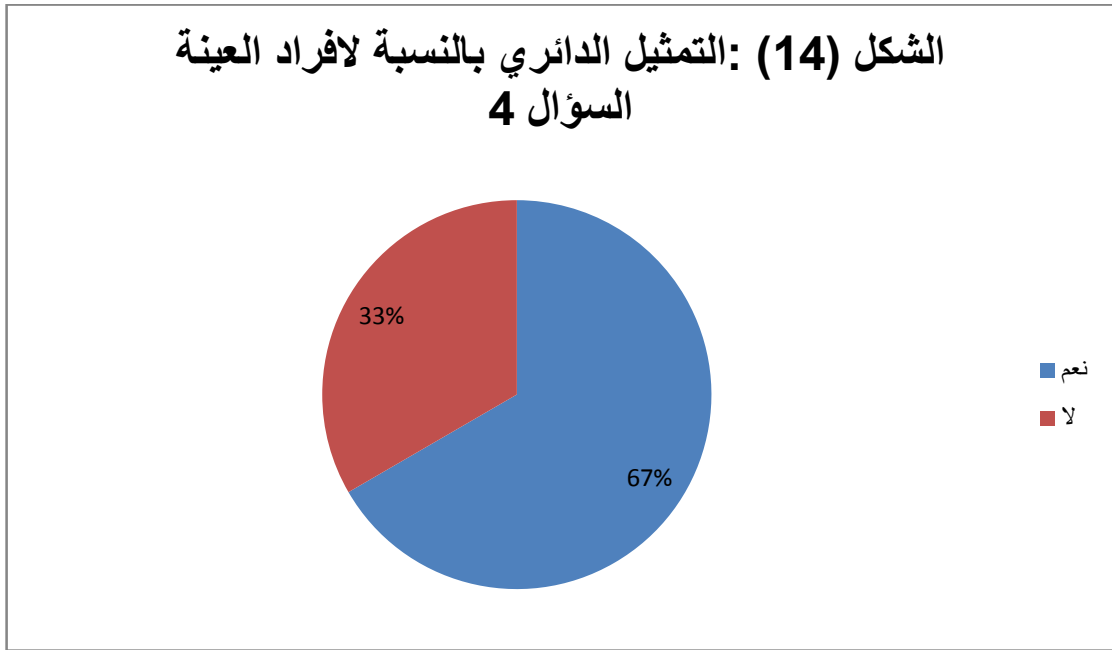
الاستنتاج : نجد أنه بعد تحليل السؤال المبين أعلاه في الجدول و التمثيل البياني يتضح لنا ان

اغلب العمال يعتبرون أنفسهم أعضاء فاعلين في بناء هذه المؤسسة.

4- اشعر بالفخر عندما اخبر أصدقائي بانى اعمل في هذه المؤسسة.
الغرض من السؤال : مدى الشعور بالفخر عندما أخبر أصدقائي بالعمل في هذه المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	20	66.66%
لا	10	33.34%
المجموع	100	100%

الجدول (14) : يمثل نسبة الشعور بالفخر عند إخبار الأصدقاء بالعمل .



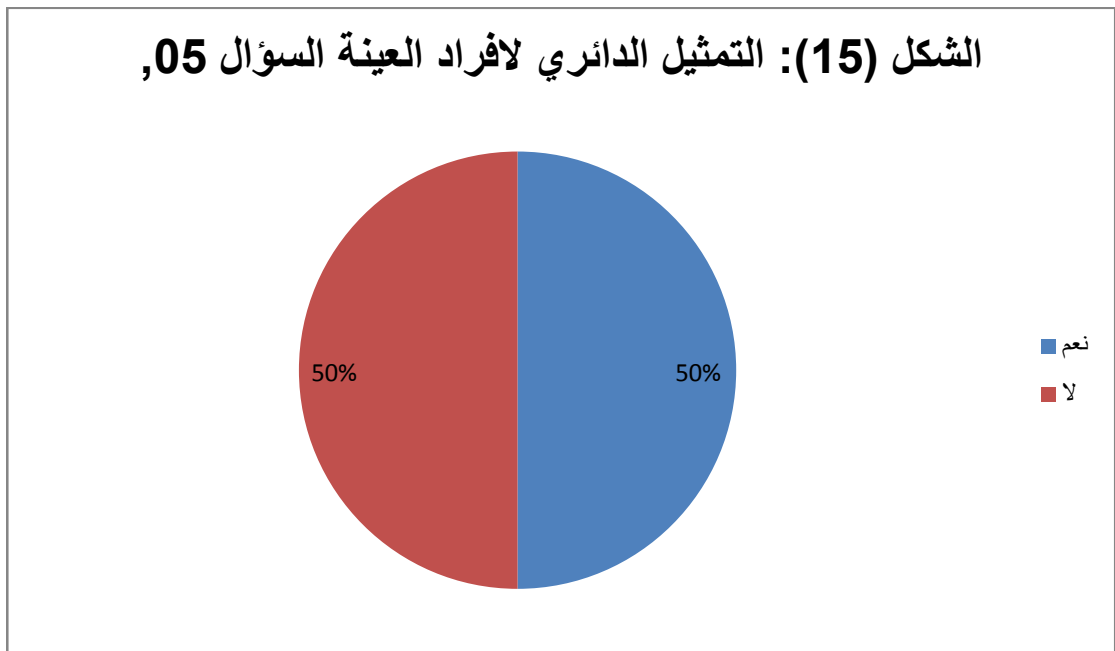
تحليل الجدول (14): نجد أن نسبة الاجابة بنعم على سؤال اشعر بالفخر عندما اخبر أصدقائي بانى اعمل في هذه المؤسسة 66.66% وبينما الاجابة ب لا كانت 33.34%.

الاستنتاج : نجد أنه بعد تحليل السؤال المبين أعلاه في الجدول و التمثيل البياني يتضح لنا ان نسبة كبيرة من العمال يشعرون بالفخر أمام أصدقائهم بالعمل في هذه المؤسسة.

5-المزايا التي تمنحها لنا المؤسسة مقارنة بما توفره المؤسسات الأخرى يدفعني للاستمرار فيها.
الغرض من السؤال : معرفة مدى دفع المزايا الى الاستمرار بالمؤسسة .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	15	%50
لا	15	%50
المجموع	100	%100

الجدول (15): يبين مدى دفع المزايا الى الاستمرار بالمؤسسة.



تحليل الجدول (15): من خلال الجدول يتبين لنا أن الإجابة على سؤال المزايا التي تمنحها لنا المؤسسة مقارنة بما توفره المؤسسات الأخرى يدفعني للاستمرار فيها. قد كانت النسبة على الإجابة نعم و لا متساوية حيث قدرة بنسبة 50% لكل إجابة منهما.

الاستنتاج : نجد أنه بعد تحليل السؤال المبين أعلاه في الجدول و التمثيل البياني يتضح لنا ان المزايا التي تقدمها المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى كانت بالتساوي في الاجابات بين نعم و لا .

المحور الرابع : يرتبط العمال ارتباطا ايجابيا بالمؤسسة.

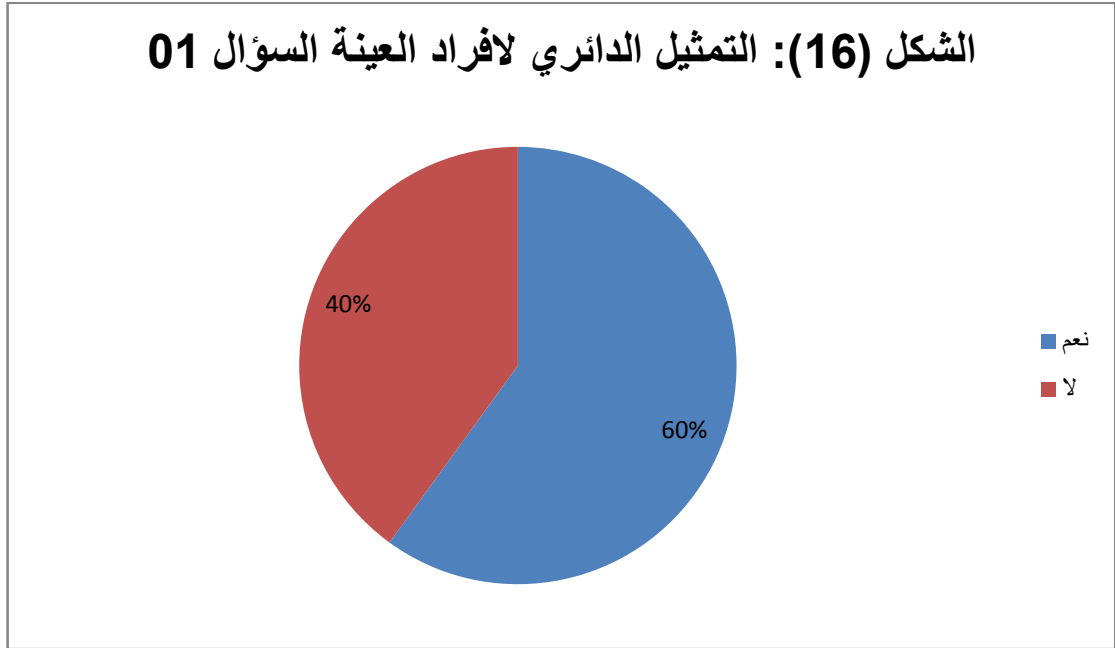
1- هذه المؤسسة تجعلني أقدم أفضل ما عندي من ناحية الأداء.

الغرض من السؤال : تبين مدى تقديم أفضل أداء بدفع من المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	18	60%
لا	12	40%
المجموع	100	100%

الجدول (16): يوضح نسبة تقديم أفضل أداء بدفع من المؤسسة.

