



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد _ الطارف _
كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية
قسم علم الاجتماع
تخصص : علم إجتماع تنظيم وعمل



الرقم التسلسلي :

رقم التسجيل :

عنوان المذكرة :

دور القيادة في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة

دراسة ميدانية مؤسسة موبيليس بولاية الطارف

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ الدكتور :

عماد بن تروش

إعداد الطالبتين :

- تحري إلهام
- لعبيدي مروى

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد	أستاذ التعليم العالي	شرفة إلياس
مشرفا	جامعة الشاذلي بن جديد	أستاذ التعليم العالي	عماد بن تروش
عضوا	جامعة الشاذلي بن جديد	أستاذ التعليم العالي	حسان تريكي

السنة الجامعية : 2025 / 2024

قَالَ رَبُّ الْعَرْشِ الْعَظِيمِ

* بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ *

{ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى
عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ }

~ صدق الله العلي العظيم ~

~ الآية 105 من سورة التوبة ~

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

" ما من رجلٍ يسألُ طريقاً يطلبُ فيه علماً إلا سهَّلَ اللهُ له طريقَ الجنةِ و

من أبطأ به عمله لم يسرع به نسبه "

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

الشكر والحمد لله الذي أعاننا على بلوغ هذه المرحلة ووقفنا لانجاز هذا العمل
والصلاة والسلام على سيدنا سيد الأخيار رسولنا الحبيب محمد صلى الله عليه وسلم
وعلى آله وصحبه أجمعين

نتوجه بخالص الشكر والتقدير الى أستاذنا المشرف

" أ.الدكتور عماد بن تروش "

الذي لم يبخل علينا في تقديم النصح والتوجيهات طول اعدادنا لهذه المذكرة
كما نتوجه بالشكر الجزيل الى جميع أساتذة العلوم الاجتماعية , جعلكم الله نبيرا للعلم و
شعاعا للفكر و أعانكم الله على محن الدنيا ، و أغناكم الله بعلمكم و بارك الله فيكم
إلى كل من أحبباهم بصدق و بادلونا نفس الشعور إلى كل من ترك في حياتنا بصمة
نرجو أن يكون نافعا يستفيد منه الطلبة.

إِهْدَاء



من قال أنا لها " نالها " و أنا لها و إن أبت رغما أتيت بها ، لم تكن الرحلة قصيرة
و لم يكن الحلم قريبا و لا الطريق كان محفوبا بالتسهيلات لكنني فعلتها و نلتها.

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب ، من دعمني بلا حدود و أعطاني بلا مقابل من
علمني أن الدنيا كفاح و سلاحها العلم و المعرفة ، من غرس في روحي مكارم الأخلاق ،
داعمي الأول في مسيرتي و قوتي بعد الله..... إلى فخري و إعتزالي

" أبي عز الدين "

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها و احتضني قلبها قبل يدها و سهلت لي الشدائد
بدعائها ، أغلى ما أملك في الدنيا إلى نبع الحنان لك كل الحب و التقدير

" أمي حواء "

إلى سندي و قرّة عيني إخوتي " إسماعيل ، أحلام ، هدى "

إلى كل من كان له أثر على حياتي من أحبهم قلبي و نسيهم قلبي

ها أنا أختم كل ما مررت به الحمد لله من قبل و من بعد راجية من الله تعالى أن ينفعني بما

علمني و أن يعلمني ما أجهل و يجعله حجة لي لا عليّ

إِهْهَام

2025

إهداء



الحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه و الصلاة و السلام على أشرف خلق الله أجمعين.

إلى من غمرتني بحبها الصافي و عطفها الكافي إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها

أمي الغالية " نادية "

إلى من أحمل إسمه بكل فخر الذي لم أجد عبارات تفيه حقه بالتقدير و الإحترام إلى الذي

علمني كيف يكون طريق النجاح إلى قدوتي و مفخرتي

أبي الغالي " ليمين "

إلى من أرفع رأسي إعترازا بهم و فخرا بإنتمائي لهم إلى عزوتي و سندي في الحياة

إخوتي " خليل ، إدريس ، إلهام "

إلى من تميز بالعطاء دوما و كان لي حبا و رفعة و عوننا زوجي **" عمار "**

و بناتي **" بتول ، ريناد ، أميمة ، أمونة "**

إلى عائلة زوجي الكريمة إلى عائلتي الحبيبة شكرا فبسببكم اليوم أنا هنا

إلى صديقاتي بل إخوتي جعلكم الله لي نورا مضيئا في ظلماتي عندما كنت أكاد لا أبصر

إلى أستاذي القدير جعل الله أيامكم كلها خير و عطاء **" عماد بن تروش "**

2025

مروى



فهرس الموضوعات

صفحة	العناوين
	شكر و عرفان
	الإهداء
	فهرس الموضوعات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - ب	مقدمة
16 - 1	الفصل الأول : مدخل عام للدراسة
1	تمهيد
1	أولا: الاشكالية
3	ثانيا : فرضيات الدراسة
3	ثالثا : أسباب إختيار الموضوع
4	رابعا : أهمية الدراسة
5	خامسا : أهداف الدراسة
5	سادسا : الدراسات السابقة
16	خلاصة الفصل
47 - 17	الفصل الثاني : أهمية القيادة في ترقية و تحسين أداء العاملين
17	تمهيد
17	أولا : تعريف القيادة
20	ثانيا : أهمية القيادة
21	ثالثا : خصائص القيادة
22	رابعا : أنواع القيادة
25	خامسا : نظريات القيادة

28	سادسا : تعريف الأداء
30	سابعا : تصنيف الأداء
32	ثامنا : أهمية الأداء الوظيفي
33	تاسعا : مكونات الأداء
34	عاشرا : العوامل المؤثرة في الأداء
36	حادي عشر : مفهوم تقييم أداء العاملين
37	1 - أهداف عملية تقييم أداء العاملين
39	2 - أهمية تقييم أداء العاملين
40	3 - فوائد تقييم أداء العاملين
42	4 - طرق تقييم أداء العاملين
47	خلاصة الفصل
65 - 48	الفصل الثالث : الولاء التنظيمي و علاقته بنمط القيادة
48	تمهيد
48	أولا : تعريف الولاء
51	ثانيا : خصائص الولاء التنظيمي
52	ثالثا : أهمية الولاء التنظيمي
53	رابعا : أنواع الولاء التنظيمي
54	خامسا : العوامل المساعدة في خلق الولاء التنظيمي
56	سادسا : أبعاد الولاء التنظيمي
57	سابعا : مراحل تحقيق الولاء التنظيمي
58	ثامنا : العوامل المعيقة للولاء التنظيمي
59	تاسعا : نماذج الولاء التنظيمي
63	عاشرا : معايير قياس الولاء التنظيمي
63	الحادي عشر : علاقة القيادة الإدارية بالولاء التنظيمي

65	خلاصة الفصل
117 - 66	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : إجراءاتها المنهجية و معطياتها
66	تمهيد
66	أولا : الإجراءات المنهجية
66	1 - منهج الدراسة
67	2 - مجالات الدراسة
69	3 - أدوات جمع البيانات
71	4 - عينة الدراسة
71	ثانيا : تحليل و تفسير المعطيات الميدانية
71	تفسير و معالجة البيانات
117	نتائج الدراسة
120	خاتمة
121	قائمة المراجع
128	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	صفحة
01	يوضح لنا توزيع الجنسين في مؤسسة موبيليس	72
02	يوضح لنا توزيع السن الخاص بعينة البحث	73
03	يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة	74
04	يبين الوظيفة القيادية المشغولة حاليا	75
05	يبين المدة الممكوثة في هذه الوظيفة	77
06	يبين الوظائف السابقة لأفراد العينة	78
07	يبين ما إذا كانت قيادة المؤسسة تعلم الموظفين بنظام الحوافز و المنح التي يمكن الإستفادة منها	79
08	يبين طبيعة الحوافز و المنح التي يستفيد منها الموظف بالمؤسسة	80
09	يبين ما إذا كان الموظف راضي على نوعية و قيمة هذه المنح	81
10	يبين مبررات الرضا عن نوعية و طبيعة هذه المنح	82
11	يبين مدى حرص قيادة المؤسسة عن إستفادة الموظفين من هذه المنح في الأجل المحددة	84
12	يبين ما إذا كان الموظف يشعر بأن هناك إهتمام كبير من طرف القيادة على بذل كل الجهود لتقديم الحوافز المادية المجزية للإرتقاء بالأداء المهني بالمؤسسة	85
13	يبين ما إذا كان يزيده ذلك ولاء و إندماجا إيجابيا للمؤسسة	86
14	يبين مؤشرات الشعور بالولاء و الإندماج الإيجابي بالمؤسسة	88
15	يبين مدى حرص القيادة على صرف كافة المنح و العلاوات قد زادهم ثم الشعور بالولاء للمؤسسة	89
16	يبين ما إذا كان الموظف قدم مبادرات أو مقترحات ذات قيمة للإرتقاء بدائرة المهام الوظيفية أو المؤسسة ككل	91
17	يبين طبيعة المبادرات التي قدمها الموظف ذات قيمة للإرتقاء بالمهام الوظيفية	92

93	يبين ما إذا كان المبحوثين يتلقون مقابل من طرف القيادة على مجهوداتهم و مبادراتهم	18
94	يبين ما إذا كان التشجيع الذي يتلقونه من طرف القيادة إلى زيادة التحفيز لديهم	19
95	يبين ما إذا كان هناك إنعكاس إيجابي لتحقيق الولاء للمؤسسة	20
97	يبين مؤشرات الولاء للمؤسسة بالنسبة للعينة التي أقرت بذلك (نعم)	21
99	يبين ما إذا كانت قيادة المؤسسة قد أقرت عدة تدابير لفائدة الموظفين من أجل تحسين جودة مهامهم المهنية	22
100	يبين طبيعة الإجراءات و التدابير التي يستفيد منها الموظفون بالنسبة للعينة التي أجابت بنعم	23
102	يبين ما إذا كانت هذه المزايا قد حسنت الحياة المهنية بالمؤسسة	24
103	يبين ما إذا كانت التدابير و المزايا التي يستفيد منها الموظف بالمؤسسة قد إنعكست إيجابيا على درجة ولاء للمؤسسة و هيكلها التنظيمي	25
105	يبين مبررات الإقرار بالولاء التنظيمي للمؤسسة نتيجة إستفادته من المزايا و التدابير التحفيزية	26
106	يبين ما إذا كان هناك إنعكاس سلبي على درجة الولاء	27
108	يبين مدى مراعاة قيادة المؤسسة للجانب الإنساني في علاقات العمل مع الموظفين	28
109	يبين ما إذا كان مراعاة القيادة للجانب الإنساني أوجد بيئة عمل محفزة و جسد طاقة إيجابية بين الموظفين	29
110	يبين مؤشرات أو مواقف ذات الطابع الإنساني التي تجسدها القيادة في معاملتها للموظفين	30
112	يبين ما إذا كانت هذه المواقف و التعاملات للقيادة من شأنها أن تزيد الموظف إرتباطا و تفاعلا مع المؤسسة التي يعمل فيها	31
114	يبين ما إذا كانت معاملة القيادة دعم الموظفين في مجال العلاقات الإنسانية لذلك أثر سلبيا على درجة ولاءهم بالمؤسسة	32

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	صفحة
01	يوضح لنا توزيع الجنسين في مؤسسة موبيليس	72
02	يوضح لنا توزيع السن الخاص بعينة البحث	73
03	يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة	74
04	يبين الوظيفة القيادية المشغولة حاليا	76
05	يبين المدة الممكوة في هذه الوظيفة	77
06	يبين الوظائف السابقة لأفراد العينة	78
07	يبين ما إذا كانت قيادة المؤسسة تعلم الموظفين بنظام الحوافز و المنح التي يمكن الإستفادة منها	79
08	يبين طبيعة الحوافز و المنح التي يستفيد منها الموظف بالمؤسسة	80
09	يبين ما إذا كان الموظف راضي على نوعية و قيمة هذه المنح	82
10	يبين مبررات الرضا عن نوعية و طبيعة هذه المنح	83
11	يبين مدى حرص قيادة المؤسسة عن إستفادة الموظفين من هذه المنح في الأجال المحددة	84
12	يبين ما إذا كان الموظف يشعر بأن هناك إهتمام كبير من طرف القيادة على بذل كل الجهود لتقديم الحوافز المادية المجزية للإرتقاء بالأداء المهني بالمؤسسة	85
13	يبين ما إذا كان يزيده ذلك ولاء و إندماجا إيجابيا للمؤسسة	87
14	يبين مؤشرات الشعور بالولاء و الإندماج الإيجابي بالمؤسسة	88
15	يبين مدى حرص القيادة على صرف كافة المنح و العلاوات قد زادهم ثم الشعور بالولاء للمؤسسة	90
16	يبين ما إذا كان الموظف قدم مبادرات أو مقترحات ذات قيمة للإرتقاء بدائرة المهام الوظيفية أو المؤسسة ككل	91
17	يبين طبيعة المبادرات التي قدمها الموظف ذات قيمة للإرتقاء بالمهام الوظيفية	92
18	يبين ما إذا كان المبحوثين يتلقون مقابل من طرف القيادة على مجهوداتهم و مبادراتهم	93

94	يبين ما إذا كان التشجيع الذي يتلقونه من طرف القيادة إلى زيادة التحفيز لديهم	19
96	يبين ما إذا كان هناك إنعكاس إيجابي لتحقيق الولاء للمؤسسة	20
97	يبين مؤشرات الولاء للمؤسسة بالنسبة للعينة التي أقرت بذلك (نعم)	21
99	يبين ما إذا كانت قيادة المؤسسة قد أقرت عدة تدابير لفائدة الموظفين من أجل تحسين جودة مهامهم المهنية	22
101	يبين طبيعة الإجراءات و التدابير التي يستفيد منها الموظفون بالنسبة للعينة التي أجابت بنعم	23
102	يبين ما إذا كانت هذه المزايا قد حسنت الحياة المهنية بالمؤسسة	24
104	يبين ما إذا كانت التدابير و المزايا التي يستفيد منها الموظف بالمؤسسة قد إنعكست إيجابيا على درجة ولاءه للمؤسسة و هيكلها التنظيمي	25
105	يبين مبررات الإقرار بالولاء التنظيمي للمؤسسة نتيجة إستفادته من المزايا و التدابير التحفيزية	26
107	يبين ما إذا كان هناك إنعكاس سلبي على درجة الولاء	27
108	يبين مدى مراعاة قيادة المؤسسة للجانب الإنساني في علاقات العمل مع الموظفين	28
109	يبين ما إذا كان مراعاة القيادة للجانب الإنساني أوجد بيئة عمل محفزة و جسد طاقة إيجابية بين الموظفين	29
111	يبين مؤشرات أو مواقف ذات الطابع الإنساني التي تجسدها القيادة في معاملتها للموظفين	30
113	يبين ما إذا كانت هذه المواقف و التعاملات للقيادة من شأنها أن تزيد الموظف إرتباطا و تفاعلا مع المؤسسة التي يعمل فيها	31
114	يبين ما إذا كانت معاملة القيادة دعم الموظفين في مجال العلاقات الإنسانية لذلك أثر سلبيا على درجة ولاءهم بالمؤسسة	32



الملخص باللغة العربية :

الملخص

هدفت دراستنا هذه إلى معرفة دور القيادة في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة موبيليس بولاية الطارف كون القيادة لها تأثير و دور فعال على تنمية ولائهم و المساهمة في تحسين و تطوير أدائهم و زيادة مردودهم المهني ، حيث قمنا بهذه الدراسة لمجموعة من الأسباب تلخصت في الرغبة في فهم و تفسير طبيعة العلاقة بين القيادة و الولاء التنظيمي داخل المؤسسة و أثرها على الأداء الوظيفي للعامل ، و تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على دور القيادة في كل مراحل العملية الإدارية للمؤسسة و في زيادة ولاء العاملين للهيكال التنظيمي للمؤسسة.

و في هذا الصدد طرحنا السؤال المركزي التالي : إلى أي مدى تسهم القيادة في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة ؟

و تماشيا مع طبيعة هذه الدراسة و الأهداف المسطرة لها قمنا بتوظيف المنهج الوصفي التحليلي و اخترنا العينة بالإعتماد على المسح الشامل حيث أخذنا كل العمال لأنهم معينين بالدراسة و عددهم 17 عامل مستخدمين أدوات جمع البيانات الإستمارة و الملاحظة البسيطة و تم التوصل إلى النتائج التالية منها :

- تعمل القيادة على الإهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العاملين و على زيادة الولاء التنظيمي لديهم .
- تساهم القيادة في ترقية جودة الحياة المهنية بالمؤسسة في سبيل تنمية ولائهم التنظيمي .
- الحوافز المادية و المعنوية تعتبر عاملا محوريا في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين .

Summary:

This study aimed to understand the role of leadership in developing organizational loyalty among employees at Mobilis in El Tarf Province. Leadership has an effective influence on developing employee loyalty, contributing to improving and developing their performance, and increasing their professional output. We conducted this study for a number of reasons, most notably a desire to understand and explain the nature of the relationship between leadership and organizational loyalty within the organization and its impact on employee performance. The importance of the study lies in its ability to shed light on the role of leadership in all stages of the organization's administrative process and in increasing employee loyalty to the organization's organizational structure.

In this regard, we posed the following central question: To what extent does leadership contribute to developing organizational loyalty among employees within the organization? In line with the nature of this study and its stated objectives, we employed a descriptive analytical approach and selected the sample based on a comprehensive survey. We recruited all 17 workers, as they were relevant to the study. Data collection tools included questionnaires and simple observations. The following conclusions were reached :

- Leadership emphasizes human relations among employees and increases their organizational loyalty.
- Leadership contributes to improving the quality of work life within the organization, fostering organizational loyalty.
- Material and moral incentives are a pivotal factor in strengthening employee organizational loyalty.



تعمل المؤسسات اليوم على إختلاف أنواعها و تعدد مجالاتها في ظل بيئة متغيرة مليئة بالعديد من التحديات الناتجة عن ظاهرة العولمة و الرغبة في مسايرة التطورات التكنولوجية في مجال المعلومات و الإتصالات ، و هذا بغية مواجهة المنافسة الحادة التي قد تتعرض لها من قبل منافسيها في القطاع الذي تعمل فيه ، و تحسين أدائها و الحصول على ميزة تنافسية و الإرتقاء بمستوى الخدمة المقدمة لضمان البقاء و القدرة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية على حد سواء. كل هذا فرض على المؤسسات اليوم الإهتمام بالموارد البشري بإعتباره يمثل المحور الرئيسي لتحقيق نجاحها و الوصول إلى أهدافها المرجوة ، فإذا أحسن إستغلال هذا المورد انعكس ذلك بشكل إيجابي على مردود المؤسسة و أدائها ، فالعمال هم المحرك الأساسي للإنتاجية و الإبتكار و تحقيق الأهداف التنظيمية ، و من هذا يبرز مفهوم الولاء التنظيمي كعنصر حاسم في ضمان إستقرار المؤسسة و نموها المستدام ، حيث يعكس مدى إرتباط العاملين بمؤسستهم و رغبتهم في البقاء فيها و تفانيهم في تحقيق أهدافها ، و قد حظي موضوع القيادة و الولاء التنظيمي بإهتمام متزايد من قبل الباحثين و المهتمين بمسألة تسيير الموارد البشرية على حد سواء و ذلك لما له من تأثيرات إيجابية على أداء المؤسسة مثل زيادة الإنتاجية ، و خفض معدلات الدوران الوظيفي ، و تعزيز الروح المعنوية ، و تحسين جودة الخدمة أو المنتج و في هذا السياق يتبوأ دور القيادة مكانة محورية في تشكيل و تنمية الولاء لدى العاملين ، فالقيادة الفعالة ليست مجرد إدارة للمهام و توجيه للموارد ، بل تتعدى ذلك لتشمل بناء علاقات قوية مع العاملين و تحفيزهم و توفير بيئة عمل إيجابية و داعمة ، فالقادة الذين يتمتعون برؤية واضحة و قيم راسخة و قدرة على التواصل الفعال و التعامل مع مرؤوسيهام هم الأكثر قدرة على غرس الشعور بالإنتماء و الإلتزام لدى العاملين و الدافعية في أداء المهام و بالتالي تعزيز مستويات الولاء التنظيمي لديهم. فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أهمية الإستثمار في هذا المورد و المحافظة عليه و السعي إلى تعزيز إتجاهاته و سلوكياته الإيجابية نحو المؤسسة و تحقيق أهدافها المنشودة.

كان مسعانا من هذه الدراسة التعرف على دور القيادة في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة

و إيجاد إجابة للإشكالية و تبعا للخطة المنهجية المتبعة و للإجابة على تساؤلات الدراسة التي تتضمن شقين نظري و تطبيقي تم تقسيم العمل إلى 4 فصول :

الفصل الأول : هو عبارة عن مدخل عام للدراسة تتضمن الإشكالية و فرضيات و أسباب إختيار الموضوع ، أهمية الدراسة و أهدافها ، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني : تم التطرق فيه إلى أهمية القيادة في ترقية و تحسين أداء العاملين قراءة في الماهية ، الخصائص و الأنواع و المقاربات النظرية و أداء العاملين و علاقته الوظيفية بطبيعة القيادة.

الفصل الثالث : تم التطرق إلى الولاء التنظيمي و علاقته بنمط القيادة.

الفصل الرابع : يتعلق بالجانب الميداني حيث تضمن المنهج المعتمد و أدوات جمع البيانات و العينة ، تفرغ البيانات و معالجتها بالإضافة إلى نتائج الدراسة .

الفصل الأول :

مدخل عام للدراسة

تمهيد

أولا : الإشكالية

ثانيا : فرضيات الدراسة

ثالثا : أسباب إختيار الموضوع

رابعا : أهمية الدراسة

خامسا : أهداف الدراسة

سادسا : الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد :

تعد عملية ضبط إشكالية البحث بمختلف عناصرها و مكوناتها من العملية الدقيقة التي تستدعي من الباحث التحلي بالدقة و اليقظة المنهجية عند صياغتها و توضيح خطوط التحليل فيها على إعتبار أنها بمثابة بوصلة البحث ، كما أن إستعراض الدراسات السابقة يساهم بشكل فعال في فهم أبعاد الموضوع و خلفياته النظرية و المعارف السابقة التي عالجتة بشكل أو بآخر ، و كل هذا سيتم مناقشته في هذا الفصل بشكل مستفيض و بتحليل متكامل .

أولا : الإشكالية :

إن جوهر أي مؤسسة سواء كانت إقتصادية أو تعليمية أو حتى خدماتية يرجع إلى عمل الإدارة حيث يعتبر الدور الذي تقوم به من أهم عوامل نجاح المؤسسات أو فشلها و بالتالي سبب من أسباب تقدم المجتمع كما يتوقف نجاح أي مؤسسة على وجود إدارة فعالة من خلال نمط القيادي المتبع في المنظمة و هو مرهون بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها.

حيث شهد العالم تغيرات خاصة في القرن الثامن عشر و ما نتج عنه من ثورات صناعية هائلة ، أصبح فيها القطاع الإقتصادي يشكل إهتمامات أساسية داخل بناءات المجتمعات الذي تعد القيادة أهم أنساقه و التي سعي الكثير من المفكرين و العلماء إلى الإهتمام بها ، حيث شهدت التحول من جانب الشخصيات في دراستها إلى تطبيق المناهج العلمية مثل عمل تايلور و فايول و ماكس فيبر ، و مع بداية القرن العشرين برزت العديد من التحولات الكبرى في كل المجالات الإقتصادية و الثقافية و الإجتماعية ، و أصبحت العولمة و التطور التكنولوجي أهم الدوافع و الأسباب الملحة ، الداعية إلى ضرورة التركيز على الموارد البشرية داخل التنظيمات و التي أصبحت الركيزة الأساسية و الرأسمال البشري الكفيل بتحقيق التطوير و التغيير و الإستمرارية للتنظيمات في ظل بروز نوع جديد من المنافسة الشديدة داخل أسواق العمل إلا أن هناك العديد من الدول الأوروبية سلطت الضوء بقوة على القيادة من بينها فرنسا و الولايات المتحدة الأمريكية ، ففرنسا مثلا وصلت إلى مستوى القيادة الفعالة و ذلك باعتمادها على مبادئ

للموصول إلى هاته النتيجة حسب هنري فايول الذي إعتد على التخطيط و التنظيم و التنسيق و الرقابة التي تجعل من الموظفين يطلقون طاقتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكل فعالية و حماس و بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم و إحترامهم و ولائهم ، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد توصلت إلى الولاء الوظيفي و ذلك حسب المفكر النمساوي بينتردراكر و المعروف بفكرة الإدارة بالأهداف للموصول للولاء و ذلك عن طريق القدرة على إتخاذ القرارات الصعبة و التعامل مع التحديات و تحفيز الموظفين للموصول إلى الولاء الوظيفي.

و في ظل هذه التجارب ، لا يمكن إغفال أهمية العنصر البشري في الجزائر ، حيث شكل محور أساسيا في تطور النظام الإقتصادي الذي إنتقل من نموذج التسيير الذاتي إلى نظام الإشتراكي ، و رغم عمليات إعادة الهيكلة التي شهدتها فإن المورد البشري لا يزال يعد من أبرز العناصر الفاعلة في العملية الإدارية و قد أدركت التنظيمات الجزائرية أن تبني قيادة ناجحة و قادرة على إتخاذ القرارات و الإشراف الفعال هو السبيل لتحقيق الأداء الأمثل و ضمان الإنسجام داخل بيئة العمل و التأثير على سلوك الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة عن طريق الحفاظ على الكفاءات و ترقية أدائهم فقد أصبحت القيادة أمام إشكالية المحافظة على مواردها البشرية و كسب ولائها للمؤسسة ، فالولاء التنظيمي لا يكون عفويا و لا تلقائيا بل هناك مميزات يتولد من خلالها و يقوم الولاء على عملية متكاملة تتمثل في ردود إيجابية إتجاه مثيرات مهمة بالنسبة للعمل و بهذا يحقق الإنسجام و التوافق بين المؤسسة المتمثلة في الإدارة و بين عمالها خاصة و بين الأهداف و بالتالي يدفع العمال للعمل على تحسين أدائهم لأجل تحقيق أهداف المؤسسة رغم أن القيادة أصبحت اليوم ملزمة بتقديم خدمات و إمكانيات سواء مادية أو معنوية للعمال من أجل كسب ولائهم و تعزيزه تجاه المؤسسة و جميع المستويات الإدارية بمهارات القيادة الأساسية و يعتبر حتمية لنجاح و تحقيق أهداف المؤسسة و تكريس المنهج الإداري السليم ، و إنطلاقا من أهمية دور القيادة في تعزيز الولاء التنظيمي داخل المؤسسة و تأثيره الذي له دور في رفع أداء المورد البشري فإن الإشكالية يتمحور حول التساؤل المركزي التالي :

- إلى أي مدى تسهم قيادته في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة ؟

الأسئلة الفرعية :

- 1 - هل تعمل القيادة على الإهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العاملين في سبيل تنمية ولائهم التنظيمي ؟
- 2 - هل تعمل القيادة على ترقية جودة الحياة المهنية للمؤسسة في سبيل تنمية ولائهم التنظيمي ؟
- 3 - هل تعمل القيادة على الإهتمام بالحوافز المادية و المعنوية الخاصة بالعاملين بالمؤسسة في سبيل تنمية الولاء التنظيمي ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة :

- تعمل القيادة التي تهتم بالعلاقات الإنسانية بين العاملين على زيادة الولاء التنظيمي لديهم.
تركز هذه الفرضية على أهمية الجانب الإنساني في القيادة ، عندما يهتم القادة بالعلاقات بين العاملين و يدعمون التواصل الفعال و يحلون النزاعات بشكل بناء ، فإن ذلك يخلق بيئة عمل إيجابية تزيد من رضا العاملين و ولائهم.

- تؤدي القيادة التي تركز على ترقية جودة الحياة المهنية في المؤسسة إلى تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين.

تشير هذه الفرضية إلى أن القيادة التي تهتم بتوفير فرص التطوير و التدريب للعاملين و تحسين ظروف العمل و توفير التوازن بين الحياة العملية و الشخصية ، تساهم في زيادة رضا العاملين و ولائهم عندما يشعر العاملون أن المؤسسة تهتم بنموهم المهني و رفاهيتهم فإنهم يكونوا أكثر إستعدادا للبقاء و الإلتزام .

- تلعب القيادة التي تهتم بتقديم الحوافز المادية و المعنوية للعاملين دورا فعالا في تنمية الولاء التنظيمي لديهم.

تركز هذه الفرضية على أهمية تقدير جهود العاملين و مكافاتهم ، عندما يقدم القادة حوافز مادية و معنوية عادلة فإن ذلك يعزز شعور العاملين بالتقدير و الإعتراف مما يزيد من دافعيتهم و ولائهم للمؤسسة .

ثالثا : أسباب اختيار الموضوع :

- يعتبر موضوع دور القيادة في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين ضمن تخصصي علم إجتماع تنظيم و عمل.
- الرغبة في تسليط الضوء على كيفية تجسيد تقنيات القيادة و دورها في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة.
- الرغبة في فهم و تفسير طبيعة العلاقة بين القيادة و الولاء التنظيمي داخل المؤسسة و أثرها على الأداء الوظيفي للعمال.
- الرغبة في معرفة دور القيادة في تحريك دافعية العاملين من أجل خلق جو من التفاهم و الإنسجام و الإحترام فيما بينهم.

رابعا : أهمية الدراسة :

- تتمثل أهمية الدراسة في أنها تجمع بين متغيرين بالغي الأهمية في وقتنا الحاضر القيادة التي حظيت و لا تزال تحظى بإهتمام بالغ من قبل الباحثين و الدارسين و كذلك الولاء التنظيمي الذي يعد مطلب مهم لزيادة فعالية المنظمات.
- إظهار الأهمية و الدور الذي تلعبه القيادة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة و بالتالي زيادة بذل الجهد و تحقيق الأهداف المرسومة.
- أهمية فهم العلاقة بين القيادة و الولاء و كيف يمكن للقيادة أن يساهموا في بناء مؤسسات قوية و مستدامة.
- توضيح و تفسير أهمية الولاء التنظيمي للعاملين و الإنعكاسات المهنية المحفزة و المتمثلة في خلق بيئة عمل إيجابية.
- تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على دور القيادة في كل مراحل العملية الإدارية للمؤسسة و في زيادة ولاء العاملين للهيكل التنظيمي للمؤسسة ، و هي بذلك تضمن لها الفعالية

و الديناميكية المستمرة من خلال أداء المهام بكفاءة عالية لتحقيق أهدافها.

خامسا : أهداف الدراسة :

✓ معرفة مدى تأثير القيادة في ترقية و تحسين أداء العاملين و علاقة كل ذلك بتحقيق الولاء التنظيمي.

✓ معرفة دور القائد و مدى نجاحه في تحقيق الارتباط الوظيفي الإيجابي للعاملين مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة و انخراطهم الفعال في عملية تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

✓ التعرف على أنواع القيادة السائدة في المؤسسة و كيفية تحقيقها للولاء التنظيمي المنشود.

✓ تسليط الضوء على الأسس و المرتكزات المهنية التي على القائد تجسيدها بالمؤسسة لتحقيق الولاء التنظيمي .

سادسا : الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة جزءا أساسيا في أي بحث علمي فهي تساعد الباحث على فهم أفضل و إماما شاملا بموضوع الدراسة ، و تجميع المعلومات من مصادرها المختلفة و المتنوعة تساعد بشكل كبير في فهم مختلف جوانب الموضوع و الوصول إلى تفاصيله و نتائجه العلمية.

1 - الدراسات العربية :

أ. الدراسة الأولى : دراسة أحمد علي ثابت السماوي بعنوان أثر التدريب و التنمية في أداء

العاملين بجودة إدارة المعرفة ، بوزارة المالية باليمن ، قدمت هذه الرسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2014.

أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التدريب و التنمية على أداء العاملين في وزارة المالية باليمن ، تكوين عينة الدراسة من 250 مبحث من مختلف المستويات الإدارية العليا ، الوسطى ، الدنيا ، استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات.

إنطلقت الدراسة من التساؤلات التالية :

- ما مستوى تصور المبحوثين نحو التدريب و التنمية بوزارة المالية في اليمن ؟
- ما مستوى تصور المبحوثين نحو تقييم أداء العاملين بوزارة المالية في اليمن ؟
- ما مستوى تصور المبحوثين نحو إدارة المعرفة بوزارة المالية في اليمن ؟

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أظهرت الدراسة أن مستوى التدريب و التنمية بوزارة اليمن كان متوسط . كما أن تقييم أداء العاملين كان متوسط ، و بينت الدراسة و التنمية تأثيرا مباشرا في أداء العاملين في ظل وجود إدارة المعرفة كمتغير وسيط¹.

تعقيب عن الدراسة :

من خلال ما أظهرته الدراسة أن كلا من التدريب و التنمية كان متوسط و كذا أداء العاملين بعد التقييم كان متوسط برغم من وجود إدارة المعرفة التي يتمثل دورها في عملية جمع و تخزين و توزيع المعرفة داخل المنظمة لتحقيق الأهداف و الغايات و هذا ما يؤكد أن إدارة المعرفة كوسيط بين العاملين و أدائهم لأجل بلوغ الأهداف وحدها لا تكفي ، فلا بد من إعادة النظر في كيفية إدخالهم كلا من التدريب و التنمية و هذا لمساهماتهم في تحسين المهارات و العلاقات و تعزيز المهارات و تطوير القدرات و تجديد الأفكار فكلها تساهم في تقليل الأخطاء داخل المنظمة و تحسين أداء العاملين إلا أنه لا بد أن يكونو عبر

1 أحمد علي ثابت السماوي ، أثر التدريب و التنمية في أداء العاملين بجودة إدارة المعرفة ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، اليمن ، 2014 . ص 4.