الشكل (16): التمثيل الدائري لأفراد العينة السؤال 01



الجدول (16): يتبين لنا من خلال الإجابة على سؤال هذه المؤسسة تجعلني أقدم أفضل ما عندي

من ناحية الأداء، أن نسبة الاجابة بنعم كانت 60% وبينما الاجابة ب لا كانت 40%.

الاستنتاج : نجد أنه بعد تحليل السؤال المبين أعلاه في الجدول و التمثيل البياني يتضح لنا اننا

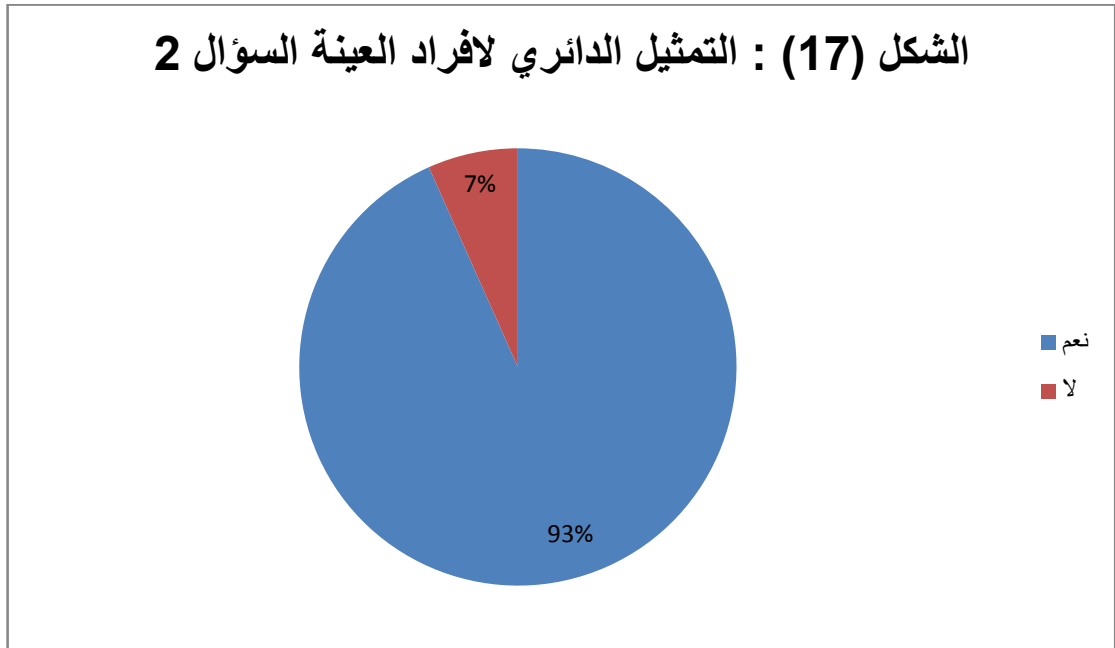
نسبة كبيرة من العمال تدفع بهم المؤسسة لتقديم أفضل ما لديهم.

2- يهمني سمعة المؤسسة وعلامتها لدى الآخرين.

الغرض من السؤال : مدى أهمية سمعت المؤسسة و علامتها لدى الآخرين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	28	%93.34
لا	2	%6.66
المجموع	100	%100

الجدول (17): يمثل نسبة أهمية سمعت المؤسسة و علامتها لدى الآخرين.



تحليل الجدول : يتبين لنا من خلال الإجابة على سؤال يهمني سمعت المؤسسة وعلامتها لدى

الآخرين أن نسبة الإجابة بنعم كانت كبيرة حيث تمثلت ب %93.34

والإجابة ب لا قدرة ب %6.66.

الاستنتاج : نجد أنه بعد تحليل السؤال المبين أعلاه في الجدول و التمثيل البياني يتضح لنا

العمال بهذه المؤسسة يهتمون كثيرا بسمعت هذه المؤسسة و علامتها لدى الآخرين.

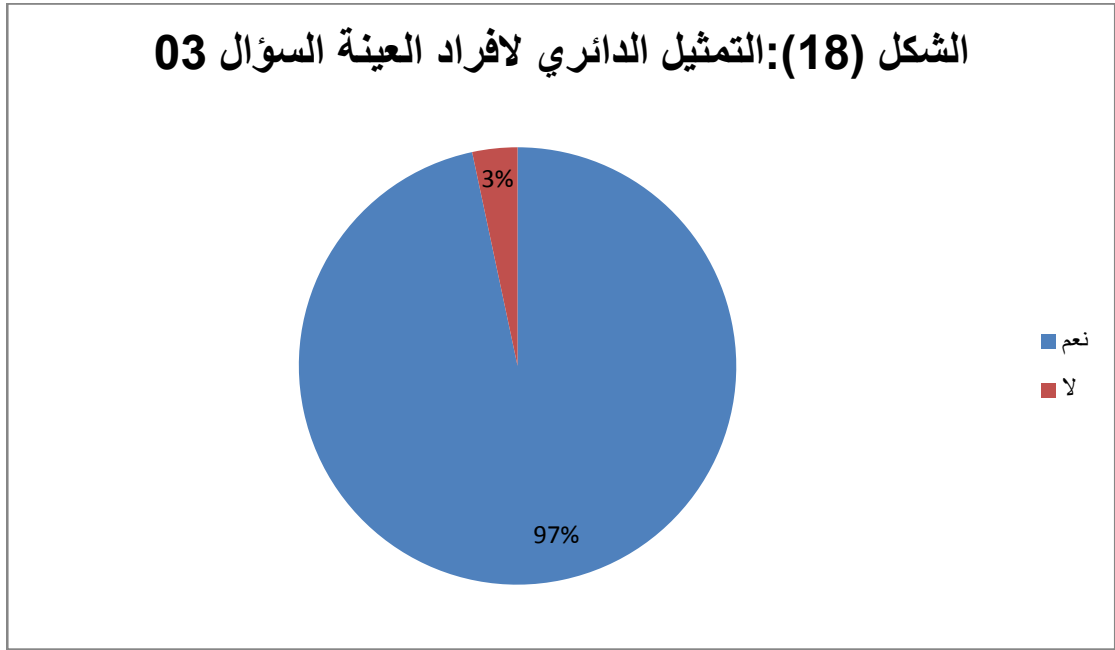
3-تعد هذه المؤسسة أفضل مكان يمكن أن اعمل فيه.

الغرض من السؤال : معرفة ما اذا كانت المؤسسة هي أفضل مكان يمكن العمل فيه.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	29	%96.66
لا	1	%3.34
المجموع	100	%100

الجدول (18): يبين مدى تفضيل المؤسسة للعمل و اعتبارها أفضل مكان للعمل فيه.

الشكل (18): التمثيل الدائري لافراد العينة السؤال 03



تحليل الجدول (18): نجد أن نسبة الإجابة بنعم على سؤال تعد هذه المؤسسة أفضل مكان يمكن أن اعمل فيه، كانت النسبة كبيرة حيث بلغت %96.66 ، بينما كانت الإجابة ب لا ضئيلة بلغت %3.34

الاستنتاج : نجد أنه بعد تحليل السؤال المبين أعلاه في الجدول و التمثيل البياني يتضح لنا أن هذه المؤسسة تعد أفضل مكان يمكن العمل فيه بالنسبة للعاملين فيها.

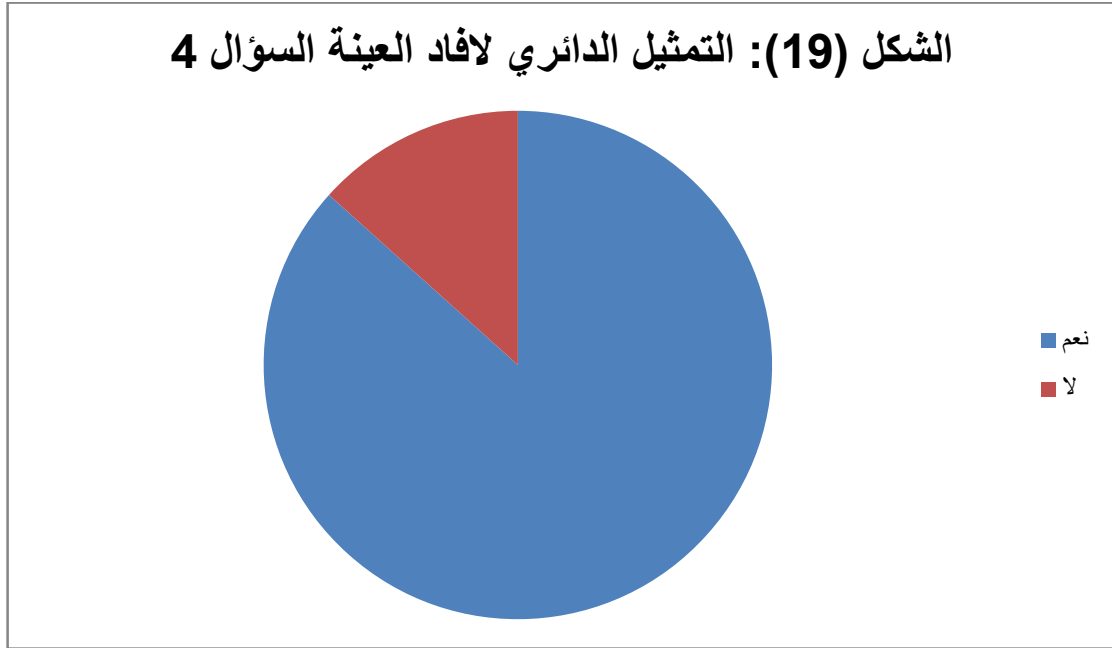
4-لمستعد للعمل خارج أوقات العمل في تحسين أداء المؤسسة.

الغرض من السؤال : مدى الاستعداد للعمل خارج أوقات العمل لتحسين أداء المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	26	%86.66
لا	4	%13.34
المجموع	100	%100

الجدول (19): يمثل نسبة الاستعداد للعمل خارج أوقات العمل لتحسين أداء المؤسسة

الشكل (19): التمثيل الدائري لأفاد العينة السؤال 4



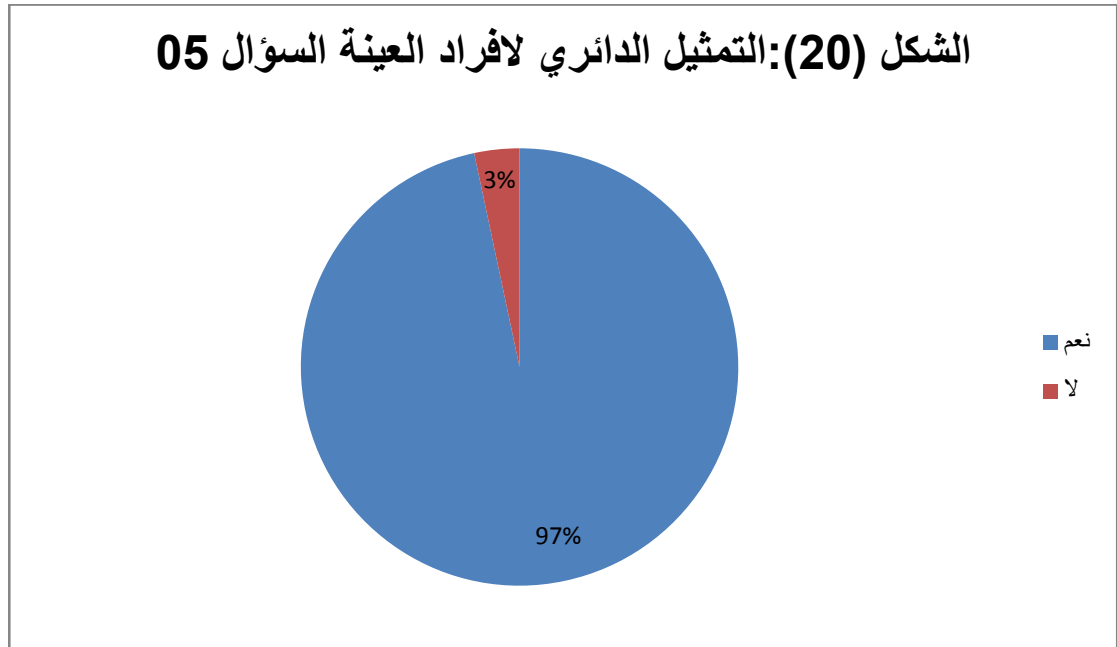
تحليل الجدول (19): نجد من خلال الإجابة على سؤال لمستعد للعمل خارج أوقات العمل في تحسين أداء المؤسسة أن نسبة الإجابة بنعم كانت %86.66، و أما بالنسبة للإجابة ب لا فكانت %13.34.

الاستنتاج : نجد أنه بعد تحليل السؤال المبين أعلاه في الجدول و التمثيل البياني يتضح لنا أن العمال مستعدون للعمل خارج أوقات العمل لتحسين أداء المؤسسة.

5- لا أفكر في ترك العمل في المؤسسة مهما كانت الظروف
الغرض من السؤال : معرفة ما اذا ما كان لا يفكر في ترك العمل في المؤسسة مهما كانت
الظروف.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	29	%96.66
لا	1	%3.34
المجموع	100	%100

الجدول (20): يبين مدى عدم التفكير في ترك العمل مهما كانت الظروف.



تحليل الجدول (20): نجد أن نسبة الإجابة بنعم على سؤال لا أفكر في ترك العمل في المؤسسة
مهما كانت الظروف ، كانت النسبة كبيرة حيث بلغت %96.66 ، بينما كانت الإجابة ب لا
ضئيلة بلغت %3.34.

الاستنتاج : نجد أنه بعد تحليل السؤال المبين أعلاه في الجدول و التمثيل البياني يتضح لنا نسبة
كبيرة من العمال لا يفكرون في ترك العمل بالمؤسسة مهما كانت الظروف.

المطلب الثالث :مناقشة نتائج الدراسة

1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

لقد أظهرت النتائج في معظمها ايجابية " تمثل الولاء التنظيمي الركيزة الاساسية التي تعتمد عليها المؤسسة " وهذا من خلال ما ظهر في الدراسة الميدانية المتحصل عليها, وهذا راجع إلى عدة عوامل ألا وهي تحقيق النتائج الدراسية وتمثل هذه العوامل في:

- توفير الإدارة لكل وسائل العمل الضرورية وهذا ما تبين لنا من خلال الاستبيان حيث قدرت نسبه ب 90%.

- عادلة الإدارة في التعامل مع العمال و هذا ما أظهره لنا الاستبيان بنسبة كبيرة 76.66%.

- استعداد العمال لتقديم الأفضل و كذلك تقديم مجهودات كبيرة لإنجاح المؤسسة.

- إخلاص و ولاء العمال لهذه المؤسسة كانت بنسبة متساوية وهذا ما أظهره الاستبيان لنا حيث النسبة 50%.

- عدم انزعاج العمال من الأوامر التي يتلقونها من الإدارة و ذلك تبين لنا من خلال نتائج الاستبيان بنسبة كبيرة جدا 90%.

النتيجة الجزئية:

من خلال مناقشة نتيجة الفرضية الأولى نلاحظ أن تمثل الولاء التنظيمي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة" , وبالتالي يمكننا أن نقول إن الفرضية تحققت.

2-مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال نتائج الدراسة المتحصل عليها وهي " يعمل السلوك التنظيمي على فهم دراسة سلوك العاملين في المنظمة" وهذا ما أظهرته الإجابات المتحصل عليها خلال التساؤلات المطروحة في الاستبيان الخاص بالدراسة الميدانية.
كل هذه الإجابات راجعة إلى:

- توفر المعرفة الكافية للعمال بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها وهي تمثل نسبة 73.34%
- لمسنا من خلال الاستبيان أن المؤسسة لا تسمح بنسبة كبيرة في مشاركة القرارات.
- يعتبر العاملون بهذه المؤسسة أن مشاكل المؤسسة هي جزء من مشاكلهم وهذا ما أظهره الاستبيان لنا بنسبة قدرت 80% وهي نسبة تمثل مدى الولاء لهذه المؤسسة.
- شعور العمال بالارتباط الداخلي اتجاه هذه المؤسسة وهذا ما ظهر لنا بالاستبيان نسبه قدرت ب 96.66%.

- تفضليهم للعمل بهذه المؤسسة حيث تبينت لنا من خلال الاستبيان بنسبة 73.34%.

النتيجة الجزئية: من خلال مناقشة هذه الفرضية نلاحظ و " أن ي السلوك التنظيمي يعمل على فهم دراسة سلوك العاملين في المنظمة" كل هذا ظهر حسب إجابات العاملين بالمؤسسة وبالتالي يمكننا القول أن الفرضية قد تحققت.

3-مناقشة الفرضية الثالثة :

لقد أظهرت النتائج في معظمها ايجابية " يعمل الولاء التنظيمي على توليد الشعور الايجابي لدى العاملين " وهذا من خلال ما ظهر في الدراسة الميدانية المتحصل عليها, وهذا راجع إلى عدة عوامل ألا وهي تحقيق النتائج الدراسية وتتمثل هذه العوامل في:

- الرغبة الكبيرة في القضاء ما تبقى من الحياة المهنية بهذه المؤسسة.
- تعتبر الحوافز المادية و المعنوية السبب الرئيسي للولاء لهذه المؤسسة حيث ظهر لنا من خلال الاستبيان نسبة كبيرة مثلت ب100 %
- يعتبر العمال أنفسهم أعضاء فاعلين و بنائين بهذه المؤسسة.
- الشعور بالفخر بالعمل داخل المؤسسة من طرف العاملين وهذا ما تبين لنا من خلال نسبة الاجابة التي كانت بنسبة قدرها 66.66%.
- المزايا التي تقدمها المؤسسة تدفع بالعمال الى الاستمرار بالمؤسسة.

النتيجة الجزئية:

من خلال مناقشة نتيجة الفرضية الأولى نلاحظ أنه يعمل الولاء التنظيمي على توليد الشعور الايجابي لدى العاملين , وبالتالي يمكننا أن نقول إن الفرضية تحققت.

4-مناقشة الفرضية الرابعة :

لقد أظهرت النتائج في معظمها ايجابية " يرتبط العمال ارتباطا ايجابيا بالمؤسسة "وهذا من خلال ما ظهر في الدراسة الميدانية المتحصل عليها, وهذا راجع إلى عدة عوامل ألا وهي تحقيق النتائج الدراسية وتمثل هذه العوامل في:

- تدفع المؤسسة العمال الى تقديم أفضل ما لديهم وهو ما ظهر لنا في الاستبيان بنسبة تقدر ب 60 %.
- اهتمام العمال بسمعة المؤسسة و علامتها لدى الاخرين كبير جدا حيث قدر ب 93.34% من خلال نتائج الاستبيان.
- يعتبر العاملین بهذه المؤسسة أنها أفضل مكان يمكنهم العمل فيه حيث كانت النسبة كبيرة جدا قدرت ب 96.66% وهذا ما ظهر لنا من خلال الاستبيان.
- استعداد العمال للعمل خارج أوقاتهم لاجل تحسين أداء المؤسسة بنسبة قدرت ب 86.66%.
- لا يفكرون في التخلي عن العمل بهذه المؤسسة مهما كانت الظروف و هذا ما أظهره لنا الاستبيان بنسبة كبيرة قدرت ب 96.66%.