خطوات التنفيذ قد تتمثل في تحديد الإحتياجات و تصميم البرامج ثم تنفيذها و تقويمها للوصول إلى تقييم ممتاز أو جيد .

ب. الدراسة الثانية : دراسة الشريف طلال ، أنماط القيادة و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر

العاملين بإمارة مكة المكرمة مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال 2004.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة (مؤسسات حكومية) و التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية و الأداء الوظيفي بإمارة منطقة مكة المكرمة، و قام الباحث بتصميم إستبانة بلغ عدد عينتها 240 تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في إمارة منطقة مكة المكرمة الذين يشتغلون وظيفة مدير إداري و رئيس قسم ، و إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، و خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها :

- تبين أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية متوسطة و النمط الأوتوقراطي بدرجة أقل.
- تبين أن هناك علاقة إرتباط دالة إحصائية و موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي و مستوى الأداء في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة و مستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر و النمط القيادي الأوتوقراطي¹.

تعقيب عن الدراسة :

تناول الشريف طلال في دراسته موضوع أنماط القيادة و علاقتها بالأداء الوظيفي حيث أفادتنا هذه الدراسة بالإعتماد على متغير القيادة في تبيان بعض النقاط و العناصر المهمة في بحثنا و كذا في بناء الجانب النظري ، لموضوع بحثنا و في الإطلاع على الأدوات المستخدمة و بالتالي وجود ما يتناسب مع دراستنا و الوقوف على عدة نقاط سلطنا حولها الضوء حول متغير القيادة و الأهداف التي توصلوا إليها و النتائج التي قاموا بإستخلاصها فكانت هذه الدراسة بمثابة إضاءة حول موضوع دراستنا و التي تمثلت

¹ الشريف طلال ، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، 2004 ص 15.

في أن هناك علاقة بين القيادة و مستوى الأداء و هذه علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة و مستوى الأداء الوظيفي .

ج. الدراسة الثالثة: دراسة عبد ناصر محمد إبراهيم العكران بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته

بالأداء الوظيفي " دراسة مسحية على قطاع قوات الأمن الخاصة بميدان الرياض ، بحث مقدم إستكمالاً لمتطلبات الحصول على رسالة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، تنحصر مشكلة الدراسة في التعرف على توجهات العاملين في قطاع قوات الأمن الخاصة بإعتباره أحد القطاعات الأمنية المرتبطة إدارياً بوزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية نحو المناخ التنظيمي السائد في هذا القطاع و علاقة ذلك بأدائهم ، و ذلك من أجل تبني السائد من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية و تصويب النواحي السلبية و الإرتقاء بالصحة النفسية للعاملين و روحهم المعنوية ، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة و إشباع الحاجات و الرغبات الفردية و الجماعية. تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية :

✓ ما هي توجهات ضباط قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد ؟

✓ ما هو مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة ؟

✓ ما هي طبيعة العلاقة بين توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي

و مستوى أدائهم الوظيفي ؟

و تم إعتداد " المنهج الوصفي التحليلي " عن طريق مدخل المسح الشامل بإستخدام الإستبيان كأداة لجمع

البيانات.¹

أهم النتائج المتوصل إليها:

و توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى :

¹ ناصر محمد إبراهيم السكران : المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2003 . ص 16.

- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (الإتصالات) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة محور (القدرات و الخصائص الفردية للموظف) كأحد محاور الأداء الوظيفي.
- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (أداء واجبات الوظيفة) كأحد محاور الأداء الوظيفي.
- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى الأفراد للعينة نحو محور (إدراك الموظف لدوره الوظيفي) كأحد محاور الأداء الوظيفي.¹

تعقيب عن الدراسة :

ركز الباحث في هذه الدراسة على فئة معينة و هم ضباط قوات الأمن الخاصة على غرار الفئات الأخرى في الأمن الخاصة بالرغم أنه المناخ التنظيمي الذي يعتبر عامل بيئي محيط يؤثر و يتأثر و يتفاعل مع العناصر البشرية و الذي بدوره يؤثر في تحسين أدائهم إلا أنهم ركزوا على مستوى الأداء الوظيفي و التوجهات نحو المناخ التنظيمي و أهملوا جانب تحسين المناخ التنظيمي لتحقيق بدوره الأداء الوظيفي المطلوب حيث أن كل من توجهاتهم الإيجابية المتوصل إليها إلا أنها لا تكفي فيجب تسليط الضوء على المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يحسن الدافعية ويؤثر على الرضا الوظيفي و تحسين الجودة فكلما حسنا البيئة الداخلية للمنظمة أثرتنا على سلوك العاملين و أدائهم إيجابا و زدنا من توجهاتهم الإيجابية نحو كافة المعايير .

2 - الدراسات الجزائرية :

د. الدراسة الرابعة : قام الباحث سنوسي طه بدراسة حول : القيادة الإدارية و أثرها على الولاء

¹ نفس المرجع ، ص 5.

التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة بصوميفوس تبسة مذكرة لنيل شهادة ماستر ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة العربي التبسي ، تبسة ، 2018 ، 2019.

حيث تهدف الدراسة إلى : تسليط الضوء على أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الإدارية في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة ، و التعرف على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة صوميفوس. و تمحورت هذه الدراسة حول التساؤل المركزي التالي :

- ما أثر القيادة الإدارية على الولاء التنظيمي بمؤسسة صوميفوس تبسة ؟

و تفرعت عنه التساؤلات الفرعية التالية :

- هل تؤثر القيادة الديكتاتورية على الولاء الإستمراري ؟

- هل تؤثر القيادة الفوضوية على الولاء الأخلاقي ؟

- هل تؤثر القيادة الديمقراطية على الولاء التنظيمي ؟

إذ تم إستخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة لتبيان الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي و من أجل الكشف عن حقيقة إنعكاسات أنماط القيادة على ولاء الموظفين تجاه المؤسسة. و اعتمد على 30 عينة من أصل 50 موظف بمؤسسة صوميفوس بطريقة عشوائية منتظمة ، مستخدما في ذلك الملاحظة و الإستمارة لجمع البيانات و منه تم معالجة البيانات تم التوصل إلى النتائج التالية :

- القيادة الديكتاتورية تؤثر بصورة سلبية على الولاء الإستمراري من خلال القوانين الصارمة.
- كما تؤثر القيادة الفوضوية بشكل سلبي على الولاء الأخلاقي عن طريق ضعف الرقابة بالمؤسسة.¹
- إلا أن القيادة الديمقراطية تؤثر على الولاء التنظيمي بشكل إيجابي ما دام هناك تشجيع للأفكار.²

¹ سنوسي طه : القيادة الإدارية و أثرها على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صوميفوس ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الإجتماعية ، جامعة العربي التبسي ، تبسة ، 2018 ، 2019. ص 12.

² نفس المرجع ، ص 12.

تعقيب عن الدراسة :

كان لهذه الدراسة دور في إفادة دراستنا بالإعتماد على المتغيرين القيادة و الولاء التنظيمي في تبيان بعض النقاط و العناصر المهمة و في بناء الجانب النظري ، و في الإطلاع على الأدوات المستخدمة و بالتالي وجود ما يتناسب مع دراستنا الحالية بالإضافة مساعدتنا في الوقوف على الخلفية النظرية للقيادة الإدارية و في إختيار المنهج و الأدوات البحثية المناسبة و الأهداف التي نصبوا إلى تحقيقها ، فهذه الدراسة كانت بمثابة الموجة في تكوين فكرة أوضح حول موضوع دراستنا.

ه. الدراسة الخامسة : قام الباحث كيرد عمار بدراسة حول : تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين

في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية حالة المؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع الأغواط ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أكلي محند أولحاج ، البويرة ، 2014 ، 2015.

حيث سعت الدراسة لبلوغ الأهداف التالية : التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم و الخصائص و تحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة محل الدراسة ، تبسيط محتوى نظريات القيادة الإدارية المختلفة و تحديد التباين مما قد يساعد مدراء المؤسسات الجزائرية في تطوير و تنمية مهاراتهم القيادية و ذلك بالإستفادة من الأفكار و النتائج التي توصلت إليها مختلف هذه النظريات ، مع تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية و كفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا بالإيجاب في أداء العاملين ، و معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريين إستخدامها و هذا يمثل حجر الزاوية في عملية الإرتقاء بالمؤسسات الوطنية و ضمان إستمراريتها.

و تمحورت هذه الدراسة حول التساؤل المركزي التالي : ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط ؟ و للإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية ؟

- ما هي طبيعة الأداء الوظيفي و كيف يتم تقييمه ؟ و ما هي سبل تحسينه ؟

- ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري للتأثير على أداء الأفراد في المؤسسة ؟

و للإجابة عن هذه التساؤلات قام الباحث بوضع الفرضية العامة التالية : توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين

القيادة الإدارية و مستوى أداء العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع الأغواط.¹

اعتمد الباحث على إستخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية و طبقت على عينة طبقية

عشوائية بنسبة 17% من مجتمع الدراسة المكونة من 64 موظفا و قد استخدم المنهج الوصفي التحليلي

في تحليل النتائج المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة و قد توصل الباحث لمجموعة من النتائج و تتمثل

في :

✓ أكدت على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و مستوى الأداء الوظيفي.

✓ تبين وجود علاقة طردية بين نمط الإشراف السائد النمط الديمقراطي و بناء فرق العمل و إرتفاع

مستوى الأداء الوظيفي.

✓ إرتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي.²

تعقيب عن الدراسة :

ساهمت هذه الدراسة في بناء الإطار النظري لدراستنا من خلال الخلفية النظرية المعتمد عليها و أيضا في

التعرف على أهم المصادر البحثية التي تناولت موضوع القيادة و الأداء الوظيفي ، و بالتالي تشابهت هذه

الدراسة مع دراستنا في تناولها للمتغير المستقل القيادة و الأداء الوظيفي كعنصر .

و. الدراسة السادسة : قام الباحث نور الدين بوراس بدراسة حول : دور القيادة الإدارية في تنمية

¹ كيرد عمار : تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة دراسة ميدانية حالة المؤسسة سونلغاز ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محند أولحاج ، البويرة ، 2014 ، 2015 . ص 15.

² نفس المرجع السابق ، ص 112.

الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة ،
مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر
، بسكرة ، 2013 ، 2014.

حيث سعت هذه الدراسة لبلوغ الأهداف التالية : معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية و الثقافة
التنظيمية و أهمية العلاقة بين العمال و القادة عن طريق عملية الثقافة التنظيمية ، التعرف على دور القيادة
الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية ، التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات
الإدارية و لفت إنتباه المؤسسات و القادة إلى واقع الثقافة التنظيمية و كيفية تنميتها ، محاولة صياغة نتائج
تمكن الإدارات من النهوض بالعاملين و تنمية ثقافتهم و قدراتهم.

و تمحورت هذه الدراسة حول التساؤل المركزي التالي : ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في
تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة ؟

و للإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بالتساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية و تفعيل النظام الداخلي للمؤسسة ؟

- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية و تفعيل الإتصال داخل التنظيم ؟

- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية و تفعيل السلم الإداري داخل التنظيم ؟

و قد قام الباحث بإستخدام الإستمارة و المقابلة ، الملاحظة و السجلات كأدوات رئيسية للبيانات الأولية ،
و تم الإعتماد على عينة طبقية و بناءا على هذا تم أخذ نسبة 10.72 % من العاملين في المركب بما يعادل
62.11 % من العاملين للإدارة للحصول على 100 عامل في العينة و قد استخدم المنهج الوصفي التحليلي
للدراسة لوصف و تحليل البيانات¹.

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث :

✓ أن تعامل القيادة الإدارية و تفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة و الإطمئنان.

¹ نور الدين بوراس : دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية
العلوم الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013 ، 2014 . ص 18.

- ✓ أن القيادة هي بمثابة الجسر الذي يستطيع من خلاله خلق ثقافة قوية لدى العاملين.
- ✓ أن القيادة الناجحة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التعاون و خلق جو يسوده الإحترام و التفاهم¹.

تعقيب عن الدراسة :

ساهمت هذه الدراسة في بناء الإطار النظري لدراستنا يدور موضوع دراستنا حول دور القيادة في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة بينما هذه الدراسة ركزت على دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين و تبين الاختلاف هنا في المتغير التابع فنحن ركزنا على الولاء التنظيمي للعاملين أما هذه الدراسة ركزت على الثقافة التنظيمية للعاملين . و من خلال هذه الدراسة تم الوصول إلى نتائج ذات العلاقة بموضوع دراستنا و المتمثل في دور القيادة في تسيير المؤسسة حيث أن تعامل القيادة الإدارية و تفاعلها مع العاملين يوفر الثقة و الإطمئنان ، و القيادة الناجحة هي تجعل العاملين حلقة مترابطة و متسلسلة مما يعزز العلاقات بينهم و يحقق التطور و التميز و إن ثقة القيادة في العاملين يشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة و بالتالي يمثلون للأوامر دون معارضة ، كما أن معاملتهم دون تمييز يحفزهم على الإنضباط و التفاني في العمل .

ز. الدراسة السابعة : دراسة شربيط الشريف محمد ، مذكرة ماجستير ، جامعة منتوري بقسنطينة

للسنة الدراسية 2008 ، 2009 بعنوان « الإتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي » ، حيث تمثل إشكال الدراسة في :

- هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي و الولاء لمؤسسة سونلغاز لدى فئة الإطار الوسطى ؟
- إذ إنطلق من مجموعة تساؤلات فرعية :
- ما هو واقع الولاء التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز ؟
- هل للسنة تأثير على الولاء التنظيمي ؟

¹ نفس المرجع السابق ، ص 100.

و قد تطرق الباحث إلى الفرضية العامة و هي : هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي و الولاء لمؤسسة سونلغاز لدى فئة الإطارات الوسطى ، كما إعتد الباحث في هذه الدراسة على تطبيق المنهج الوصفي و هذا تماشياً مع أهداف و طبيعة موضوعه حيث أعتد على أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة ، و المتمثل في الإطارات الوسطى للمؤسسة.

أما أدوات جمع البيانات فقد أختار الإستمارة التي هي من أنسب الوسائل المستعملة و أثرها شيوعا في الحصول على البيانات و خلصت الدراسة بالنتائج التالية :

- ✓ إعتاد المؤسسة محل الدراسة أكثر شيء على الإتصال الكتابي.
- ✓ هناك علاقة إرتباط موجبة ضعيفة بين الإتصال الشفوي و الولاء التنظيمي .
- ✓ وجود علاقة موجبة متوسطة بين الإتصال التنظيمي و الولاء التنظيمي .¹

تعقيب عن الدراسة :

و بعد العرض الموجز السالف الذكر لدراسة : " شربيط الشريف محمد " نلاحظ أنها و دراستنا الحالية أنه تم وضع مصطلح " الولاء التنظيمي " كمتغير تابع في كلا الدراستين. كما تقاطعت كلا الدراستين في الإعتماد على المنهج ، حيث اعتمدنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي حيث هذا الأخير إستخدم في دراسة " شربيط الشريف محمد " بالإضافة إلى الإتفاق في أداة جمع بيانات و معلومات الإستمارة .

بينما كان الإختلاف أن : دراستنا الراهنة ربطت المتغير المستقل « القيادة الإدارية » بمصطلح الولاء التنظيمي : كمتغير تابع ، بينما دراسة " شربيط الشريف محمد " حاولت الوقوف على طبيعة علاقة بين الإتصال التنظيمي و الولاء لمؤسسة سونلغاز .

كما كان الإختلاف أن : دراستنا الراهنة و بالأخص المتغير التابع « الولاء التنظيمي » في تبيان بعض النقاط و العناصر المهمة بالإضافة مساعدتنا في الوقوف على الخلفية النظرية للولاء التنظيمي ، و في

¹ شربيط الشريف محمد ، الإتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي ، مذكرة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة ، قسنطينة ، 2008 ، 2009 . ص 16.

إختيار المنهج و الأداة البحثية المناسبة التي تتناسب مع دراستنا و طبيعتها و الأهداف التي نصبوا إلى تحقيقها .

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل و ما تطرقنا إليه من عناصر أصبح الموضوع الذي نصبوا إليه أكثر وضوحا في تحديد الجوانب المراد دراستها فالباحث الإجتماعي لا يستطيع الإستغناء على عناصر هذا الفصل كونه العصب الرئيسي للدراسة فهو يلجأ إلى التعامل معه في جوانب كثيرة متفرقة من البحث ، و هذا ما سيمهد الشروع في الفصل المولى للدراسة .