النتيجة الجزئية:

من خلال مناقشة نتيجة الفرضية الأولى نلاحظ ارتباط العمال ارتباطا ايجابيا بالمؤسسة" وبالتالي يمكننا أن نقول إن الفرضية تحققت.

❖ خلاصة الفصل:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أساليب تنمية و أثر الولاء التنظيمي على العمال وأدائهم في المؤسسة الاقتصادية المطاحن الكبرى العوينات . وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي ، وقمنا بجمع البيانات بالأدوات المناسبة وهي استمارة استبيان على الطاقم الإداري البالغ عددهم 30 موظف ، و أن الطاقم الإداري للمؤسسة يتمتع بمستوى عال من الولاء التنظيمي وهذا ما ينعكس بصورة ايجابية على أدائه، وكذلك أن عمال المؤسسة يتمتعون بقيم أخلاقية واجتماعية من شأنها أن تحسن أدائهم والرغبة في القيام بواجباتهم اتجاه المؤسسة، كما ان هناك تفاعل بينها و بين العمال ووجود تفاعل الذي من شأنه تعزيز الولاء والانتماء و رفع معدلاتهم و رفع مستوى الاداء الوظيفي

الخلاصة

خاتمة

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم تحديات مستقبلية قد تصعب مواجهتها مما يجعلها تعطي أهمية للعنصر البشري الذي بدوره المحرك الاساسي لجميع وظائفها، و ليس من الصعب على أي مؤسسة الاهتمام بعاملها وتلبية رغباتهم و تعزيز قدراتهم الوظيفية وتحسين أدائهم الذي يعمل على نمو وولاء العنصر البشري داخل المؤسسة .

لذلك اهتم العديد من الباحثين في مختلف حقول الانسانية بدراسة هذا المورد بتعمق من بينهم علماء الادارة ، و علم النفس، و علم الاجتماع، حيث بحثوا فيما يجعل الفرد العامل في ذروة عطائه، و ذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات، و العمل الاجتماعي، و تفويضه الصلاحيات، فبذلك اصبح العامل هو مالك المؤسسة، يتبنى قيمها و اهدافها، و السعي لتحقيق أهدافه و أهداف المؤسسة. حيث توصلت هذه الدراسة في شقها النظري إلى ان الولاء التنظيمي هو سلوك انساني يعبر عن علاقة ارتباط بين العامل و المؤسسة.

كما اتضح أن الولاء التنظيمي له اثر كبير على تحسين أداء العاملين لان الاداء يتوقف على عنصرين رئيسيين، وهما القدرة على الانجاز و الرغبة في العمل ، فالقدرة على الانجاز هي المحصلة للمعرفة و المهارة التي اكتسبها العامل، أما الرغبة في العمل فهي تعبر عن الدوافع الفردية للعامل للقيام بانجاز العمل وهي تعكس مجموع آرائه واتجاهاته الفكرية نحو العمل، واتضح أيضا أن المؤسسة إذا أرادت أن تحسن من أداء عمالها عليها أن تتبع وسائل وطرق واضحة لتقييم أدائهم. أما بالنسبة إلى دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى - العوينات - التي أظهرت مختلف أبعاد الولاء التنظيمي لدى عمالها كما أن تقييم أداء المورد البشري فيها يتم على أساس السلوك في العمل والتتقيط على كمية العمل المنجزة.

❖ كما استعرضنا مما سبق بعض الاقتراحات و التوصيات في ما يلي:

- تقدير المؤسسة لمجهودات العمل وكونهم أضاء نافعين فيها.
- العمل على تخفيف ضغوط العمل التي يواجهها العمال.
- العمل على فتح قنوات الاتصال بين المشرف و الموظف.
- وضع مكافآت مادية من أجل رفع الروح المعنوية لزيادة ولائهم للمؤسسة.

❖ كما توصلنا توصلنا الى النتائج التالية:

- الولاء التنظيمي ليس فطرة في الانسان و انما هو شعور مكتسب .
- الولاء التنظيمي حافز ذاتي وعقد معنوي بين العامل و المنظمة.
- يعتبر الولاء التنظيمي عامل اساسي في تحديد الارتباط و التوافق بين العمال ومنظمتهم ومدى رغبتهم في عدم تركها.



المصادر

والمراجع

❖ قائمة المصادر و المراجع.

المصادر والمراجع:

- ❖ 1فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد الهجين، السلوك التنظيمي في ادارة التعليمية، دار المسيرة، ط1، عمان 2005.
- ❖ أحمد ابراهيم ابوسن، ادارة الموارد البشرية، ط2، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة.
- ❖ الدهون موسى توفيق والجزراوي ابراهيم محمد، تحليل السلوك التنظيمي ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان 1995 .
- ❖ زيد منير عيوي ، التنظيم الاداري : مبادئ واساسيات اسامه ط 1 عمان 2006 .
- ❖ سليمان فارس ، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27 العدد الاول، دمشق 2011 .
- ❖ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات الدار الجامعية الاسكندرية 2004.
- ❖ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، 2003.
- ❖ عادل زايد قياس الانتماء التنظيمي للعاملين بجهاز الشرطة مجله الفكر الشرطي المجلد4 العدد3 الشارقة 1995 .
- ❖ العتيبي سعود محمد والسواط طلق عوض الله ، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعه الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه ، مجلة الاداري مع 19 ع 70 مسقط عمان 1997 .
- ❖ العجمي راشد نجيب الولاء التنظيمي والزمني العمل : مقارنة القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت ، مجلس جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة مع 13 ع 1 الرياض 1999 .
- ❖ عمر الخرابشة، الحوافز وتطبيقها: هي بقررا من المديرين مع الحوافز للموظفين، مجلة الأبناء و الادارة، عمان، الأردن، 1995.
- ❖ العمري عبيد عبد الله ، الولاء التنظيمي لاعفاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الاقسام مجلة العلوم الادارية مع 11 ع 1 ، 1991 .
- ❖ لفرار عبد الرزاق ، أهمية مراقبة التسيير الاجتماعي في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة الماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2009.
- ❖ محمد الصيرفي، ادارة الأفراد و العلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ❖ محمد الصيرفي ، سلوك الاداري، العلاقات الانسانية، دار لوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الاولى، الاسكندرية، مصر 2007 .

- ✚ محمد الفاتح محمد بشير المغربي. السلوك التنظيمي. جامعة القرآن الكريم والعلوم الإنسانية. كلية الاقتصاد والعلوم الادارية .
- ✚ محمد حسن محمد حامدان، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات المستقبلية التربوية، دار الحامدط1، عمان، 2005.
- ✚ محمد حسن محمد حمدات ، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في مؤسسات تربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع الطبعة الاولى عمان الاردن 2008 .
- ✚ محمد سرحان خالد المخلاقي ، اهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى اعضاء هيئه التدريس في جامعه صنعاء ، مجله جامعه دمشق، المجلد 17 العدد 2 دمشق 2001.
- ✚ محمد صريفي، مقياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- ✚ محمد فالح صالح، ادارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2004.
- ✚ محمد فتحي محمود، الادارة العامة المقارنة، الرياض، مطابع النور د ق، 1997م.
- ✚ مدحت محمد ابو النصر ، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي تنمية مهارات لدى العاملين داخل المنظمة ، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، القايره ، مصر 2005 .
- ✚ المغربي عبد الحميد عبد الفتاح المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية المكتبة المصرية المنصورة 2007.
- ✚ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة دار وائل، ط3، عمان، 2009.
- ✚ نعيم ابراهيم الظاهر: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم عالم الكتب الحديث الاردن 2011 .
- ✚ هيثم علي حجازي ومحمد خير سليم بوزيد ، أثر اخلاقيات الإدارة في الولاء التنظيمي المؤتمر الدولي السنوي السادس لاخلاقيات الاعمال و مجتمع المعرفة جامعة الزيتونة عمان .
- ✚ هيثم علي حجازي، محمد خير سليم بوزيد ، قياس اثر اخلاقيات الإدارة في الولاء التنظيمي المؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس لاخلاقيات الاعمال ومجتمع المعرفة ، جامعة الزيتونة 2006 .
- ✚ هيجان عبد الرحمن احمد ، الولاء التنظيمي للمدير السعودي مطابع جامعة نايف للعلوم الامنية الرياض .

المذكرات :

- ✚ بلبل نادر، اثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي ، دراسة ميدانية بالتطبيق على معرف.... الإسلامي ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة) المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية جامعة دمشق سوريا 2009.
- ✚ زياد سعد خليفة :الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستويات الأداء، مذكرة ماجستير غير منشورة، العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية، 2008

✚ شافية بن حفيظ ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيوسي و الانشاد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة قاصدي مرتاح ورقلة 2013 .

✚ عبد الحسين بن عبد الله بن علي العامدي ، القيادة التحويلية بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاداريه غير منشورة كلية الدراسات العليا جامعة نايف للعلوم الامنية الرياض 2011.

✚ غازي حسن العودة الحلابية،أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسات القطاع العام في الأردن،رسالة ماجستير منشور في 2013،جامعة الشرق الاوسط،الأردن.

✚ كرمي كريمة، التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز،مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع غير منشورة،كلية الادب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار،عنابة،2010.

مقصود عبد القادر،دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية،مكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية،جامعة محمد بوضياف،المسيلة،معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية،2016،2015

المصادر الأجنبية:

- ✚ Anne maternisent et laugronholodt untermal markiting danmark ,2006
- ✚ -AE , Heichers , A Review and Reconceptualization organizational commitemment (Academy of management review , vol 10 , 1985)
- ✚ J Mayer Nallen and C Smith . commitment of organizational and occupations : extension and test of athree – component conceptualization , journal of applied psychology vol 78 , 1993 .
- ✚ PF Drucker, the new society of organisation, Harvard business review. sept–october 1992 .
- ✚ RA KANTER commitment and social organisation : A study of commitment Mechanisms in Utopia communities American sociological review vol 33 1968 .
- ✚ RM Steers , antecedent and outcomes of organizational commitment , administrative science Quarterly 22 1977 p 173–177



الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستبيان الموجه للموظفين

جامعة الشيخ الربي التبسي . تبسة .