الفصل الثاني :

أهمية القيادة في ترقية و تحسين أداء العاملين

تمهيد

أولا : تعريف القيادة

ثانيا : أهمية القيادة

ثالثا : خصائص القيادة

رابعا : أنواع القيادة

خامسا : نظريات القيادة

سادسا : تعريف الأداء

سابعا : تصنيف الأداء

ثامنا : أهمية الأداء الوظيفي

تاسعا : مكونات الأداء

عاشرا : العوامل المؤثرة في الأداء

خلاصة

تمهيد:

تعتبر القيادة شكلا من أشكال العمليات الإجتماعية التي وجدت منذ قدم الزمن و لها دورا مهما و مؤثرا في الحياة لجميع البشر ، حيث كان للأمم السابقة من بدايتها قادة يوجهون الأفراد و يخططون للعمل ، فهي ظاهرة من أعقد الظواهر الإنسانية و أكثرها غموض و إثارة ، و من هذا المنطلق حظيت القيادة باهتمام العديد من العلماء و الباحثين و المهتمين بعلم الإدارة و فن التسيير المؤسسي ، و الذين بدأو بدراستها حتى أصبحت الآن لب العملية الإدارية و قلبها النابض و الأساس الذي يتم بواسطته الحكم على نجاح المؤسسة و التي تعني التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه من أجل تحقيق هدف ما . لذلك و من أجل استكشاف دور القيادة و أهميتها في نجاح المؤسسة ارتأينا في هذا الفصل أن نستعرض بالنقاش و التحليل ماهية القيادة و أهميتها فضلا عن أهم المقاربات النظرية التي فسرت طرق تسييرها ، كما سيتم إستعراض أيضا مفهوم الأداء و مختلف مكوناته المعرفية تماشيا مع أهداف الموضوع و إشكالية البحث .

أولا : تعريف القيادة :

أ - لغة : القيادة كلمة مشتقة من القود ، القود في اللغة نقيض السوق ، يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها إن القود من الأمام و يسوق من خلفها و الإنقياد معناه الخضوع فمكان القائد في المقدمة كالدليل و القدوة و المرشد و جمع قائد قادة و قواد.

القيادة في اللغة العربية جاءت من كلمة قود و قيد ، أي حبل يقاد به و هي أيضا مهنة القائد أي المكان الذي يكون فيه القائد.¹

يعود الأساس في تكوين مصطلح القيادة " **Leader Ship** " إلى الفعل " **Lead** " الذي يعني قاد أو هدى الآخرين ، و من ذلك شاعت بين المجتمعات تسمية القائد " **Leader** " و هو الشخص الذي يتولى

¹ ابن منظور: قاموس لسان العرب ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، 2000 ، ص 315.

إرشاد الآخرين و تحفيزهم و قيادتهم¹.

و من خلال هذا التعريف الفؤد ، و يعني التقدم في الأمام ، و هو ما يميز القائد الذي يكون في المقدمة و السوق يعني الدفع من الخلف ، و هذا يشير إلى دور القائد في تحفيز و تشجيع الآخرين و الإنقياد يعني الخضوع و الطاعة و استجابة الأتباع لتوجيهات القائد .

ب - إصطلاحا :

اختلف المفكرون و الباحثون في تعريف القيادة إلى أن أغلبهم يرى بأنها : نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات و خصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير و الإستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب و عند الضرورة ، و يعتمد نجاح القيادة في تحقيق أهداف الجماعة على ما يمتلكه القائد من قدرة على تحفيز العاملين و بث النشاط فيهم و المحافظة على روحهم المعنوية و تنمية حب العمل التعاوني و بث روح الحماس لدفعهم لتحقيق أهدافهم².

و كذا القيادة هي عملية تأثير و توجيه تهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة من خلال تحفيز الأفراد و تعزيز التعاون بينهم.

و يعرف هايمان وهيجلرت القيادة بأنها : القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين و إتجاهاتهم و سلوكهم و هذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير على الآخرين و توجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد³.

و من خلال هذا التعريف فالقيادة هي القدرة التي يمتلكها القائد في التأثير على التابعين له و إرشادهم للقيام بالمهام الموكلة لهم لتحقيق الغاية.

1 زهاء الدين عبيدات : القيادة و الإدارة التربوية في الإسلام ، دار البيارق ، عمان ، 2001 ، ص 40.
2 رافدة الحريري : مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 13.
3 زياد حمد القطارنة : أساليب القيادة و إتخاذ القرارات الفعالة ، ط1 ، دار الأكاديميون للنشر و التوزيع ، عمان ، 2017 ، ص 19.

القيادة : هي كل نشاط إجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها و يهتم بأمرها و يقدر أفرادها و يسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير و التعاون في رسم خطط و توزيع المسؤوليات حسب الكفاءات و الإستعدادات البشرية و الإمكانيات المادية المتاحة.¹ و من ثم نلخص إلى أن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة و تنسيق جهودهم و توجيههم لبلوغ الغايات المنشودة و القيادة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية :

- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين
- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم و توجيههم
- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه

و تعرف أيضا القيادة بأنها المزيج الفريد من القدرات الخاصة بالقائد و من الظروف التي توفر الدور للقائد و العاملين الذين يعززون القائد بالقدرات على القيام بالأشياء الجديدة أو تحقيق ما لم يتحقق في السابق.²

و نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه يجمع بين مهارات القائد و البيئة المحيطة به التي يمارس فيها أدواره كقائد و مدى تأثيره على المرؤوسين للقيام بالأعمال .

ج - إجرائيا :

القيادة هي شخص أم أشخاص لديهم مجموعة من المهارات من أجل التأثير في المرؤوسين و توجيههم و هي العملية التي يتم من خلالها التفاعل بين القائد و المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة .

¹ محمد حسنين العجمي : الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن، 2008 ، ص 60.

² المرجع السابق ذكره ص 10.

ثانيا : أهمية القيادة :

إن القيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم و يقام العدل و يحال دون أن يأكل القوي الضعيف، و للقيادة أهمية كبيرة في التأثير على العاملين و توجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة و تكمن أهميتها في :

تعمل القيادة على خلق جو إنساني في العمل ، الأمر الذي يسمح بتمكين القائد من أداء دوره القيادي بشكل سليم ، وسط مناخ تنظيمي محفز و مشجع على التميز و الإبداع و تحمل المخاطر و المسؤولية ، أي أن القيادة تسهل للمؤسسة تحقيق أهدافها المرسومة ، فهي توجه العاملين و تحفزهم لتقديم أفضل ما لديهم ، و تضمن تضافر الجهود لتحقيق النتائج المرجوة ، كما أنها تساعد في تذليل الصعوبات و إيجاد الحلول المناسبة للتحديات التي تواجهها ، و تعمل أيضا على تحقيق التفاعل و التعاون و التفاهم بين القائد و مرؤوسيه من خلال التواصل الفعال و هي بمثابة حلقة وصل بين العاملين و خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية و البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم و الإستراتيجيات و السياسات و تعمل على تعزيز الإيجابيات و تقليل السلبيات أي تدعيم نقاط القوة من خلال تشجيع روح المبادرة و الابتكار و تحرير الطاقات البشرية و تطويرها في إطار العمل الجماعي التي تتيح للمؤسسة المنافسة و البقاء ، و تقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان و مواكبة التغييرات المحيطة و توظيفها لخدمة المؤسسة و تنمية الموارد البشرية من خلال الإهتمام بالأفراد و تدريبهم باعتبارهم أهم موارد المؤسسة.¹

و القيادة تلعب الدور الأساسي في حياة الموارد البشرية و في تحسين إنتاجيتها و أدائها و لن يكون هذا إلا من خلال العمل المستمر و المجهود المبذول من طرف مجموع الأفراد المسؤولين و القادة الذين تقع على عاتقهم مسؤولية تلبية الحاجات اليومية للعمال من خلال الإتصال الدائم و المستمر و الهدف من ذلك تلطيف الجو الإجتماعي داخل المؤسسة عن طريق تحسين و تنمية العلاقات الإنسانية التي يجب أن

¹ دايرة عابدة ، يخلف لمياء : القيادة الإدارية و دورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين ، مقال منشور في مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية ، المجلد 6 ، العدد 3 ، 2021 ، ص 334.

تتميز بالديناميكية في التعامل و ضمان حد من التنسيق بين كل الوظائف و المستويات التنظيمية و تدعيم المشاركة العمالية في كل المجالات و تشجيع روح التعاون قصد تحقيق الأهداف المرتبطة بالمؤسسة و الأفراد معا. و إن عمل القادة مهم و جد حساس الهدف منه تحقيق النجاح و التقدم و الوصول إلى إحداث تغييرات عديدة داخل المؤسسة من أجل الوصول إلى أعلى المراتب و تحقيق معدلات عالية من النجاح و الريادة على مستوى سوق الأعمال و المنافسة المؤسساتية.¹

و نستنتج بأن للقيادة أهمية كبيرة سواء على المستوى التنظيمي أو على المستوى الشخصي و هذا راجع إلى أن نجاح و فشل المؤسسة مرهون بوجود قائد إداري ناجح و واعي بأن الإهتمام بالعاملين و بناء علاقات جيدة معهم و دعمهم و تحفيزهم و كسب ولائهم حل لكل المشاكل التي يمكن أن تواجهه و إختصار الطريق لبلوغ الأهداف المرجوة و القيادة هي المفتاح الرئيسي لنجاح أي مؤسسة .

ثالثا : خصائص القيادة :

إن عملية القيادة أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد و الجماعات فالقائد رقيب و منظم و موجه للأفراد في سلوكهم و مواقفهم نحو أهداف معينة مشتركة يهدفون إلى تحقيقها دون إخلال بالنظام العام أو القانون أو العرف أو العادات أو التقاليد و غاية ذلك كله الوصول بالجماعة إلى تحقيق ما تصبوا إليه فإنه يمكن حصر خصائص القيادة فيما يلي :

- القيادة نشاط و حركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية و عقلية و وجدانية فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيها بناء لا توجيها هداما.
- القيادة تؤثر في الأفراد و الجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه و التأثير و يأتي عادة عن طريق المناقشة و الإقناع لا عن طريق الأمر و الرفض.
- القيادة تعاون ، و على القائد أن يبيث روح التعاون بين أفراد جماعته و لا سيما تنفيذ الأهداف

¹ بن وهيبه نورة ، هماش لمين : أهمية القيادة و التغيير داخل مؤسسات الدولة ، مجلة الفكر القانوني و السياسي ، العدد الثالث ، مجلة دولية دورية تصدر عن كلية الحقوق و العلوم السياسية بجامعة عمار ثليجي الأغواط ، 2018 ، ص 350.

المشتركة.

- القيادة هدف حيوي و من ثم فواجب القائد أن يحفزهم لأجل تحقيق هدفهم.
- الكفاءة و الموضوعية المتمثلة في معرفة القائد في مجال عمله و إمتلاك الخبرات و المعارف الإختصاصية اللازمة مع القدرة على التنفيذ.
- القدرة على التنسيق من خلال معرفة الأفراد و لإمتلاك مواقف إيجابية إتجاه مبدأ التقدير وفق الأداء.

- القدرة على تحفيز الأداء و ذلك بإستخدام المحفزات المادية و المعنوية.¹
- نستنتج أن القيادة الفعالة ضرورية لأي منظمة أو مجتمع يسعى إلى تحقيق النجاح و التقدم، فالقائد الفعال هو الشخص الذي يقود فريقه بحكمة و يحقق نتائج ملموسة من خلال التعاون و العمل الجماعي .

رابعاً : أنواع القيادة :

يجمع مختلف الباحثين المهتمين بالشأن التسييري أن القيادة ليست على نمط واحد فهي تختلف باختلاف طبيعة القائد و طموحه و رؤيته لتسيير العاملين و بناءا عليه فقد صنف الخبراء القيادة إلى أنواع يمكن إستعراضها بالنقاش و التحليل فيما يلي:

أ – القيادة الكارزمية : و هي القيادة القادرة على دفع المرؤوسين بإتجاه الأداء المتوقع ، إذ تمتلك رؤية مستقبلية و تستطيع دفع الآخرين لإدراكها بالطريقة التي تجعل الرؤية حقيقية ، ويعني مصطلح الكاريزما سحر الشخصية و الموهبة و القوة التي يتحلى بها القائد من حيث تأثيره في الآخرين و تعرف القيادة الكارزمانية عن طريق سمات القائد الجذابة عبر إحساس المرؤوسين به وبسلوكه المثالي المؤثر مثلا في صياغة الرؤية الاستراتيجية و الاتصالات المتميزة معهم و الثقة العالية فيهم ، و أن القادة الكارزماتيين يملكون حاجة عالية للقوة و التأثير و ثقة بالنفس و مهارات لفظية و بما يمكنهم من تحفيز

¹ محمد حسنين العجمي : الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط1 ، الأردن ، 2008 ، ص 66.

و إقناع الآخرين بأفكارهم.

و عليه تعد الكاريزما سمة فردية يتحلى بها القائد و تمكنه من إلهام وتحفيز ودفع المرؤوسين لتحقيق النتائج الإيجابية لجميع الأطراف.

ب – القيادة التحويلية : تأثير تفاعل القائد مع مرؤوسيه عن طريق تغيير الوضع الحالي للمنظمة من خلال تحديد و توضيح الأعمال و المهمات و تشجيعهم على إبتكار الأساليب الجديدة للتعامل مع المشكلات الإدارية و التنظيمية و الإجتماعية و زيادة الثقة بقدراتهم و إمكانياتهم و قدرة القائد على تحويل المصالح الذاتية و تحويلها نحو الهدف العام من خلال توفير جو من الود و رؤية واضحة و إلهام العاملين للكفاح و الإلتزام بالأهداف التنظيمية و تقوم على أربعة أبعاد :

■ **التأثير المثالي:** قدرة القائد على جذب الأفراد نحو الهدف المشترك من خلال الأدوار النموذجية التي يقوم بها تجعله مثالا يحتذى به.

■ **التحفيز الإلهامي:** قدرة القائد على إثارة حب التحدي في نفوس العاملين و إثارة دافعيتهم و حماسهم نحو إنجاز ، تشجيع المبادرة ، و إستثارة روح الفريق ¹.

■ **الإستشارة الفكرية :** و هي مدى قدرة القائد على زيادة وعي المرؤوسين فكريا ليمتلكوا أفكار إبداعية و دعم النماذج الجديدة و إخلاقه لأداء العمل.

■ **الإهتمام بالمشاعر الفردية :** تقوم على مراعاة أحوال و حاجات العمل و حرص القائد على تقدير و إحترامهم و توفير المناخ المناسب للعمل.

ج – القيادة الديمقراطية : وتسمى بالقيادة المساهمة أو المشاركة و هي القيادة التي تشجع

العاملين على أن يكون جزء من عملية إتخاذ القرار أي مشاركة القائد للمرؤوسين في القيام بالعمليات الإدارية ، بهدف تنمية الجوانب القيادية و إستثمار طاقاتهم و إتاحة المجال لهم للإبداع

¹ سليمة ذراع : **دور القيادة الإدارية في إدارة فرق العمل** ، مذكرة ماستر تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل ، كلية العلوم الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2019 ، ص 47.

و الإبتكار و تبادل الرأي و الأفكار ، و إحترام شخصية الفرد و مشاركته في صنع القرار هذا

يؤدي إلى رفع الروح المعنوية و رفع روح الفريق¹.

و عليه القائد الديمقراطي يشرك العاملين في إتخاذ القرارات و يستمع إلى آرائهم و مقترحاتهم ، كما يشجع على الحوار و التفاعل بين جميع أفراد الفريق ، فالقيادة الديمقراطية تعزز من الشعور بالمسؤولية لدى العاملين و تزيد من إنتاجيتهم و ولائهم للمؤسسة.

د – القيادة التسلطية : وتسمى بالقيادة الأوتقراطية أو الإستبدادية و هي القيادة التي تحصر جميع

السلطات و الصلاحيات بيدها و لا تستشير أحد في عملية إتخاذ القرار و تفترض الطاعة العمياء للمرؤوسين ، و هو ما يعني أن العمال في المؤسسة يخضعون لتعليمات و تأثير و سلطة شخص واحد ، بحيث يكون على جميع العاملين بالمؤسسة الإمتثال لهذه القرارات و الإلتزام بالأوامر بدون مناقشة أو تردد و يركز القائد الإستبدادي إهتمامه على إنجاز العمل و على المحافظة على المركز الذي يتقلده و يظهر ذلك جليا من خلال إهتمامه بمصالحه الشخصية على حساب مصالح مرؤوسيه ، حيث في معظم الحالات ينسب كل الإنجازات المحققة لنفسه و ليس لمرؤوسيه و كأنه نجح بجهود شخصية و الأهم إذا فشل في حل بعض المشكلات يلقي باللوم على مرؤوسيه و يتهمهم بعدم الفهم و القصور و التناول على أوامره و تعليماته².