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ادارة اعمال

اختي الفاضلة... الاخ الفاضل ...

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

في اطار اعداد مذكرة ماستر تخصص ادارة اعمال بعنوان اساليب تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية، نضع بين ايديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون بغرض افادتنا في جميع المعلومات ذات صلة ببحثنا فالرجاء التكرم بالاجابة ، وذلك بوضع علامة في الخانة التي تمثل وجهة نظرك.

نشكركم على تعاونكم و نتمنى دوام التوفيق و نفيديكم بان ماتدلون به من اجابات لن يستخدم الا لاغراض البحث العلمي مع المحافظة علر سريتها .

و السلام عليكم و رحمة الله و تعالى و بركاته.

الطالبين.

اولا : البيانات الشخصية

الجنس : ذكر انثى

العمر : اقل من 25 سنة من 25 الى 35 سنة من 36 الى 45 سنة

من 46 الى 55 سنة من 56 فاكثر

الحالة المدنية : اعزب متزوج مطلق

المؤهل العلمي : ثانوي جامعي دراسات عليا

الوظيفة : عامل اطار

الوضعية المهنية : مثبت متربص

سنوات العمل : اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات من 10 الى 15 سنة

من 15 فاكثر

ثانيا : تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة الولاء التنظيمي لدي عمال مطاحن الكبرى العوينات والمرجو تحديد بوضع علامة (X) امام كل عبارة وفق ما ترونه مناسب من الخيارات المتاحة.

لا	نعم	العبارة
		<p>الادارة توفر لي كل وسائل والامكانيات الضرورية للعمل توجد عدالة في تعامل الادارة معي استعدادي لتقديم مجهودات اكثر لانجاح المؤسسة تستحق هذه المؤسسة اخلاص وولائي لها لا يوجد ازعاج من الاوامر التي اتلقاها من المرؤوسين والمشرفين تتوفر لدى المعرفة الكافية بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها تسمح للمؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات اشعر بان مشاكل هذه المؤسسة جزء من مشاكلي اشعر بارتباط داخلي اتجاه هذه المؤسسة افضل العمل في هذه المؤسسة حتى لو اتاحت لي فرص عمل اخرى لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حيات المهنية في المؤسسة التي اعمل فيها حصلولي على حوافز مادية ومعنوية يؤدي الى شعوري بالولاء للمؤسسة اعتبر نفسي عضو بناء وفعال في هذه المؤسسة اشعر بالفخر عندما اخبر اصدقائي باني اعمل في هذه المؤسسة المزايا التي تمنحها لنا المؤسسة مقارنه بما توفره المؤسسات الاخرى يدفعني للاستمرار فيها هذه المؤسسة تجعلني اقدم افضل ما عندي من ناحيه الاداء يهمني سمعت المؤسسة وعلامتها لدى الاخرين تعد هذه المؤسسة افضل مكان يمكن ان اعمل فيه لمستعد للعمل خارج اوقات العمل في تحسين اداء المؤسسة لا افكر في ترك العمل في المؤسسة مهما كانت الظروف</p>

الجمهورية العربية السورية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تشرين - تدمر

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم السبر

قسم علوم السبر

رقم: 2021/5/11

اتفاقية التربص

المادة الأولى:

تهدف الاتفاقية بضبط علاقات جامعة تدمر مع كل من كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية، وعلوم السبر

مع المؤسسة: الأستاذ الدكتور الخوري

مقرها في الخوري

مصلحة من طه

لدراسة

التي ينظم تربص تطبقها الطلبة الأيدي أسواقهم

حضانة

2

3

4

وذلك طبقاً للرسوم رقم: 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزارى المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعقولة في القسم والعطائه للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المقصود.

المخصص: علوم السبر

المادة الثالثة:

التربص المخصص يجرى في: مصلحة الخوري البشرية
الفترة من: الخوري الخوري
الى: الخوري الخوري

المادة الرابعة

يراجح الرئيس التنفيذي من طرف المؤسسة بصفة عامة من طرف جامعة بسة والمؤسسة المختصة.

المادة الخامسة

وعند إبرام ذلك يتكفل المؤسسة بنفس عون أو أكثر يكاف بمساعدة هيئة العرض الموظفين هؤلاء الأشخاص تكلمون أيضا بالخصوص على الصناديق الضرورية لتسيير الأعمال لبرنامج وكل عمال للتعرض بصفة أن يكون على استشارة السيرة الذاتية المتضمنة من طرف الكلية.

المادة السادسة

تتأهل المرشحون الموظفين والمؤهلين ببلد أو غير بلدهم من مجموع التخصصات في وحدة التعداد في نظام الأقسام وتتمتع بصفة من المؤسسة أو يتمتعون بالثقة لتسيير الأعمال في مختلف المجالات بصفة مستقلة باستلام الأوامر في مجال الأمن والنظافة وليس له الأخطاء المتكبدة.

المادة السابعة

في حالة الإحلال لهذه القوائم والمؤسسة لها الحق في إنهاء بعض الخاطب بعد إعلام الرئيس عن طريق رسالة مرسلة ومعرفة الوصول.

المادة الثامنة

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المريض ضد مجموع مناطر حوادث العمل ونسهر بالخصوص على سداد كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل للمرضى لتسيير المؤسسة.

المادة التاسعة

في حالة حدوث أي طارئ أو غير ذلك، تكون المؤسسة ملزمة بالتدخل الفوري كإجراء ضروري كما يجب أن يرسل تقريرا تفصيليا تفاسره إلى القسم.

المادة العاشرة

تحتفل المؤسسة بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب معدل الانعاش المتوقع من الطرفين عند الرجوع والاقبال الطلبة بكمية بأصناف من ناحية النقل، السكن، النظام.

حضر
2021/02/23
مدير



مدير
المدير العام
خضر اوي

كشف حضور المترصة : بوسعادة حنان

عن جامعة الشيخ العربي التبسي من 11 / 05 / 2021 الى غاية 26 / 05 / 2021

الاسم و اللقب	التاريخ	الدخول	الخروج
بوسعادة حنان	2021/ 05 /11	10:00	14:30
	2021/ 05 /12	09:15	
	2021/ 05 /16		
	2021/ 05 /17		
	2021/ 05 /18		
	2021/ 05 /19		
	2021/ 05 /20		
	2021/ 05 /23		
	2021/ 05 /24		
	2021/ 05 /25		
	2021/ 05 /26		

مسؤول التكوين

مسعي طارق
رئيس مصلحة
المستخدمين



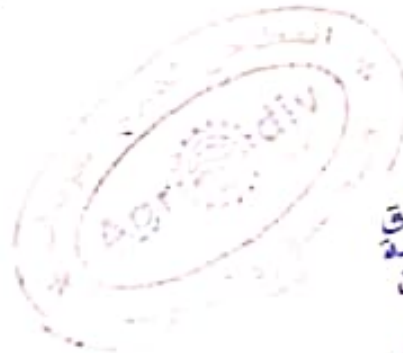
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

شهادة ترخيص

بشهاد مسؤول (ة) للتربص... السيد: مسعود طارق رئيس مصلحة مكافئ التكوين
بلن الطالب(ة):... جود ميادة حنان... المولود(ة) في: 07 ماي 1995
المسجل(ة) ب: المنزلة... جامعة الشيخ العربي التبسي - كجس
قد أجرى(ت) تربص نهج التكوين في التخصص علوم التسيير... في الفترة الممتدة من 2021/05/11 إلى 2021/05/26
بمؤسسة: ... المركز الضايف التجاري الكفا من التبركا الحوينا (ت)

حوز ب الحوينات في 2021/05/31

مسؤول (ة) المؤسسة أو الإدارة المستقبلية



مسعود طارق
رئيس مصلحة
المستخدمين

Handwritten signature of the official.

مسؤول (ة) مؤسسة التعليم أو التكوين العائليين

سلمت هذه الشهادة لاستعمالها بما يسمح به القانون

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

شهادة تربية

- يشهد مسؤول (ة) الترخيص السيد: مسعود طاروق / لثني مرحلة في مكان العمل بتاريخ 2021/05/26
جل الطلقة (ة): محسن / حبه / محمد / موفيق / المولود (ة) في 1992/08/30

المسجل (ة) بالقرينة: جاهدة الشيخ الدرزي الدائمي
في الجزائر (ات) ترخص بجهة التكوين في التخصص: علوم التنسيب
بمؤسسة: المركب الصناعي التجاري المطاحي الكسري الحدود بنات

موز - الحوفاي 30/05/2021

مسؤول (ة) المؤسسة أو الإدارة المستهدفة

مسؤول (ة) مؤسسة الترخيص أو التكوين المعنيين


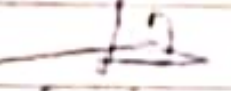
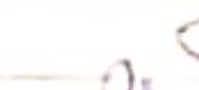
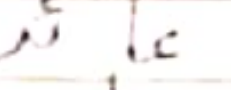

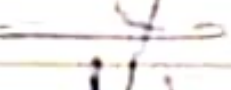


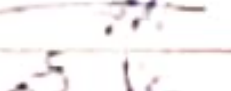
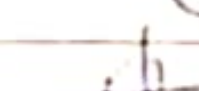
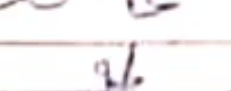

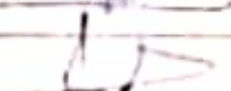
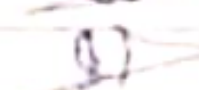