و عليه فالقيادة التسلطية هي نوع من أنواع القيادة حيث يتخذ القائد قراراته بشكل فردي ، و يستحوذ على السلطة الكاملة دون الإستماع أو مشاركة الفريق في إتخاذ القرارات ، فالقائد التسلطي يتحكم في جميع جوانب العمل و يتوقع من المرؤوسين الإلتزام الصارم لتعليماته و أوامره . و هذا النوع من القيادة قد يكون فعالا في حالات معينة مثل الأزمات أو في بيئات العمل التي تتطلب السيطرة الصارمة ، لكنه قد يؤدي إلى تراجع الروح المعنوية لدى العاملين و ضعف الإبتكار و التفاعل الجماعي على المدى الطويل .

¹ نفس المرجع السابق ، ص 48.

² دايرة عايدة ، يخلف لمياء ، المرجع السابق ذكره ، ص 338.

خامسا : النظريات المفسرة للقيادة :

تعددت النظريات و النماذج التي توصل إليها العلماء و الباحثون حول القيادة ، من أهم النظريات :

أ - نظرية السمات :

تعتبر نظرية السمات من أولى النظريات التي إهتمت بدراسة موضوع القيادة والتي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم يولدون وهم يحملون مواهب فذة وخصائص فردية تؤهلهم للقيادة وترجع هذه النظرية القيادة إلى صفات أو سمات شخصية تتوافر في القائد الثبات و البسالة والإقدام والجرأة و المهارة إتخاذ القرارات ، فتركز هذه النظرية على السمات التي يتمتع بها الفرد داخل جماعته و التي تجعل منه قائدا عليها ، فالسمات الشخصية هي التي تضع القيادة فمفهوم القيادة في هذه النظرية يقوم على أساس أن النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصيته القيادية عن غيرها و أن توافر هذه السمات في الشخص يجعل منه قائدا ناجحا ، و عندما نجحت عن ماهية تلك السمات فإن الآراء تختلف و وجهات النظر تتعدد إلا أنه يمكن إجمالها في السمات التالية : الذكاء و سرعة البديهة وطلاقة اللسان ، الثقة في النفس ، المهارة و حسن الأداء و القدرة على التكيف و السرعة في إختيار البدائل المناسبة ، تحمل المسؤولية و صفات جسمية كالطول ، القوة ، حسن المظهر.....¹

وما يلاحظ على هذه النظرية أنها لم تصمد أمام الواقع و أمام تطور الدراسات و الأبحاث التي أظهرت العديد من المتغيرات منها السلوكيات و المواقف و غيرها ، و ما يعاب عليها أيضا صعوبة معرفة عدد الصفات المطلوب توافرها في القائد و معايير قياس هذه الصفات و أهميتها و ما إذا كانت متوفرة فعلا في القادة الناجحين .

- إذا كانت الصفات القيادية موروثة فهذا يعني القيادة ستنحصر في أسر معينة.

- أهملت دور المرؤوسين في نجاح عملية القيادة .

¹ عادل عبد الرزاق هاشم : القيادة و علاقتها بالرضا ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع . عمان الأردن ، 2009 ، ص 42.

ومن خلاله نستنتج أن نظرية السمات تمثل إحدى أقدم النظريات في مجال القيادة ، و أنها تركز على الخصائص الشخصية للقائد مثل الذكاء و الجرأة و القدرة على إتخاذ القرارات ، و مع ذلك فإن هذه النظرية تواجه إنتقادات بسبب عدم قدرتها على تفسير جميع جوانب القيادة و صعوبة معرفة عدد الصفات المطلوب توافرها في القائد ، و إغفالها لأهمية العوامل الظرفية و السلوكية التي تؤثر في فعالية القائد .

ب - النظرية الموقفية :

تشير هذه النظرية إلى مواقف و ظروف معينة هي التي تهيئ أفراد معينين ليتهيؤوا بمكانة القيادة و الفرد قد يكون قائد في موقف ما و لا يكون بالضرورة قائدا في موقف آخر ، فقد يكون الفرد صالحا لقيادة الحماية وقت الحرب بينما لا يصلح لقيادتها في وقت السلم و تقوم هذه النظرية على فرضية مآدها أن الظروف هي التي تخلق القادة و تبرزهم و أن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف و المواقف التي يواجهونها فالقيادة لا ترتبط بسمات شخصية يملكها القائد بل هناك سمات و خصائص نسبية ترتبط بظروف أو موقف قيادي معين فتأثير القائد على الجماعة يرتبط بموقف معين يؤثر فيه و يتأثر به و يتفاعل فيه مع الجماعة و القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يحدد إمكانية القيادة مما يدل على ذلك إحراز القادة في مواقف معينة نجاحا باهرا و فشلهم في مواقف أخرى ، و الموقف عند هؤلاء المؤيدين يشمل القائد ذاته و جماعته المباشرين و زملاء العمل و رؤسائه و أفراد آخرين لهم علاقة بالعمل و أن القيادة ليست موهبة بل هي موقف يتفاعل به القائد و جماعته ، بمعنى لا ينبغي التنفيذ بنمط واحد إذا القائد الناجح هو الذي يستطيع التأقلم مع جميع الظروف و إتخاذ القرار في الوقت المناسب ، و لديه أيضا درجة عالية من المرونة لموائمة المواقف المتغيرة مستخدما الصفات و القدرات المتوفرة لديه بحيث يشكل نمط قياديا يتناسب مع كل المواقف.

و من المآخذ على هذه النظرية أن القيادة يصعب أن تكون قائمة على الموقف و الظروف و أن

الفروق الفردية تؤثر بوضوح في إدراك الأفراد الآخرين .¹

وعليه فالنظرية الموقفية في القيادة تفترض أن القيادة ليست سمة شخصية ثابتة ، بل هي نتيجة تفاعل بين القائد و الموقف الذي يتواجد فيه ، بمعنى آخر الظروف هي التي تخلق القادة و تبرزهم و القائد الناجح هو الذي يستطيع التكيف مع هذه الظروف المتغيرة و أن القادة يجب أن يكونوا مرنين و قادرين على التكيف مع المواقف المختلفة و يمتلكوا القدرة على تحليل الموقف و إتخاذ القرارات المناسبة بناء على الظروف المحيطة. إلا أنه هناك مآخذ على هذه النظرية صعوبة جعل القيادة قائمة فقط على الموقف و الظروف و تأثير الفروق الفردية في إدراك الأفراد للقادة .

ج - نظرية الرجل العظيم :

و تعد أول نظرية حاولت أن تفسر القيادة حيث تنطلق من فرضية معينة و هي أن القائد فرد من ذوي المواهب المتميزة و أن القادة يولدون قادة ، و قد إعتبر المفكرون القائد هو فرد يمتلك تأثير قوي و إيجابي على الآخرين و إستخدموا في ذلك مثال : القادة العسكريين و السياسيين الذين حظوا بحب و ولاء كبير من الناس و حققوا أعمال عظيمة و عندما حاول العلماء تحديد كيف وصل هؤلاء القادة إلى هذه المكانة إفترضوا بأن القيادة هي سمة و موهبة إما أن يملكها الفرد أو لا يملكها و قد يملك البعض موهبة من أمثلة الرجال العظماء " تشرشل " و كذلك الزعيم الهندي " غاندي " فمثلا هذا الأخير كان قومه يعتبرونه رجلا عظيما لقوة تأثيره فيهم و عليه فإن المجال الطبيعي لهذه النظرية هو المجال السياسي و هي تصلح لتحديد الصفات اللازمة لزعامة السياسة ، و لقد لقيت هذه النظرية تأييد من بعض الباحثين أشهرهم " جالتون " الذي أورد العديد من البيانات الإحصائية التي تثبت صحتها.² تعتبر هذه النظرية أن القادة العظماء يولدون بصفات فطرية إستثنائية ، مما يقلل من أهمية العوامل الأخرى مثل الظروف الإجتماعية و التاريخية و الثقافية التي قد تؤثر في ظهور القائد و تتجاهل دور

¹ سنوسي طه : القيادة الإدارية و أثرها على الولاء التنظيمي ، مذكرة ماستر تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل ، كلية العلوم الإجتماعية ، جامعة العربي التبسي ، تبسة ، 2018 ، ص 28.

² سعيد محمد المصري : التنظيم و الأعدادة ، دار الجامعة للنشر و التوزيع الإسكندرية ، مصر ، 1999 ، ص 198.

الجماعة و الظروف المحيطة في تشكيل القيادة و تركز بشكل كبير على الفرد و صفاته الشخصية. نستنتج أن نظرية الرجل العظيم من أقدم النظريات في القيادة تفترض أن القادة يولدون بصفات إستثنائية تجعلهم قادرين على قيادة الآخرين و هذه الصفات ليست مكتسبة بل هي فطرية و موروثية. و في ختام هذا الجزء نرى أنه من المفيد جدا في هذا النقاش المعرفي أن نتطرق بالنقاش و التحليل إلى متغير مهم في الدراسة ألا و هو متغير الأداء مستهدفين في ذلك إستكشاف طبيعته و فهم دلالاته و أبعاده الوظيفية و الأهم من ذلك مدى إرتباطه مع طبيعة القيادة و علاقة كل ذلك بمدى تحسن أو ضعف الأداء تماشيا مع إشكالية البحث .

أداء العاملين و علاقته الوظيفية بطبيعة القيادة :

سادسا : تعريف الأداء :

أ - التعريف اللغوي للأداء :

كلمة أداء مشتقة من الفعل " أدى " و هو فعل ماضي ثلاثي الأصل و معناه فعل الشيء أو تنفيذ الأمر.¹

أي أن الأداء يعني القيام بشيء و إنجازه و هو فعل أو عملية تنفيذ مهمة أو أمر ما. و كما يعرفه الراعي الأصفهاني : الأداء هو الوفاء بالشيء .² بمعنى أن الأداء الحقيقي لا يقتصر على مجرد القيام بعمل ما ، بل يتعداه إلى إنجاز هذا العمل على أكمل وجه ، و تحقيق النتائج المنشودة و الإلتزام بالمسؤوليات و المهام الموكلة.

¹ ابن الأثير : النهاية في غريب الحديث ، دار الفكر ، بيروت ، 1997 ، ص 105.
² الراعي الأصفهاني : المفردات في غريب القرآن ، دار المعرفة ، بيروت ، 1986 ، ص 23.

ب - إصطلاحا :

وردت العديد من المحاولات لإعطاء تعريف لهذا المصطلح منها : أي أن الأداء نعني به المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها و لذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها في المؤسسة¹ أي أن التركيز ينصب على تحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية و هذا يتطلب تخطيطا و تنظيما و متابعة.

كما يعرفه ماكس فيبرو اميل دور كايم : الأداء هو مجموعة التفاعلات أو السلوكيات التي يقوم بها الأفراد أو الجماعات في سياق إجتماعي معين.²

و عليه فإن الأداء ليس مجرد فعل فردي أو مؤسسي ، بل هو أيضا عملية إجتماعية تتشكل وتتأثر بالسياق الإجتماعي الذي تحدث فيه ، فالسلوكيات و التفاعلات التي يقوم بها الأفراد و الجماعات تتأثر بالمعايير و القيم و العلاقات الإجتماعية السائدة . و بالتالي يمكن القول أن الأداء هو عملية متكاملة تبدأ من الإنجاز الفردي و تتطور إلى تحقيق الأهداف المؤسسية ، و تتأثر في كل مراحلها بالسياق الإجتماعي الذي تحدث فيه.

ج - إجرائيا :

الأداء هو مجموعة السلوكيات و العمليات و الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو الجماعة أو المنظمة لتحقيق الأهداف و الغايات المحددة و يشمل نوع من الكفاءة ليصل الفرد لدرجة عالية من الرضا و الجودة عن الأداء المبذول داخل المنظمة.

و ينقسم الأداء إلى أنواع مختلفة إلا أنه يشتركون في غاية و هدف واحد يرجع ذلك لفائدة المنظمة.

¹ قرشي محمد الصغير : عمليات المصادر الإجتماعية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية ، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية ، يومي 22 ، 23 نوفمبر 2011 ، جامعة ورقلة ، ص 111.

² ماكس فيبر : النظرية الإجتماعية ، ترجمة علي شبلي ، دار الفكر ، القاهرة ، 2001 ، ص 150.

سابعا : تصنيف الأداء :

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير في تصنيفه ، و سنعتمد على المعايير التالية : معيار مصدر الأداء ، معيار الشمولية ، معيار الطبيعة.

أ - تصنيف الأداء حسب معيار المصدر: يمكن تقسيم أداء المؤسسة من مواردها فهو ينتج أساسا من خلال:

■ الأداء البشري : أي أداء أفراد المؤسسة.

■ الأداء التقني : يتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثمارها بطريقة فعلية.

■ الأداء المالي : فعالية إستخدام الوسائل المالية المتوفرة.

وعليه هذا المعيار يقسم الأداء إلى ثلاثة أنواع فالأداء البشري يتعلق بأداء العاملين أي قدراتهم و مهاراتهم و جهودهم في العمل ، أما الأداء التقني فيركز على مدى قدرة المؤسسة على إستخدام و إستثمار مواردها التكنولوجية بشكل فعال لتحقيق أهدافها ، و الأداء المالي إستخدام المؤسسة لمواردها المالية المتاحة.

ب - تصنيف الأداء حسب معيار الشمولية : يصنف الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي و أداء جزئي .

■ الأداء الكلي : يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة و في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو

الانظمة التحتية في تكوينها دون إنفراد جزء لوحده في تحقيقها.

■ الأداء الجزئي : هو مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة على حدى كأداء وظيفة

التموين ، و وظيفة الإنتاج¹.

و عليه فإن معيار الشمولية يقسم الأداء إلى أداء كلي و أداء جزئي فالأداء الكلي يمثل الأداء الشامل للمؤسسة ، و هو الناتج النهائي الذي تساهم فيه جميع عناصر و أنظمة المؤسسة دون أن ينفرد جزء واحد

¹ بن عطية سعاد : أثر تطبيق تسيير موارد البشرية على الأداء في مؤسسات صغيرة و متوسطة ، مذكرة مقدمة لإستكمال نيل شهادة الماستر علوم تسيير ، تخصص مؤسسة صغيرة و متوسطة ، جامعة ورقلة ، 2011 ، ص 37.

بتحقيقه بمعنى الأداء هو الذي يعكس نجاح المؤسسة ككل . أما الأداء الجزئي فيشمل الأداء الذي تحققه الأقسام و الوحدات الفرعية داخل المؤسسة مثل أداء وظيفة التمويل أو وظيفة الإنتاج كل قسم أو وحدة يساهم بأداء جزئي خاص به و عندما تتكامل هذه الأداءات الجزئية معا ينتج عنها الأداء الكلي للمؤسسة . و هذا التصنيف يساعد المؤسسة على فهم كيفية مساهمة كل جزء في تحقيق الأهداف العامة.

ج - تصنيف الأداء حسب معيار الطبيعة :

هو معيار يقيم الأداء من حيث مدى توافقه مع الطبيعة البشرية و الظروف المحيطة ، حيث هذا المعيار يركز على مدى قدرة الفرد أو المنظمة على تحقيق الأهداف و الغايات المحددة من خلال أداء المهام و الوظائف المطلوبة بطريقة طبيعية و متوافقة مع الظروف و المحيطة.

• **التوافق مع الطبيعة البشرية :** مدى توافق الأداء مع الطبيعة البشرية و الإحتياجات النفسية و الإجتماعية للأفراد.

• **التوافق مع الظروف المحيطة :** مدى توافق الأداء مع الظروف المحيطة و البيئة.

• **القدرة على التكيف :** مدى قدرة الفرد أو المنظمة على التكيف مع التغيرات في الظروف المحيطة.¹ بمعنى أن هذا التصنيف يساعد المؤسسات على فهم كيفية تحقيق الأداء بطريقة مستدامة و متوافقة مع البيئة الداخلية و الخارجية.

و من خلاله نستنتج أن تصنيفات الأداء مهمة في تقييم و تحسين الأداء الفردي و المؤسسي ، فهذه التصنيفات تساعد في تحديد مستوى الأداء و تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين و التي وجب أن يسلط عليها الضوء من أجل تصحيح معطياتها و هذا التحسين لا يشمل مجالات الأداء فقط بل يتعدى إلى الظروف البيئية اللازم توفرها لخلق جو ملائم للعمل و بذل الجهود داخل المؤسسة و كذا قدرة الفرد على التكيف مع الظروف المحيطة .

¹ المرجع السابق ، ص 38.