سألت هذه الشهادة لاستعمالها بما يسمح به القانون

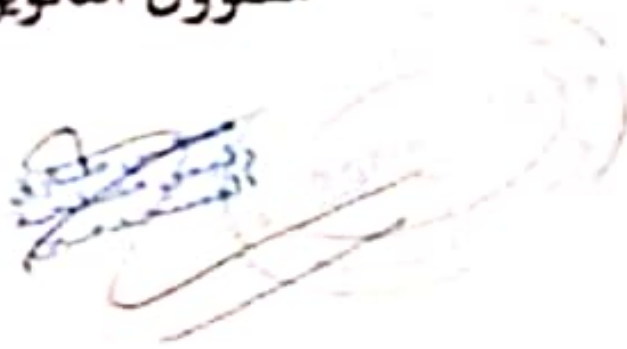
العوينات في : 27 / 05 / 2021

المطاحن الكبرى العوينات

كشف الحضور اليومي للطلاب سواحي محمد وفيق
عن جامعة الشيخ العربي النسي في الفترة الممتدة من :
2021/05/ 11 الى 2021/05/ 26

الخروج	الدخول	التاريخ	الاسم و اللقب
		2021/05/11	سواحي محمد وفيق
		2021/05/12	
		2021/05/16	
		2021/05/17	
		2021/05/18	
		2021/05/19	
		2021/05/20	
		2021/05/23	
		2021/05/24	
		2021/05/25	
		2021/05/26	

مسؤول التكوين



- Constructeur Génie Civil/Engineering : INERGA
- Superficie bâtie : 3039 M²
- Date de mise en production : Mars 1997
- Processus de fabrication : Blé Dur.
- Capacité initiale de trituration :
 - Blé Dur : 3800 Qx / j.
- Produits fabriqués : Semoules & PSF

3° Fabrique de Pâtes Alimentaires :

- Unité à ossature Métallique / Béton, réalisée dans le cadre du contrat : FPA "BRAIBANTI Italie"
- Date de mise en service : Mai 1984
- Constructeur : BRAIBANTI - Italie.
- Superficie bâtie : 30900 M²
- Date de mise en production : Avril 1984
- Processus de fabrication : Pâtes alimentaires & Couscous.
- Capacité initiale de fabrication :
 - Pâtes alimentaires : 450 Qx / j.
 - Couscous : 120 Qx/j.
- Produits fabriqués : Pâtes alimentaires & Couscous.

4° Silos Stratégiques :

- Date d'entrée en exploitation :
 - Programme A : 1987
 - Programme B : 1995
- Superficie bâtie : 4 293,50 M²
- Activités : Réception et stockage des céréales.
- Processus : Pré-nettoyage
- Constructeur Equip^{mt} : BUHLER Suisse
- Constructeur Gc/Eng : INERGA
- Capacités : 1 250 000 quintaux.

Les Unités de Productions

CAPACITE DE PRODUCTION INSTALEE :

➔ MOULIN GROUPE « BUHLER Suisse » N°01 :

- Trituration blé dur : 2000 Qx / j.
- Trituration blé Tendre : 2000 Qx / j.
- Date d'entrée en production : Juillet 1987

➔ MOULIN EXTENSION « PROKOP Tchèque » N°02 :

- Trituration blé dur : 3800 Qx / j.
- Date d'entrée en production : Mars 1997

➔ FABRIQUE DE PATES « BRAIBANTI Italie » :

- Fabrication de pâtes Alimentaires : 450 Qx / jr
- Fabrication couscous : 120 Qx / jr
- Date d'entrée en production : Mai 1984

Informallon sur les unités de production :

1° Moulin Groupé N° 1 Semoulerie –Minoterie :

- Unité à ossature en béton, réalisée dans le cadre du contrat : **Moulin Groupé « Buhler Suisse »**.
- Date de mise en service : Juillet 1987.
- Constructeur : BUHLER Suisse .
- Superficie bâtie : 3 600 M².
- Date de mise en production : 1987.
- Processus de fabrication : Blé Dur & Blé Tendre.
- Capacité initiale de trituration :
 - Blé Dur : 2000 Qx / j.
 - Blé Tendre : 2000 Qx / j.
- Produits fabriqués : Semoules, Farines & Issues de meunerie (PSF)

2° Moulin Extension N° 2 Semoulerie:

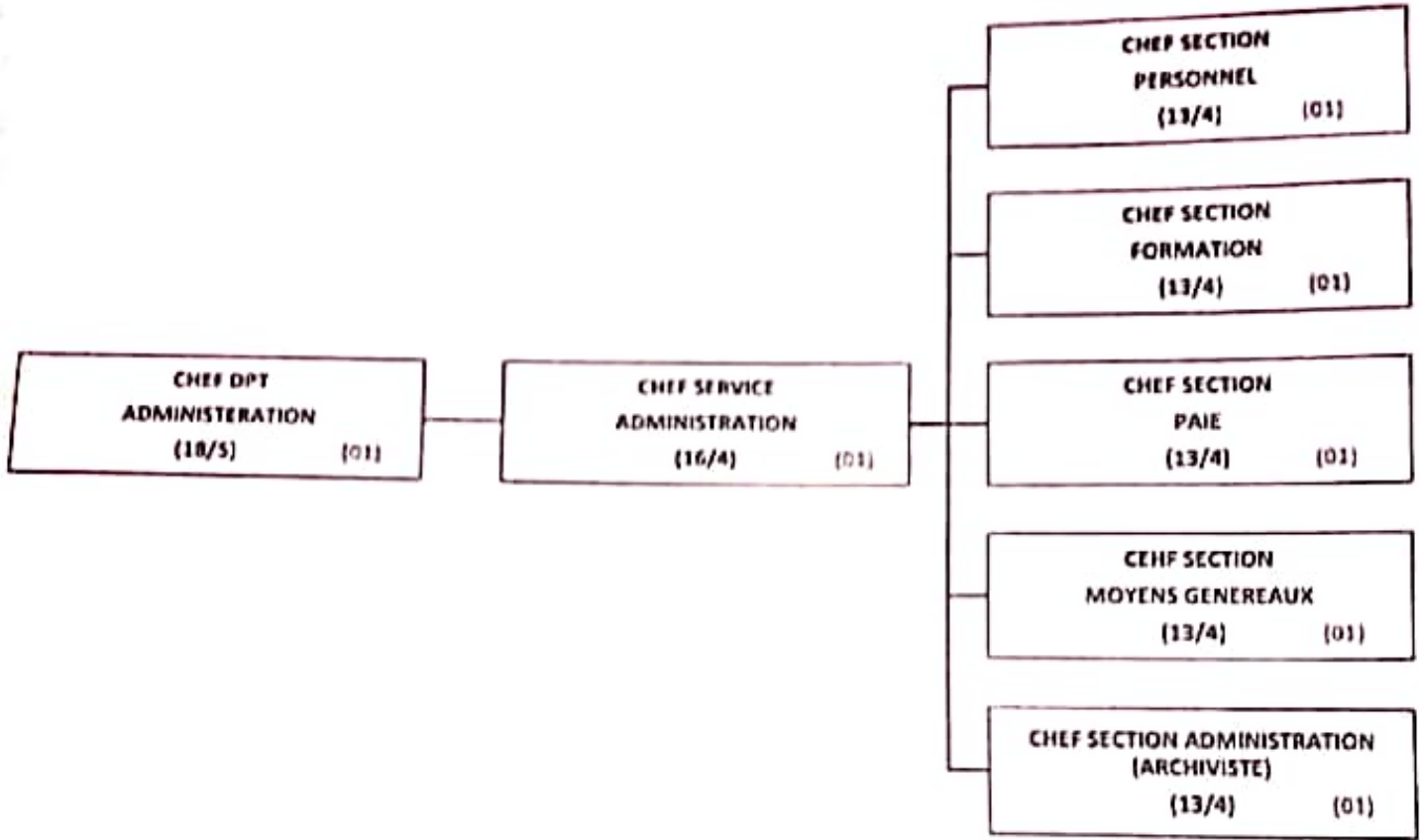
- Unité à ossature en béton réalisée dans le cadre du contrat : **Moulin Extension « PROKOP Tchèque»**.
- Date de mise en service : 1997
- Constructeur /Fournisseur Equipement : PROKOP Tchèque .