ثامنا : أهمية الأداء الوظيفي :

تظهر أهمية أداء العاملين على أنها أحد الأبعاد الرئيسية للمؤسسة و التي تعود بالفائدة عليها، حيث تكمن الأهمية فيما يلي :

- يساهم في دعم تحقيق أهداف الإدارة التي تسعى إليها ، و يساعد على الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم إتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة و حتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية و النزاهة عند إتخاذ القرارات و الإبتعاد عن القرارات المزاجية ، كما يعزز من القدرة على تقديم نتائج إيجابية و مرضية ، و يستثمر القدرات الفردية المتولدة عن التدريب و إكتساب المهارات اللازمة لأداء العمل.

- و يساهم تحسين الأداء الوظيفي في تعزيز و زيادة قيمة المخرجات مقارنة بتكلفة المدخلات المستخدمة ، و يساعد في مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة و المتمثلة في الصراع من أجل البقاء من خلال زيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الأخرى.¹

- و عليه إن عملية رفع المستوى الأداء الوظيفي تعتبر من أهم واجبات الإدارة لزيادة الانتاجية وتحقيق الفوائد المتعددة ، كما يعزز من الإحترافية و يدعم التطور المستمر في بيئة العمل.

- تحسين بيئة العمل في الأداء الجيد يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية منتجة ، حيث يعمل الجميع بروح التعاون و الإحترافية و الأداء الوظيفي العالي يعني العمل بكفاءة أكبر يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و تقليل الهدر في الوقت و الموارد .

و يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع

¹ عائشة يوسف الشميلي : برنامج تحسين الأداء ، دار النشر و التوزيع ، ط1 ، مصر ، 2017 ، ص 11.

الأنشطة بها و ذلك على مستوى الفرد و المنظمة و ذلك أن المنظمة تكون أكثر إستقرارا و أطول بقاء حيث يكون أداء العاملين أداء متميزا ¹.

تاسعا : مكونات الأداء :

هناك من يرى أن الأداء يتكون من:

أ - كمية العمل:

يعبر عن مقدار الطاقة العقلية و النفسية و الجسمية التي يبذلها الفرد في العمل. خلال فترة زمنية محددة تعبر عن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب - نوعية العمل:

تعني مستوى الدقة ، الجودة ، و ما مدى مطابقتها ، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهتم كثيرا سرعة الأداء أو الكمية ، ما يهتم نوعية و جودة الجهد المبذول ، و الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات و التي تقيس درجة الإبداع و الابتكار في الأداء.

ج - نمط إنجاز العمل:

يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله و قياسه ، ببعض الحركات و الوسائل و الطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه في أداء الحركات أو الأنشطة معينة و مزيج هذه الحركات.²

و من خلال ما سبق ذكره فإن مكونات الأداء هي العناصر الأساسية التي تشكل الأداء الفردي و المؤسسي و التي تلخص في الجهد المبذول مقابل الفترة الزمنية المحددة و كذا مكون النوعية الذي

¹ عميروش عبد الكريم : العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي ، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة ، 2019 ، ص 7.
² قصير بن عودة : إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية بمؤسسة وهران ، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة وهران 2 الجزائر ، العدد 32 ديسمبر ، 2017 ، ص 361.

يعتمد مطابقة المنتج للمواصفات غرار سرعة الأداء و كميته و كذا المكون الثالث و التي تقوم على قياس طريقة أداء الفرد داخل المؤسسة و التي يمكن قياسها بمجموعة معايير . و من خلال هذه المكونات نصل إلى المستوى المطلوب و الطريقة الفعالة للأداء. و على هذه المكونات كلها ترتبط ارتباطا وظيفيا بطبيعة القيادة ذلك أنها لا يمكن أن تحقق الغرض و الأهداف المرسومة لها سلفا لو لم تجد قيادة رشيدة بالمؤسسة تقوم بتأطير هذه المكونات و توجيهها على نحو يمكن الإستفادة من محتوياتها الدلالية الذي يعد الأساس لنجاح أي مؤسسة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي وجدت و تهيكلت من أجل تحقيقها .

عاشرا : العوامل المؤثرة في الأداء :

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة و المتشابهة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول **Bajt** تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الإقتصادية أو الحياة الإجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء.

و إلى جانب تعدد و إختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان و المكان والعوامل الفيزيائية على الفرد و أدائه و من هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء و أخرى تؤدي إلى خفضه و يمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين :

أ- **العوامل الداخلية :** تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

- **العنصر البشري :** يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسيته و تطور المؤسسة مرهون بمدى إستقطابها لعناصر ثرية متميزة في مهاراتها و معارفها و قدراتها على الإنسجام في الجماعة و مدى تفاوتها معها و مدى العناية التي تعطيها لتنمية و تطوير ممتلكاتها و العمل على إيجاد و تنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر و أداء أفضل.

- **الإدارة :** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط ، تنظيم ، تنسيق ، قيادة و رقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها و سيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة و منه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

- **التنظيم** : يشمل على توزيع و تحديد المهام و المسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم و إمكانياتهم الخاصة ، إن درجة التنظيم و إحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم و أساليب العمل ، و التوظيف و منظومة الحوافز و التنمية و التدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء ، لذا و جب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية أي تنظيم بشكل تجعله قابلة للتفسير وفق المستجدات الراهنة¹.
- **بيئة العمل** : تشير على مدى أهمية العناصر بالفرد أثناء تأدية وظيفته ، إن عدم الانتظام في العمل و الإنسحاب و الغيابات و الحوادث يعود سببه الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل.
- **طبيعة العمل** : إن العوامل التكنولوجية من آلات و معدات و غيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد و لا يكفي الفرد أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.
- **العوامل الخارجية** : و تتكون من مجموعة من العوامل هي:
 - **البيئة الإجتماعية و القانونية** : تتمثل في العادات و التقاليد الموروثة ، العرف و أمور الدين.
 - **البيئة السياسية و القانونية** : تتمثل في طبيعة النظام السياسي و مدى الإستقرار السياسي و كذا مرونة القوانين.
 - **البيئة الإقتصادية** : الإطار العام لإقتصاد الدولة و الإستقرار الإقتصادي و كذا الأسواق المالية المتبعة من قبل الدولة².

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن العوامل المؤثرة في الأداء مختلفة و متنوعة حيث تؤثر بالإيجاب عن طريق الرفع من أداء العاملين و بذلك تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة ، و هناك تأثير يعود بالسلب عن طريق إنخفاض معدلات أداء العاملين و بالتالي تؤثر على المؤسسة و أهدافها إلا أنها إنقسمت كذلك

¹ علي عبد الله ، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسة العمومية الإقتصادية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير جامعة الجزائر ، 2001 ص 69.

² المرجع السابق ذكره ، ص 69.

إلى عوامل داخلية شملت كل من العنصر البشري و الإدارة و كذا التنظيم و بيئة العمل و كلها تجتمع في التخطيط و التنظيم ، و التنسيق و تحديد و توزيع المسؤوليات بطرق سليمة أما العوامل الخارجية فهي تصب في البيئة الخارجية المحيطة بالعامل من جميع الجوانب السياسية ، الإقتصادية ، و الإجتماعية و كذا القانونية التي تساعد على رفع الأداء و التحسين منه .

حادي عشر : مفهوم تقييم أداء العاملين :

أ - تعريف أداء العاملين :

هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله 1 ، كما يعرف أيضا على أنه قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و يرجع سبب الإتجاه نحو التركيز على أداء العنصر البشري فقط 2.

و منه نستنتج أن أداء العاملين هو مصطلح يشير إلى مدى قدرة العاملين على تحقيق الأهداف و الغايات المحددة في مكان العمل حيث يشمل أداء العاملين جميع الجوانب المتعلقة بالعمل بما في ذلك الكفاءة و الجودة و القدرة على التعلم و التكيف.

ب - مفهوم تقييم أداء العاملين :

- هو وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين و الحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوخى بلوغها³ بمعنى هو عملية منهجية تستخدم أدوات و معايير محددة لقياس أداء العاملين و الحكم على مدى إنجازهم للأهداف ، و يعرف أيضا بأنه العملية التي تعني قياس كفاءة العاملين و صلاحيتهم و إنجازاتهم و سلوكهم في عملهم الحالي و التعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية و إستعدادهم

1 شناني نوال ، تحفيز العمال و دوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية ، جامعة بسكرة ، 2004 ص 56.

2 إلهام يحيوي ، نجوى عبد الصمد ، تطبيق مواصفات الجودة على أداء الموارد البشرية ، بحث في إقتصاد المؤسسة و التسيير التطبيقي ، جامعة باتنة ، 2008 ، ص 151.

3 خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ، 2007.

لمناصب أعلى مستقبلا ، وتقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أدائه.¹

■ مهما تعددت التعاريف فإنها لا تخرج عن كونه عملية تسمح بتحديد جوانب القوة و الضعف في أداء الفرد و كذلك درجة كفاءته و مهاراته الحالية و المستقبلية من أجل التعرف على مستوى أدائه و تحسينه .

- **التعريف الإجرائي لتقييم أداء العاملين :**

هو مصطلح يشير إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة ، حيث يتم استخدام تقييم أداء العاملين لتحديد مستوى التنفيذ للفرد داخل المؤسسة و كذا تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين مع مراعاة ما يتناسب مع قدرات الفرد و طبيعة عمله.

1) أهداف عملية تقييم أداء العاملين :

يتضح مما سبق أن عملية تقييم الأداء للعاملين من الانشطة المهمة التي يمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، و المؤسسة عند قيامها بعملية التقييم ، تستهدف تحقيق الأهداف التالية :

أ - **على مستوى المنظمة :** من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة.

حيث تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية و نشاطات العاملين و خصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية و المتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقا ولذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة.²

ب - **على مستوى المديرين :** التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي و موضوعي و تنمية

¹ حنا نصر الله ، *إدارة الموارد البشرية* ، دار زهران للنشر ، الطبعة الأولى ، جامعة زيتون ، الأردن ، 2009 ص 169.
² سهيلة محمد عباس ، *إدارة الموارد البشرية* ، مدخل إستراتيجي ، دار النشر ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2003 ص 139.

قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه و إتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين ، و مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم و تحسين الإتصال بهم ، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين و زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية ، و تنمية القدرات من ناحية أخرى .¹

ج - على مستوى العاملين :

■ **تنمية الإحساس بروح المسؤولية :** من خلال توليد الفناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ، تقع تحت عملية التقييم ، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت و يتجنبوا العقوبات.

■ **مقياس لأدائهم :** حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات والمقصود هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض .²

■ **تسيير و تطوير قدراتهم و مهاراتهم :** حيث تساعد عملية التقييم على إستثمار مهارات و قدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل خاصة و أن مفهوم المهارات اليوم أصبح بشكل جوهري إشكالية خلق القيمة في المنظمات ، مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياستها نحو تسيير كفاءات و مهارات أفرادها.³

و عليه يمكن القول كخلاصة أن تقييم أداء العاملين عملية يتم تنفيذها لتقييم الصفات المتأصلة للموظف و قدراته و مستوى كفاءة الموظف من أجل نموه و تطوره في المستقبل و كذا تطور المنظمة

¹ محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الإسكندرية ، مصر 2003 ص 295.

² Beasseyer des chartes : Gérer les ressources humaines dans l'entreprise ,concept et outil , Édition d'organisation , paris , 1992 , p 111.

³ Jacqueline , Fiançoise (k) , Martin (m) , le fonction des ressources humaines , Édition dumod , paris , 2004 , p 23

التي يرتبط بها كما يهدف إلى تشجيع نظام التنفيذ الراجعة بين الموظف و المؤسسة التي يشتغل بها حول نقاط القوة و الضعف في أدائهم من قبل المسؤولين و ذلك لإستدراكها عن طريق معرفة إحتياجات الموظف للتدريب على نقاط الضعف و تدعيمها .

(2) أهمية تقييم أداء العاملين :

لقد حظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة ، و الذي من شأنه أن يخلق أجواء الإدارة القادرة على متابعة الأنشطة و التحقق من مدى إلتزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم و واجباتهم و تتجلى أهمية تقييم أداء العاملين في :

✚ تمكن المؤسسة من تقييم المشرفين و المدراء و مدى فاعليتهم في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذي يعملون تحت إشرافهم و تزويد المؤسسات بمؤشرات عن الأداء و أوضاع العاملين و مشاكلهم كما يمكن العاملين من معرفة نقط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم و العمل على التخلص من جوانب القصور و الضعف ، كما ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال و الكشف عن الحاجات التدريبية من خلال تحديد أنواع برامج التدريب و التطوير و يشجع المشرفين على الإحتكاك بمروسيهم أثناء عملية التقييم و معرفة شخصية هؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين من خلال المساهمة في رسم خطة للقوى العاملة للمنشأة بما تتطلب من تنمية و تدريب و توفير المكافآت و الحوافز للعاملين كما يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم و العمل على تجنبها و تنمية مهاراتهم و الحصول على المكافآت و التعويضات ذوي الكفاءات العلمية و العملية.¹

ومنه نستنتج أن تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة له دور كبير و فعال و ذلك لأنه يعد عملية مهمة في المؤسسات لتحسين الأداء الوظيفي و تطوير الموظفين و يعتمد على إجراءات منهجية رسمية تقوم بها المؤسسة لقياس مدى جودة إنجاز الموظف لمهامه الوظيفية و تقييم دقة النتائج ، حيث له دور على عدة

¹ خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سبق ذكره ، ص 152 ، 153 .

أصعدت منها الوصول للرضا الوظيفي و تحسين الإنتاجية و الجودة و كذا تطوير العاملين و تدريبهم لتحقيق أهداف المؤسسة .

(3) فوائد تقييم أداء العاملين :

يمكن عرض أهم فوائد تقييم أداء العاملين التي تمكن الإدارة الحصول عليها فيما يلي :

أ - رفع روح المعنوية للعاملين :

توفير جو من التفاهم و العلاقات الحسنة بين العاملين و رؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم و طاقتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير و إهتمام من قبل الإدارة و إن الهدف الأساسي للإدارة من وراء التقييم معالجة نقاط القوة و الضعف في أداء الفرد و رفع من العلاوات ، يخلق للفرد الثقة الكبيرة في رئيسه و الإدارة و يجعل الفرد يقدم على العمل راضيا بإستعداد وجداني و رفع الروح المعنوية لديه من أجل زيادة الإنتاجية.

ب - إشعار العاملين بمسئولياتهم :

عندما يشعر الفرد أن نشاطه و أدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين ، و أن نتائج هذا التقييم يستوجب عليها إتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل ، و سوف يشعر بمسؤولية إتجاه نفسه ، و يبذل أقصى جهد و طاقة من عمل أحسن و كسب رضا رؤسائه.

ج - وسيلة لضمان عدالة المعاملة :

حيث تضمن الإدارة عن الإستخدام أسلوبا موضوعيا لتقييم أداء العاملين يطلب سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على أداء بشكل ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية.

د - تقييم سياسات الإختبار و التدريب :

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة إختبار للحكم على سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في إختبار و تدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء ، و إذا كان التقييم على معدلات مرتفعة بإستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى ، يعتبر هذا دليلا¹ على سلامة و صحة الأسلوب المتبع لإختبار العاملين و تعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية و معرفة مدى إستفادة العاملين منها.

هـ - توفر نتائج تقييم أداء نفذية عكسية :

حيث يعرف من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته و سلبياته ، بسبب معرفته بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج ، و يتولد عنه دافع و لتطوير أدائه و تحسينه ، سواء عن طريق الذات أو عن طريق برامج التعليم و التدريب المستمرين².

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن تقييم أداء العاملين له فوائد كثيرة و في غاية الأهمية لضمان إنجاز المهام و الإرتقاء بمستوى كل موظف و المؤسسة على حدّ سواء ، و تحليل نتائج التقييم بحيادية و عدالة لإتخاذ القرارات التي تتعلق بمصير الموظف و ما يصب بمصلحة العمل فالتقييم يعطي فكرة عن مدى إستعداد الموظف لتطوير مهاراته بما يصب بمصلحة العمل و لتتمكن الإدارة من تقييم أداء الموظفين لابد من إتباع مجموعة من الآليات تعتمد على أخذ ملاحظات عن الموظف و متابعتها و التواصل البناء معه لتقييمه بعدالة مطلقة و كذا إختبار الطرق المستخدمة في إختبار و تدريب العاملين بما يشير له مستوى تقييم الأداء . حيث يعرف العامل من خلالها حقيقة أدائه و من ثمة يتولد دافع التطوير و التحسين من أدائه سواء عن طريق التدريب أو عن طريق برامج العلم .

¹ عمار بن عيشي ، دور التقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب ، مذكرة الماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2005 ، 2006 ، ص 18.

² المرجع السابق ذكره ، ص 18.

4) طرق تقييم أداء العاملين :

1- طريقة مراكز التقييم :

تسعى هذه الطريقة إلى قياس المهارات و صفات معينة ، مثل التخطيط ، التنظيم و العلاقات الإنسانية، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبات تحديدها ، و تستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية ، و بصورة خاصة الأفراد المترشحين للترقية للإدارة العليا¹. فقد تعهد من خلال النظام مراكز التقييم إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات و بعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد و تقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة.

✚ مزايا هذه الطريقة :

تتمثل ميزة هذه الطريقة في توفير المقياس الموضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية فإنها توفر معلومات مؤكدة محددة و يمكنها المساعدة في تصميم خطط التنمية الإدارية الفردية ، توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة و الضعف لدى الأفراد كما تتميز بالاعتمادية والصلاحية و القبول لدى المديرين و العاملين².

✚ عيوب هذه الطريقة :

- كلفة عالية .

- عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة .

و من خلال ما سبق نستنتج :

أن طريقة تقييم أداء العاملين عن طريق مراكز التقييم فعالة لكونها تعتمد على القياس لتحديد مقاييس معينة لكن هذه الطريقة تخص طبقة الإدارة العليا أو المرشحين للترقية لمناصب عليا و تعتمد على

¹ حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر ، الجزائر ، بجامعة قلمة ، 2004 ، ص 133 .
² جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ص 431 ، 432 .

المناقشات من ثمة تعتمد على التحليل و التقييم سواء للقدرات أو المهارات الإدارية المحتملة و من هنا يمكن أن يقيم الشخص بجدارة الترقية للمنصب أم لا .

(2) طريقة الإدارة بالأهداف :

تعتمد هذه الطريقة على أن العبرة بالنتائج أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك المرؤوسين و لا إلى صفاتهم بل سيهتم بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج و تمر هذه بعدة خطوات و هي كالآتي :

أ. تحديد الأهداف و النتائج المطلوبة تحقيقها و التي سيتم قياس الأداء و تقييمه على أساسها، و يتم هذا بالإتفاق بين الرئيس و مرؤوسيه.

ب. أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف و متابعة تحقيق النتائج .

ج. في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت و ذلك بمقارنة ما تم تحقيقه بما إتفق عليه في بداية الفترة و تحديد الإنحراف عن التنفيذ إيجابا أو سلبا.¹

✚ و من مزايا هذه الطريقة :

- تشجيع الأفراد في تحديد الأهداف مما يزيد من دافعيتهم .
 - من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي .
 - تؤدي إلى تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم مسبقا و ما هي إمكانياتهم .
 - تسهيل عملية التخطيط و التنسيق في الأهداف لعموم المنظمة.
- ما يمكننا أن نستنتجه من هذه الطريقة أنها تقوم على النتائج أي ما يمكن أن يحققه من أهداف مطلوب بلوغها و من ثمة يقاس الأداء على أساسها و في نهاية هذه الطريقة يحدد ما توصل إليه إيجابا أو سلبا إلا أنها تبقى من الطرق الأكثر موضوعية كونها تسهل عملية التخطيط و التنسيق بين الأهداف .

¹ شحادة نظمي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة (1) دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع عمان ، 2000 ص 58.

3) طريقة التدرج على أساس السلوك :

يتم تحديد و تصميم أعمدة لكل صفة و أسلوب مستمد من واقع العمل الفعلي و ليست الصفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني ، و يتم تقييم الفرد بناءا على إمتلاكه للصفات و سلوكه المتوقع في العمل بحيث تكون الصفات السلوكية مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية.

✚ مزايا هذه الطريقة :

- تساهم في قلة الأخطاء بسبب تحديدها لأبعاد العمل المقيم ، و كذلك ملائمتها للفرد العامل.
- يتم وضع المقياس بالمشاركة بين الأفراد العاملين الذين يمتلكون مهارة في الأداء مما يؤدي إلى موضوعية هذا القياس.
- تساعد في تحديد نقاط الضعف مما يساعد في تحديد الإحتياجات التدريبية و التطويرية للأفراد العاملين.¹

✚ عيوب هذه الطريقة :

- إرتفاع التكاليف و الوقت و الجهد المطلوبين في تطوير المقاييس و تنفيذها.
 - لا يمكن استخدامها في المنظمات الصغيرة لإرتفاع تكلفتها.²
- من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن هذه الطريقة تقوم على مقياس تدرج بياني يتكون من أعمدة حيث يوضع فيه مستويات مختلفة للسلوك الأدائي قسمت بأداء متميز ، جيد ، ضعيف حيث تساعد المقيم من ربط السلوك مع تقييمه و هذا ما يجعل منها مقنعة لكل العاملين و تلائم الأفراد العاملين لمصادقتها بالرغم من إرتفاع الجهد و التكاليف في إنجازها و تطوير المقاييس و تنفيذها .

5) دور القيادة في ترقية أداء العامل :

تؤدي القيادة الإدارية الجيدة إلى بناء علاقات إنسانية سليمة بين القادة و المرؤوسين لذا تعتبر ركيزة

¹ شحادة نظمي ، مرجع سبق ذكره ص 84/85.

² علي محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، 2003.

هامة في وظيفة التوجيه التي يقع عبؤها على عاتق القادة الإداريين و يمكن نجاح التوجيه من خلال خلق المناخ الملائم الذي يمكن للمرؤوسين في ظله أداء العمل بكفاءة و فعالية ، دون أن ننسى الحوافز (المكافآت و الجزاءات) التي يمكن للقائد أن يستعملها لرفع أداء مرؤوسيه ، فقبل العمل يساهم القائد في رفع قدرة مرؤوسيه على الإنتاج و تحديد أهداف و معايير الأداء المطلوب للوصول إليها ، أما أثناء العمل فيساعد المرؤوسين في بلوغ هذه الأهداف من خلال تسيير عملهم و تقديم المساعدة و التوجيهات و الإرشادات لهم للتغلب على الصعوبات التي تواجههم ، و بعد أداء العمل يأتي دور إشباع حاجاتهم المادية و المعنوية خاصة من خلال المكافآت التي يمنحها نظير الأداء الجيد.

أ. **تحسين القدرة :** بما أن أداء المرؤوسين يتوقف إلى حد كبير على المؤهلات و المهارات التي يمتلكها في مجال عمله ، لذا يجب على القائد الإداري المساهمة في إستغلال و تنمية هذه القدرات من خلال :

- **التدريب و التعليم :** في ظل بيئة عمل سريعة التغيير فإن المهارات و المعارف تتقدم بسرعة، لذا و يجب على القائد أن يساهم في تعليم و تدريب مرؤوسيه من خلال المرافقة أثناء العمل بالتدريب و التوجيه و المتابعة أو تدوير الوظائف بين المرؤوسين و توجيههم إلى دورات تدريبية سواء داخل أو خارج المؤسسة، تشجيعهم على التدريب و التعليم.¹

- **التوزيع :** توزيع المرؤوسين على مهام و وظائف تناسب قدراتهم و مؤهلاتهم هذا يتطلب من القائد تحليل و دراسة مهارات و معارف كل مرؤوس ثم البحث عن الوظيفة التي تلائمها كي يشغلها ، فإن وضع المرؤوس في عمل يناسب قدراته الفيزيائية و المعرفية و السلوكية يمكنه من إبراز و إستخدام قدراته و مهاراته و بالتالي يرفع من أدائه.

- **الملائمة :** عكس عملية التوزيع ، أي يبقى المرؤوسين في الوظيفة يتم تحليل مكونات العمل

¹ بوشريط أسماء ، عقون نادية : **تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز.** مذكرة ماستر في علم إجتماع تنظيم و عمل ، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة ، 2022/2023 ، ص 82.

إكتشاف توليفة المهام التي يمكن أن يكون أدائه مرتفعا فيها هذه التوليفة تشمل : المعدات ، الآلات ، الأفراد ، النفوذ و هذا الميدان أصبح يشكل علما قائما بذاته يسمى أرغونوميا الذي يهدف لمعالجة عدم تلائم الأفراد مع مناصب العمل و تقليص الإصابات ، الملل ، السأم و هذا ما يبين أهمية توافر مهارات التنظيم لدى القائد الإداري .

- **توفير الموارد :** يتمثل في توفير الوسائل التي يحتاجها المرؤوسين في أداء العمل و هذا يتطلب

من القائد أن يتابع المرؤوسين أثناء العمل ، و يسمح لهم أن يعبروا عن مدى كفاية الموارد.

ب. **تحسين بيئة العمل :** يعتبر توفير بيئة عمل داعمة بمثابة حافز للمرؤوسين على رفع أدائهم ، على

القائد أن يبذل جهده لتحسين شروط العمل و ضمان الأمن و السلامة لهم أثناء العمل و هذا ما يحقق للمرؤوسين الإطمئنان و الراحة أثناء العمل مما يرفع من أدائهم ، حيث توفير أجهزة الوقاية من الحوادث و الحرائق و مكافحة تلوث مكان العمل ، التهوية و الحرارة المناسبين و غيرها تبين إهتمام القيادة بالمرؤوسين.¹

و نستنتج أن للقيادة دور في تحسين أداء العاملين ، حيث تؤكد على أهمية بناء علاقات إنسانية جيدة بين القادة و المرؤوسين ، و توفير بيئة عمل محفزة و مشجعة و دور القائد في توجيه العاملين ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم من خلال تقديم الدعم والإرشاد ، و تقدير جهودهم و مكافأتهم على الأداء المتميز بالإضافة إلى ذلك يجب على القائد أن يعمل على تطوير قدرات مرؤوسيه من خلال توفير فرص التدريب و التطوير و تشجيعهم على إكتساب المعرفة و المهارات اللازمة لتحقيق النجاح ، و التوزيع المناسب للمهام و الوظائف للعاملين بناء على قدراتهم و مؤهلاتهم. أي عندما يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب فإنه يكون قادرا على إبراز قدراته و مهاراته بشكل أفضل مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائه بالإضافة إلى توفير الموارد اللازمة التي يحتاجها العاملين لأداء عملهم بشكل فعال و يجب على

¹ نفس المرجع السابق ، ص 83.

القائد أن يعمل على تحسين ظروف العمل و ضمان سلامة العاملين .

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تم إستعراض تعريف الأداء و كذا تقييم الأداء ثم تقييم أداء العاملين كونها محصلة لمجموع تقييم أداء الموارد البشرية التي تقوم على توفير المعلومات اللازمة و الكافية لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية لأجل إتخاذ القرارات الإدارية التي تخص تنمية و تطوير أداء العمال بتوفير شروط و عوامل الرضا الوظيفي للعامل الذي يعد عامل أساسي في زيادة إنتاجية العمل ، و تحقيق أكبر قدر ممكن من الحاجات الإنسانية.

أما بالنسبة للمنظمة فإن لتقييم أداء العامل تزود المؤسسة بالمعلومات الموضوعية و الدقيقة عن نقاط القوة و نقاط الضعف القابلة لتقييم أداء أعمالهم أثناء تأدية مهامهم في فترة زمنية معينة إلى جانب معرفة مدى التقدم في تنفيذ سياسة موارد البشرية التي تعطيها القدرة على تصميم إستراتيجية تسييرها والتخطيط لتطورها مستقبلا ، كما تعتمد على كمقياس لمكافأة عمالها و توجيههم نحو تقييم أدائهم و إتخاذ القرارات الإدارية بشأنهم كالترقية و النقل و التدريب و الاختيار.....إلخ

الفصل الثالث :

الولاء التنظيمي و علاقته بنمط القيادة

تمهيد

أولا : تعريف الولاء

ثانيا : خصائص الولاء التنظيمي

ثالثا : أهمية الولاء التنظيمي

رابعا : أنواع الولاء التنظيمي

خامسا : العوامل المساعدة في خلق الولاء التنظيمي

سادسا : أبعاد الولاء التنظيمي

سابعا : مراحل تحقيق الولاء التنظيمي

ثامنا : العوامل المعيقة للولاء التنظيمي

تاسعا : نماذج الولاء التنظيمي

عاشرا : معايير قياس الولاء

الحادي عشر : علاقة القيادة الإدارية بالولاء التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الولاء التنظيمي موضوعا من المواضيع المسطرة في علم الإدارة و التي نالت حظها بالدراسة و التحليل من قبل العديد من الباحثين و الدارسين و علماء الإجتماع لما له من أهمية كبيرة في المؤسسات ، حيث تعمل و تسعى المؤسسات بشتى الطرق إلى إستخدام مجموعة من الإستراتيجيات و الآليات و التي تتمثل في الإعتناء بالمورد البشري و تلبية حاجياته من أجل ضمان إنتمائه للمؤسسة و تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية .

أولا : تعريف الولاء:

(1) لغة : هو المحبة و النُصرة و القرب. يقال: والي فلان فلانا إذا أحبّه، و كلُّ من انظَمَّ إليك، فعزَّ يُعرك و إمتنع بمتعتك فهو مَوْلَاك ، و لهذا نسمي العصبية و بنوا القيم موالى و أصلُ (ولي) يدل على قُرب¹.

- و كذلك ورد مفهوم الولاء ضمن المصطلح الأجنبي **Loyalty** في المعجم الموسوعي لمصطلحات التربية أنه : " الإخلاص لفكرة أو مثل عال أو لشخص أو جماعة أو وطن أو الوفاء له " ² و لكلمة ولاء مدلولات كثيرة فالولاء في اللغة يعني " العهد ، القرب ، النصرة ، المحبة و الإلتزام³ و المقصود من هذا التعريف أن الولاء هو الشعور بالعاطفة و الإرتباط القوي و يتضح هذا من خلال القرب و المساندة و الإخلاص و الرغبة التي يبديها هذا الفرد.

- أما الولاء من المنظور الإسلامي فهو من مصدر ولي بمعنى الصديق و النصير و منه قوله تعالى : { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الْيَهُودَ وَالنَّصَارَىٰ أَوْلِيَاءَ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ وَمَنْ يَتَوَلَّهُمْ مِنْكُمْ فإِنَّهُ مِنْهُمْ

¹ علوي بن عبد القادر السقاف ، الدرر السنية ، الموسوعة العقدية ص 147.
² فائزة رويم ، فاعلية الإتصال الإداري في المؤسسات العامة و علاقته بالرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للموظفين ، دراسة ميدانية بعدد من المؤسسات العامة بمدينة ورقلة ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2012. ص 113.
³ موسى اللوزي ، التطور التنظيمي (أساسيات و مفاهيم حديثة) ، دار وائل للنشر ، الأردن 2010 ، ص 118.

إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ }¹.

و وردت كلمة الولاء في العديد من الآيات القرآنية و منه قوله تعالى: { وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ }² و يعني الولاء هنا النصره في الأمور المشتركة و التعاون و المودة و المؤازرة و المساواة .

(2) إصطلاحا تعريف الولاء التنظيمي :

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية ، و لقد تعددت التعاريف التي تفسر الولاء التنظيمي و بغرض تحديد المفهوم سنعرض عددا من المفاهيم الأساسية التي صاغها الباحثون في هذا المجال منها :

❖ **تعريف محمد الصيرفي :** « مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها و ترتبط هذه المشاعر

بقبول الفرد لأهداف المنظمة و قيمتها و إستعداده لبذل الجهود نيابة عنه و رغبة البقاء عضوا فيها »³.
من خلال التعريف السابق فإن الولاء يرتبط بمشاعر قبول الفرد لأهداف المؤسسة من ثمة يبدي إستعداده لخدمة أهداف المؤسسة و دعم أفكارها حيث يبذل كافة جهوده للبقاء و الإستمرارية .

❖ **تعريف مدحت محمد أبو النصر :** « هو شعور ينمو داخل الفرد بالإنتماء إلى المنظمة و أن هذا

الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها ، و إن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة و من هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق نجاح المنظمة ».

و عليه فإن الولاء يرجع إلى مشاعر الفرد داخل المنظمة حيث يرى نفسه جزء لا يتجزأ من المنظمة و من ثمة يتولد لديه الرغبة في تحقيق أهداف المنظمة عن طريق بذل كافة جهده و طاقته لنجاحها.

❖ **تعريف العتيبي سعود محمد و السواط طلق عوض الله :** « هو العمل على إيجاد نوع من التوافق

¹ القرآن الكريم ، سورة المائدة ، الآية 51.

² القرآن الكريم ، سورة التوبة ، الآية 71.

³ محمد الصيرفي ، السلوك الإداري ، العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء للطباعة و النشر ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 277.

بين أهداف الفرد على حد سواء فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالبا ما يتولد لديه إحساس إيجابي و ولانها إضافة إلى تزايد رغبة في البقاء على رأس العمل ، كما يدفعه هذا الشعور إلى المزيد من العطاء الجيد ، مما يجعل مثل هذه المنظمات التي يتميز منتسبوها بهذه السمات أكثر قدرة على التفاعل الإيجابي مع بيئتها»¹.

و من ثم يمكن القول أن : الولاء ذا بعد إستراتيجي فهو لا يستهدف تحقيق الخطط فقط ، بل يساعد المنظمة في التفاعل مع بيئتها لذلك أعتبر مدخلا من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمة الحديثة ، لأن تلك المنظمات تسعى إلى تحقيق أكبر قدر من ولاء الأفراد لها .