CHAPITRE I - FICHE SIGNALYTIQUE DU COMPLEXE

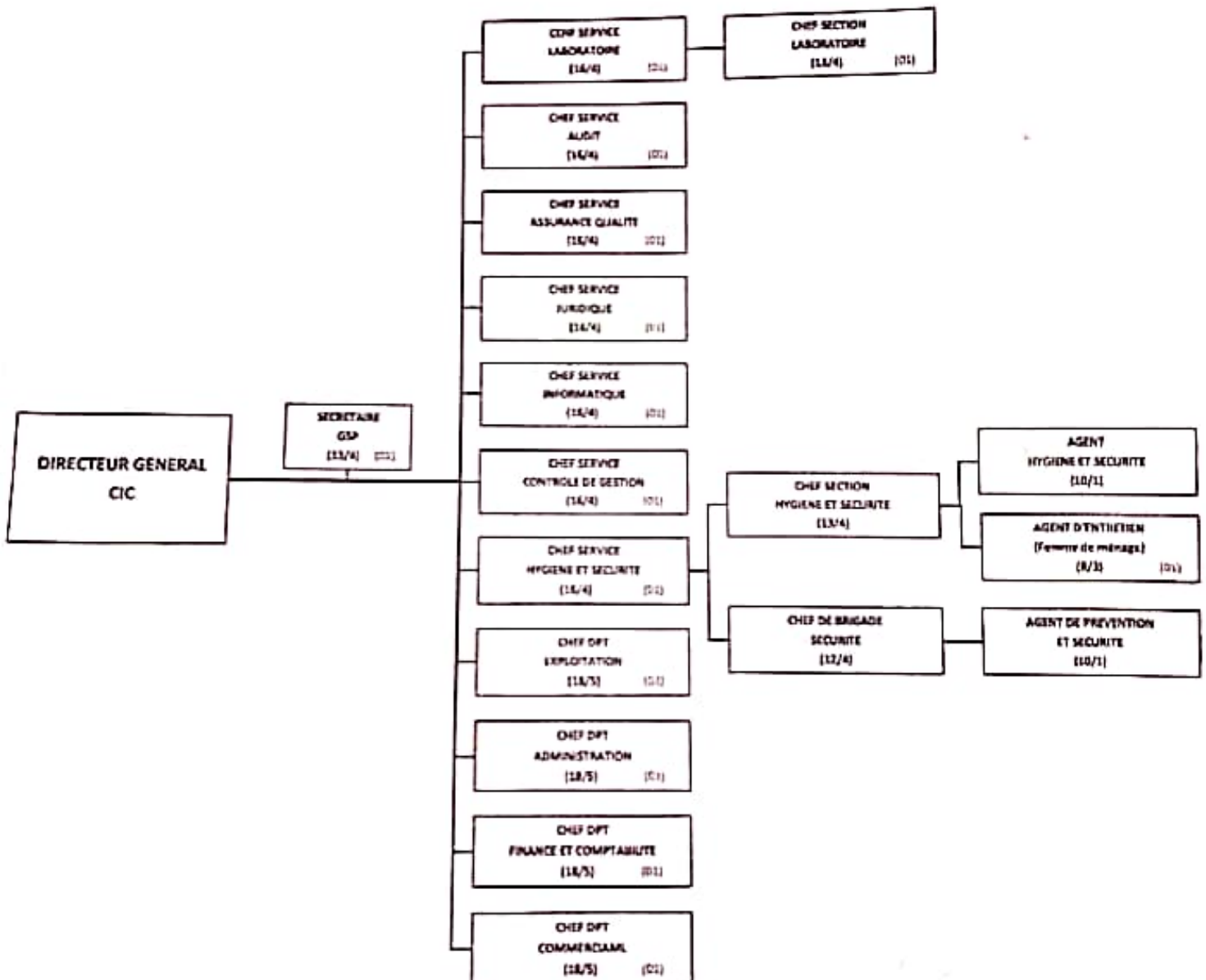
I.1 : Présentation du complexe :

Dénomination	<p align="center">Société HOLDING " AgrOdiv " Spa Alger Filiale céréales LES ZIBANS El Kantara - Biskra Complexe Industriel et Commercial " Les Grands Moulins " El Aouinet - Tébessa</p>	
Siège Social	Zone Industrielle EL-Aouinet, (W) Tébessa	
Objet Social	Transformation des céréales (Blés dur et tendre)	
Produits fabriqués	Semoules, Farines, Pâtes alimentaires, couscous et issues de meunerie	
Nombre d'unités de production	<ol style="list-style-type: none"> 1. Moulin Groupé semoulerie - Minoterie BUHLER 2. Moulin Semoulerie PROKOP 3. Fabrique de pâtes alimentaires BRIANBANTI 	
Téléphone : 06 71 71 31 36	Fax : 037 65 57 63	<p><i>Email :</i> <i>f_maouinet@yahoo.fr</i> <i>cic_el_aouinet@agrodiv.dz</i></p>

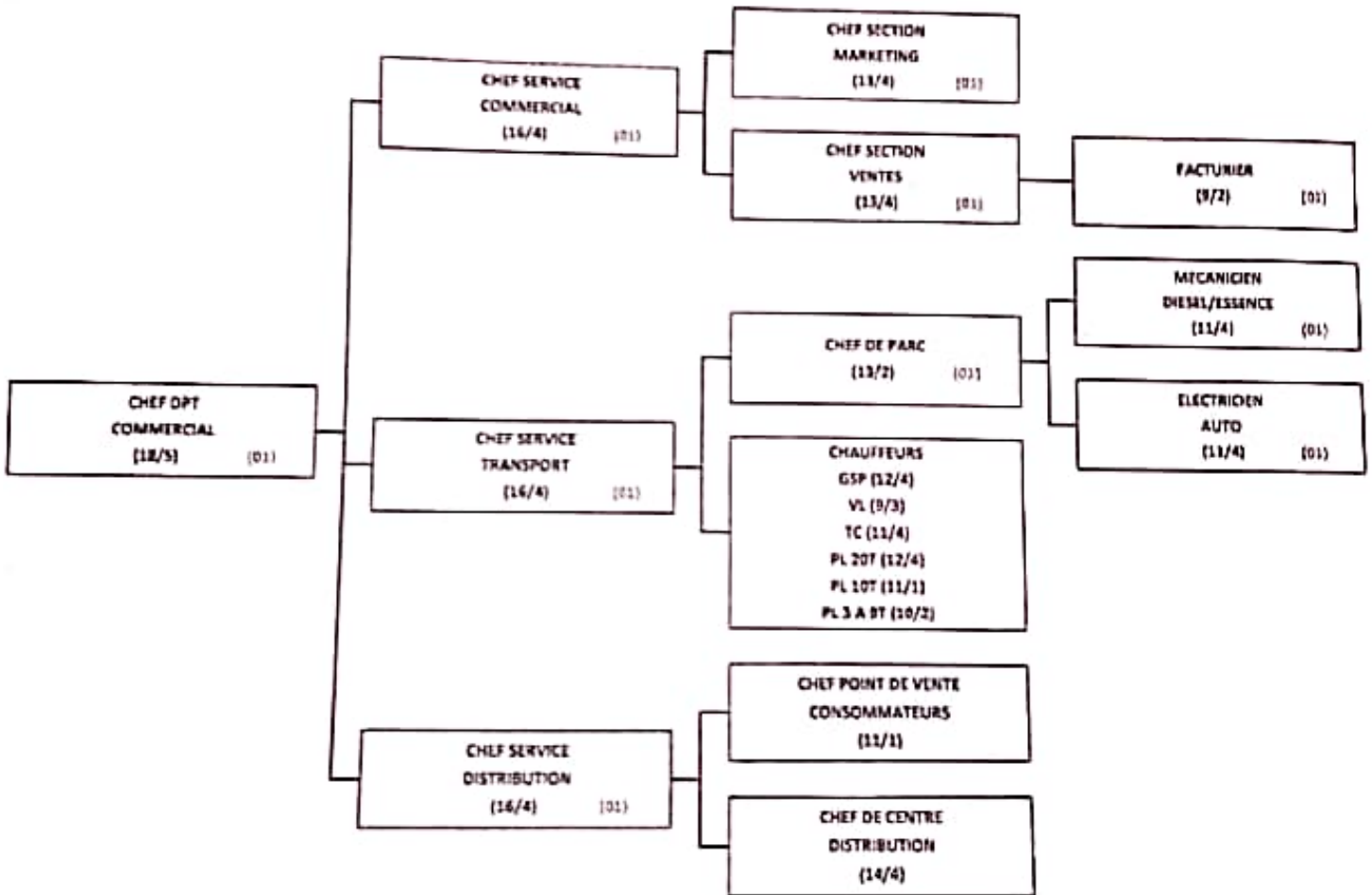
LA FILIALE CEREALES LES ZIBANS
ORGANIGRAMME CIC EL AOUINET
Département Administration



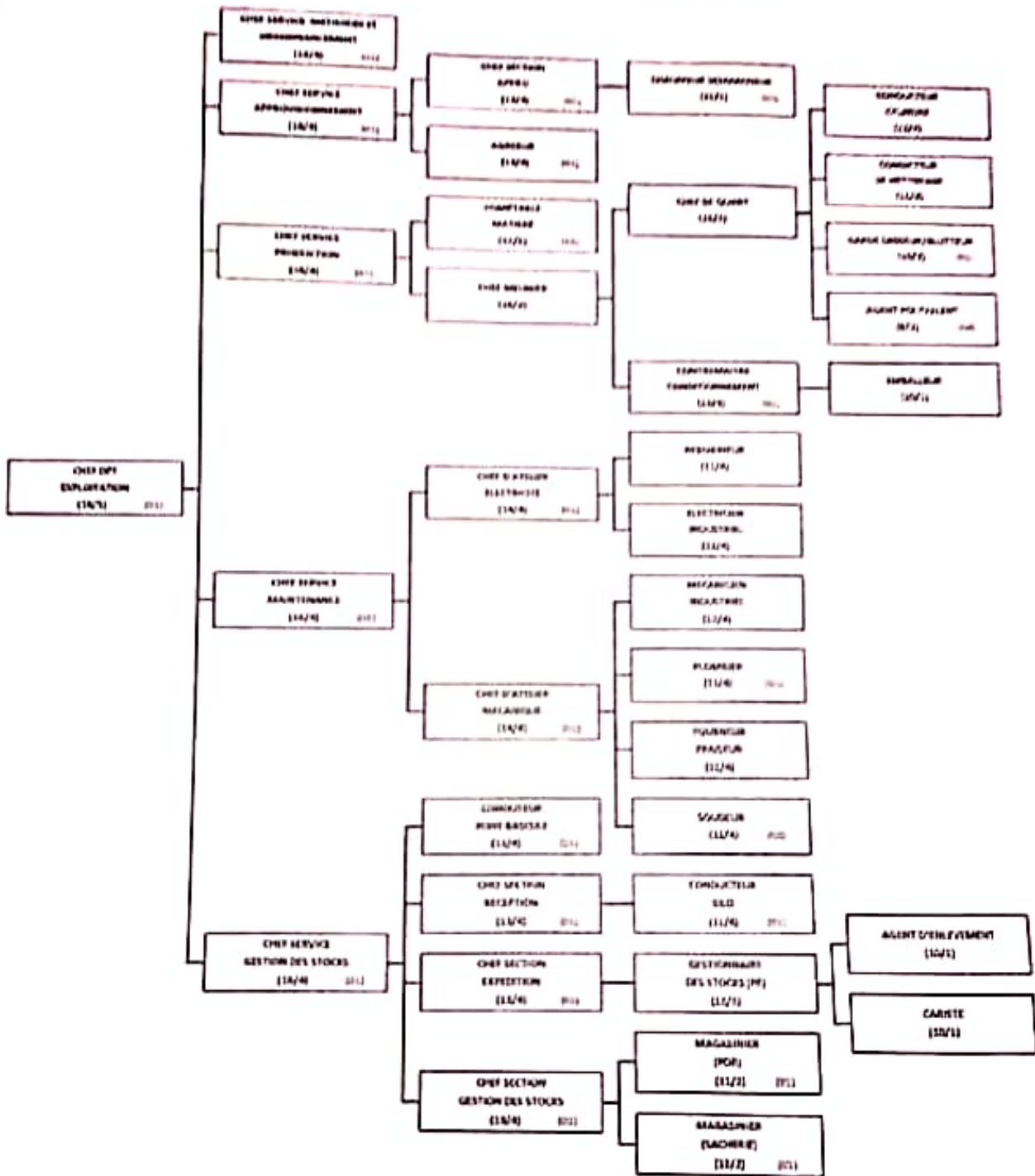
LA FILIALE CEREALES LES ZIBANS
ORGANIGRAMME CIC EL AOUINET
Direction Générale



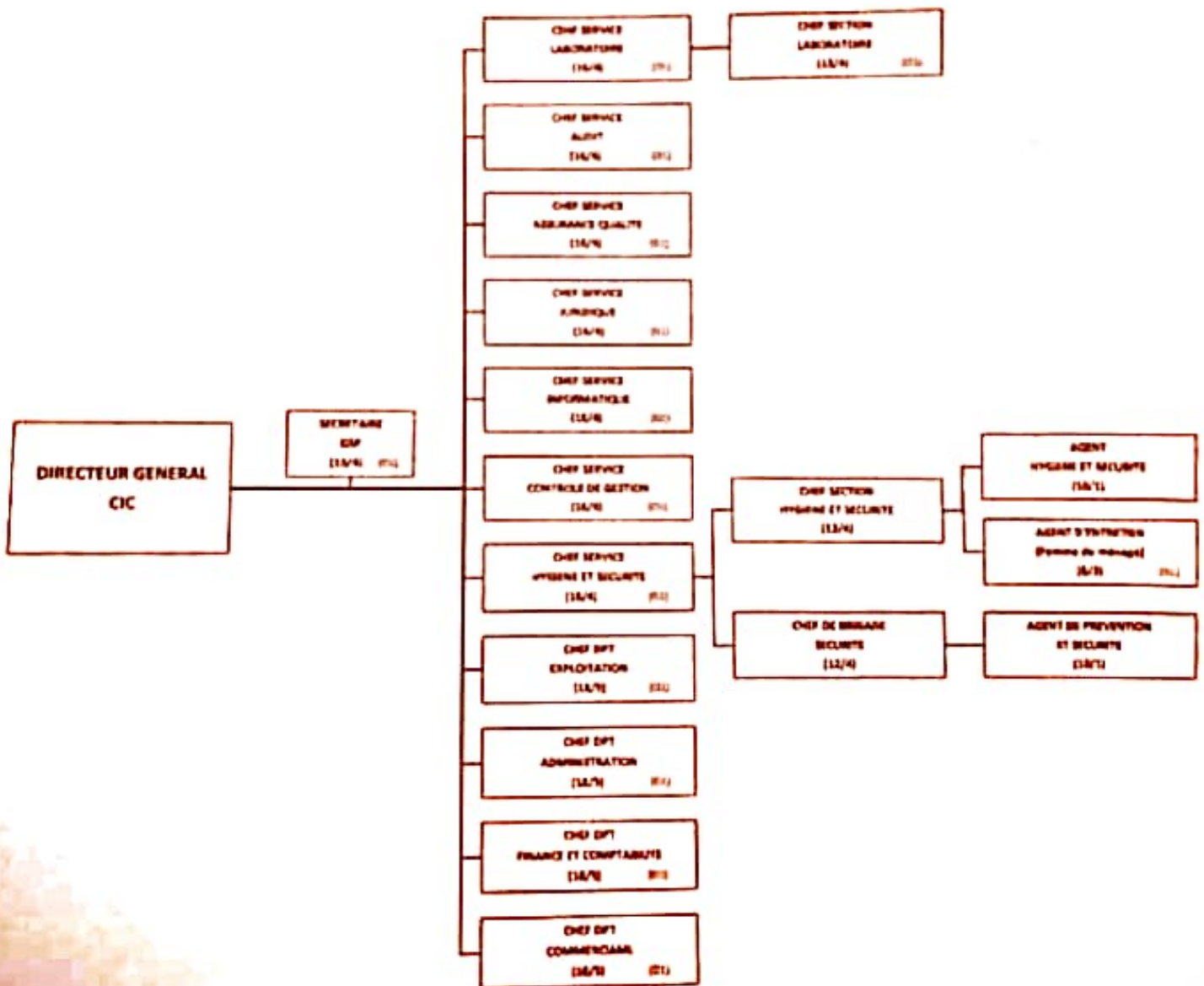
LA FILIALE CEREALES LES ZIBANS
ORGANIGRAMME CIC EL AOUNET
Département Commercial



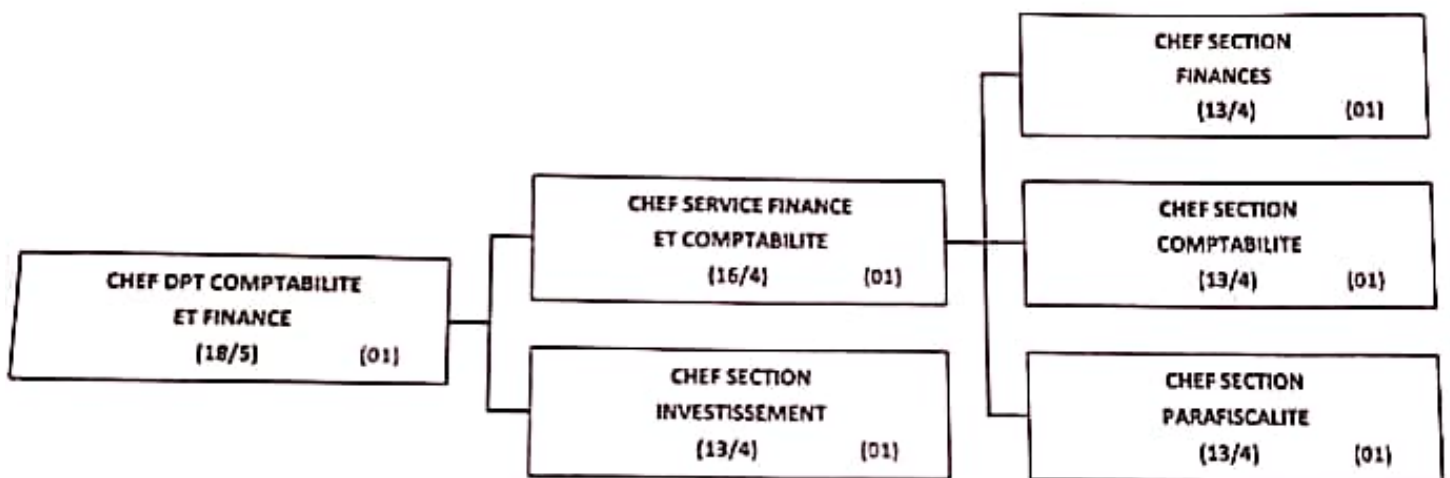
LA FILIALE CEREALES LES ZIBANS
ORGANIGRAMME CIC EL AOUINET
Département Exploitation



LA FILIALE CEREALES LES ZIBANS
ORGANIGRAMME CIC EL AOUINET
Direction Générale



LA FILIALE CEREALES LES ZIBANS
ORGANIGRAMME CIC EL AOUINET
Département Comptabilité et Finance



الخلاصة

المخلص

في ظل التغيرات التي مست الاقتصاد الجزائري وجدت المؤسسات الجزائرية نفسها أمام تحديات جديدة تفرض عليها استخدام التسيير العلمي الحديث، والبحث عن أساليب وأدوات أكثر علمية من أجل تحسين أدائها و أداء موردها البشري وتحقيق فعالية في تسييرها وتكسبها القدرة على المنافسة لتكون أكثر مرونة مع محيطها.

لذلك أصبح الحديث عن ملائمة الولاء التنظيمي في المؤسسات يحتل أهمية كبيرة من خلال استعمال أدوات حديثة للتحكم في التسيير والتأكد من تحقيق أهدافها ولتقييم الأداء مختلف الوظائف الأخرى وعلى وجه الخصوص وظيفة الموارد البشرية، باعتبار أنه هذا المورد البشري هو من بين أهم العناصر التي تركز عليها المؤسسة في تحقيق البقاء والاستمرارية .

الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي . السلوك التنظيمي . تقييم الأداء

Summary

In light of the changes that affected the Algerian economy, the Algerian institutions found themselves facing new challenges that impose on them the use of modern scientific management, and the search for more scientific methods and tools in order to improve their performance and the performance of their human resource and achieve effective management and gain them the .ability to compete to be more flexible with their surroundings

Therefore, talking about the appropriateness of organizational loyalty in institutions has become of great importance through the use of modern tools to control management and ensure the achievement of its objectives and to evaluate the performance of various other functions, in particular the human resources function, considering that this human resource is among the most important elements on which the institution is based. in achieving survival and .continuity

Keywords: organizational loyalty, organizational behavior, performance appraisal