(3) إجرائيا :

هو رغبة الموظف الشديدة للإستمرار كعضو في منظمة معينة و إستعداد الموظف لبذل مجهود عال للمنظمة من خلال شعوره بالإنتماء للمنظمة من ثمة يصل إلى مرحلة الإخلاص و الوفاء المطلق لولي الأمر.

كما يعد الولاء التنظيمي حافز معنوي هام يؤدي الى الفرد بتبني أهداف المنظمة حيث له أثر إيجابي على أداء العاملين فهو يرفع من مجهوداتهم لزيادة وتيرة العمل من أجل الوصول للأهداف المنشودة . كما أن الولاء عفويا و تلقائيا و بالتالي هو رد فعل إيجابي تجاه مثير مهم.

لقد اختلف مفهوم الولاء التنظيمي من كاتب لآخر كل حسب مجالاته ، علم الإجتماع ، علم النفس و السلوك التنظيمي و ما يمكننا أن نستنتجه من خلال كافة التعاريف السابقة أن الولاء يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص و الإندماج و المحبة التي يبذلها الفرد إتجاه عمله و إنعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل فيها و تفانيه و رغبته القوية و جهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف .

¹ مدحت محمد أبو النصر ، بناء و تدعيم الولاء المؤسسي تنمية مهارات لدى العاملين داخل المنظمة ، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ، 2005 ص 45.

ثانيا : خصائص الولاء التنظيمي :

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص فهو يعبر عن حاله غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك و تصرفات الأفراد العاملين في التنظيم و التي تجسد مدى ولائهم ، فالولاء التنظيمي هو حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية و التنظيمية و ظواهر إدارية داخل التنظيم ، إلا أنه لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق داخل المؤسسة . غير أن درجة هذا التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى . كما يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد ، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة ، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ، كما أنه يتأثر بمجموعة الصفات الشخصية و العوامل التنظيمية و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل.¹

من خلال الخصائص المذكورة أعلاه نستنتج أن الولاء التنظيمي مرتبط بالعديد من الظواهر التنظيمية و الإدارية و الإنسانية التي تتفاعل فيما بينها و تؤثر على مدى ولاء الأفراد إتجاه المؤسسة من أجل تزويدها بالحيوية و النشاط.

و يعتبر الولاء التنظيمي على إستعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة و رغبته الشديدة في البقاء بها و من ثم إيمانه بأهدافها و قيمها . و يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالنشاط و أنه يفتقد لخاصية الثبات بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى ، و إن تصعيد حالة ولاء الأفراد لمؤسساتهم أمر ليس بالسهل إذ يتطلب جهودا كبيرة من قبل إدارات المؤسسات و ذلك لتشابك العوامل ، و المتغيرات التي تؤثر فيه و تساهم في تكوينه.²

و عليه فإن الولاء التنظيمي متغير و غير ثابت و يتأثر بالعديد من العوامل و يمكن أن يرتفع أو

¹ المدهون موسى توفيق و الحزراوي إبراهيم محمد . تحليل السلوك التنظيمي ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان ، 1995 ، ص 508.

² وضاح المطري الفحيف : الحوافز و علاقتها بالولاء التنظيمي ، جامعة العلوم و التكنولوجيا ، اليمن ، 2017 ، ص 28.

ينخفض مستوى الولاء التنظيمي لدى الفرد بناء على الظروف و التغيرات في بيئة العمل .

ثالثا : أهمية الولاء التنظيمي :

إن أهمية الولاء التنظيمي تتبع من تأثيره الإيجابي على مجموعة من الظواهر السلبية و التخفيف من أثارها ، إذ تبين أن إرتفاع مستويات الولاء في بيئة العمل ينتج عنه إنخفاض في مستويات الغياب و التهرب عن أداء العمل ، كما أنه يساعد في إنخفاض درجات الضغط و الإحترق الوظيفي و في تحسين الأداء و الرضا الوظيفي . كما أن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المؤسسات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المؤسسة في حالة صحيحة و سليمة و تمكنها من الإستمرار و البقاء إنطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المؤسسات لغرض تحفيزه و زيادة درجات ولاءه بأهدافها و قيمها.

إن أهمية الولاء التنظيمي تكمن في التوفيق بين أهداف العاملين و قيمهم و أهداف التنظيم و قيمه بحيث يسود العلاقة جو من التعاون و الألفة و التكامل بدلا من التنافس و التنافر ، كما يساعد الولاء التنظيمي في التنبؤ بسلوكيات العاملين فكلما زاد الولاء التنظيمي عند العاملين قل معدل دوران العمل مما يبعد في إنخفاض نسبة الغياب و الحد من مشكلة التأخير عن الدوام و يعزز الأداء الوظيفي , بالإضافة إلى تأثيره بشكل كبير على العاملين خارج العمل بما يمنحهم من راحة نفسية كونهم ينتمون لمؤسسة يسودها الحب و التعاون.¹

بخلاف ما إذا كان التنظيم لا يعمل على كسب ولاء عامليه فإن جوا من التشاحن و التصادم يسود بيئة العمل مما يدعو العاملين للبحث عن فرص أفضل للنمو و الاستقرار ، و كلما كان لدى العاملين ولاء لمؤسساتهم استطاعت هذه المؤسسات القيام بدورها و تحقيق أهدافها على أكمل وجه و عليه سعت المؤسسات لكسب ولاء عامليها ، و أصبح ذلك أمرا ضروريا بالنسبة لأي مؤسسة كانت فعلى سبيل المثال : استطاعت اليابان أن تحول هزيمتها القاسية في الحرب العالمية الثانية إلى نجاح باهر و مذهل ،

¹ المرجع السابق ، ص 27.

و ذلك من خلال قيامها ببناء مؤسسات تتميز بولاء عامليها لها ، و تفانيهم في خدمتها حيث يشعر هؤلاء العاملين اليابانيون في كافة المستويات الإدارية بأنهم جزء من أسرة كبيرة.¹

و عليه تمثل أهمية الولاء التنظيمي في أنه عنصر مهم يربط بين المؤسسة و الأفراد العاملين بها ، و نظرا لهذه الأهمية البالغة للولاء التنظيمي فإنه يتعين على المؤسسات بأن تسعى جاهدة لخلق هذا الولاء لدى العاملين و يكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين ذلك الولاء و تنميته .

رابعاً : أنواع الولاء التنظيمي :

هناك عدة أنواع من الولاءات لدى الأفراد يمكن رصدها أبرزها كما يلي:

أ - **الولاء الشخصي :** هو الولاء لنفسك و فكرك و فلسفتك في الحياة و لثقافتك التي تنتمي إليها و يدخل تحت الولاء الشخصي على سبيل المثال : الولاء الرياضي لأحد الأندية.

و عليه الولاء الشخصي هو الإلتزام بأفكارك النزيهة في الحياة و توجهاتك نحو السبل التي يراه كل فرد تتناسب مع حياته الشخصية و ثقافته التي ينتمي إليها.

ب - **الولاء الديني :** هو ولاءك للدين الذي تفتنعه و تؤمن به و يزداد ولائك الديني كلما إلتزمت و طبقت قواعد و مبادئ هذا الدين بشكل صحيح.

و عليه الولاء الديني هو ولاء للإنسانية قبل كل شيء و الإقتناع بالولاء للدين معين دون غيره ، و العمل على الإلتزام بقواعد المذهب.

ج - **الولاء الوطني :** و هو الولاء الوطني الذي ينتمي إليه فكل مواطن في بلد ما ، و له جنسية هذا البلد ، يزداد وطنية كلما كنا مخلصين لهذا الوطن.²

و عليه الولاء الوطني هو الإرتباط العقلي و الوجداني إلى أبعد الحدود ، و أن يكون هذا الإرتباط الحميمي الركيزة على الإخلاص في خدمة الوطن و السعي من أجل أن يكون الوطن في ذروة المجد و السمو

¹ وضاح المطري القحيف ، المرجع سابق ذكره ، ص 28.
² صفوان أمين الصقاف ، أثر القيادات بالقيم على الولاء التنظيمي ، حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية ، مجلة العلوم الإقتصادية المجلد العاشر ، العدد الأول ، السودان ، 2015 ، ص 84.

و الإزدهار.

د - الولاء للعملاء : و هو الولاء الجمهوري للمنظمة و العملاء الذين تقدم لهم السلع والخدمات. و منه الولاء للعملاء هو قيام الزبون بمعاودة الشراء لمنتجات المنظمة مرات متكررة مع عدم تفضيله لمنتجات المنافسين بالرغم من الجهود التي يبذلونها لجذبه ، و هذا ما يتطلب مستويات عالية من الثقة المتبادلة بين الزبون و المنظمة.

هـ - الولاء المؤسسي أو التنظيمي : العامل للمنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها و هو موضوع

الدراسة¹.

ومنه الولاء المؤسسي أو التنظيمي هو شعور الموظف بالإنتماء و الإلتزام تجاه المؤسسة التي يعمل بها ، حيث يسعى لتحقيق أهدافها المشتركة و يؤمن بأن نجاح المؤسسة هو نجاح له و هذا الشعور ينعكس في التفاني في العمل و الرغبة في البقاء داخل المنظمة بدلا من البحث عن فرص أخرى.

و عليه نستنتج أن الولاء التنظيمي هو إلتزام العامل تجاه المؤسسة التي يعمل بها و إستعداده لبذل الجهد لتحقيق أهدافها و يتخذ الولاء عدة أنواع مختلفة و لكل منها خصائصه .

خامسا : العوامل المساعدة في خلق الولاء التنظيمي :

هناك بعض العوامل تساعد على تشكيل الولاء التنظيمي هي :

أ - السياسات : حيث أن وجود سياسات عمل داخلية تعمل على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة بشرط أن يكون قادرا على إشباع هذه الحاجات. فإذا ما أشبعت هذه الحاجات ، فسيترتب على ذلك إتباع سلوك نمطي إيجابي يسمى بالسلوك المتوازن و الذي يقود بدوره إلى الشعور بالرضا ، و الاطمئنان، و من ثم درجة عالية من الولاء التنظيمي . و هذا ما أشارت إليه نظريات التحفيز.

ب - وضوح الأهداف : فوضوح الأهداف التنظيمية كلما كانت الأهداف محددة و واضحة كلما

تكونت قناعات أكثر رسوخا لدى الأفراد في الإنتماء و الإلتزام . و من ثم كان الولاء التنظيمي أكبر

¹ المرجع السابق ذكره ص 84.

و كلما كانت الأهداف واضحة تساعد ذلك على إدراك و فهم الأفراد للعمليات التنظيمية و وظائف الإدارة و يزيد إدراكهم للولاء التنظيمي.

ج - العمل على تنمية مشاركة العاملين في التنظيم : فإشاعة مبدأ المشاركة فكريا و وجدانيا لأن

هذا يشجع الفرد على المساهمة كحماس أكبر لتحقيق الأهداف التنظيمية ، فالمشاركة هنا هي الإشارك الفعلي و العقلي للفرد في موقف جماعي في المسؤولية عن تحقيق أهداف معينة.

د - العمل على تحسين المناخ التنظيمي : حيث يلعب دورا كبيرا في زيادة الحيوية و الإنتاجية ،

حيث أن العمل على تحسين المناخ التنظيمي في بيئة العمل بكل تفاعلاتها و خصائصها ، و على نحو يساهم في تشكيل سلوك وظيفي و أخلاقي لدى العاملين و خلق أجواء إيجابية يشعر فيها العاملون بأهميتهم في العمل و هذا بطبيعة الحال يقود إلى زيادة درجة الرضا و الروح المعنوية و الولاء التنظيمي.

هـ - تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز : سواء كانت هذه الحوافز معنوية أو مادية و إعادة النظر

بإستمرار في نظم الحوافز لتكون دوما مناسبة و مطابقة مع درجة الإشباع المطلوبة.¹

و - العمل على بناء ثقافة مؤسسة : إن النظر إلى الأفراد كأعضاء في بيئة العمل ، تعمل على

توفير درجة كبيرة من الإحترام المتبادل مما يزيد من قوة تماسك المنظمة و زيادة الولاء لها ، و بناء هذه الثقافة التنظيمية تحاول ترسيخ معايير متميزة للأفراد و توفير جو يسوده الإحترام و الثقة المتبادلة بين الأطراف.²

و عليه يمكن للمؤسسات تعزيز ولاء عامليها من خلال تبني سياسات عمل عادلة ، و تحديد أهداف

واضحة و تشجيع المشاركة و تحسين المناخ التنظيمي و خلق بيئة عمل إيجابية و محفزة يزيد من حيوية

و إنتاج العاملين و يعزز شعورهم بأهميتهم و ولائهم و تطبيق أنظمة حوافز مناسبة و بناء ثقافة مؤسسية

قوية هذه العوامل مجتمعة تخلق بيئة عمل محفزة مما يؤدي إلى زيادة رضا العاملين و ولائهم و بالتالي

¹ سليمان فارس ، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 27 العدد الأول ، دمشق ، 2011 ، ص 79 - 80.

² المرجع السابق ص 79 - 80.

تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية .

سادسا : أبعاد الولاء التنظيمي :

هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي و ذلك بسبب أن أي منظمة تتكون من عدة فئات تشمل الموظفين التنفيذيين ، الإدارة الوسطى و الإدارة العليا ، و كل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة ، كما يوجد داخل كل منظمة تكتلات ، و يحاول كل تكتل من هذه التكتلات الحصول على منافع خاصة به دون الآخرين. و تمكن الإشارة إلى ثلاث أبعاد الولاء التنظيمي هي :

(1) الولاء العاطفي : و يشير إلى الارتباط العاطفي للعامل و توافقه و إندماجه مع المنظمة ، حيث نجد أن العاملين ذوي الولاء الوجداني المرتفع يستثمرون في العمل بالمنظمة لأنهم يريدون الإستمرار بناء على رغبة و شعور إيجابي و تعاطف من قبل العاملين نحو التنظيم ، أي أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الولاء الوجداني نحو منظماتهم ، يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل التي يشعرون بها نحو تلك المنظمة و قيمها ، و قد يكون هذا الولاء ناتج عن إحساس و تأثر شخصي بالمنظمة ، و قد يكون لمدة محدودة.¹

و منه معنى الولاء العاطفي هو شعور الأفراد بأنه ينتمي بإرتباط عميق عاطفي مع المنظمة التي يعمل فيها و الموظفون الذين يشعرون بالولاء تجاه مكان عملهم عادة ما يكونون أكثر إنتاجية و إلتزام ، فسيعملون بجهد و شغف أكبر لتحقيق أهداف المنظمة و هذا ناتج عن إحساس شخصي نحو المنظمة يكون لوقت محدود .

(2) الولاء المعياري الأخلاقي : و يتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي ، حيث يشعر الأفراد بأنهم من واجبه الأخلاقي فعل تلك الأشياء و القيام بتلك الانشطة في هذه المنظمات و غالبا ما يكون المصدر الأساسي لمثل هذا الإحساس تابعا من القيم التي إكتسبها الفرد قبل

¹ المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية ، المنصورة، 2007 ص 339.

إتحاقه بالمنظمة مثل (الأسرة أو التطبيع الإجتماعي) أو عقب إتحاقه بالمنظمة (التطبيع التنظيمي)
بالتالي يكون بسلوك الأفراد إنعكاسا لما يشعر به و لما يعتقد أنه أخلاقي.¹

و منه الولاء المعياري يرتبط بأخلاق الفرد كشخص من خلال ما إكتسبه من الأسرة و المجتمع
الذي عاش فيه و القيم التي نشأ عليها و بالتالي يعكس ذلك على المنظمة و يعتبره واجب أخلاقي قبل كل
شيء.

(3) الولاء البقاء (الإستمراري) : و يشير إلى و عي العامل بالكلفة المرتبطة بترك المنظمة ،

و يعكس نتيجة مقارنة الفرد للمساهمات التي يقيمها للتنظيم في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل
النفعي القائم بينهما و الأفراد الذين لديهم ولاء بقائي عالي يبقون في التنظيم لمجرد الحاجة الماسة لذلك ،
أي بسبب ما قد يتحملة الفرد من تكاليف متوقعة نتيجة تركه للعمل.

و عليه الولاء البقائي هو ولاء إضطراري مفروض على العامل بطريقة غير مباشرة وذلك لحاجته
الماسة لهذه الوظيفة و ما قد ينجم عن تركه لها و كذا و عيه بمدى ما يحصل نتيجة إنقطاعه عن العمل
و قيمة التكلفة التي سيعترض لها و من هنا يزيد ولأهم البقائي باستمرارية العمل و الجدية في العطاء
داخل المنظمة .

سابعا : مراحل تحقيق الولاء التنظيمي :

إن الولاء التنظيمي ليس نتاج صدفة، أو فترة قصيرة، فهو ينمو و يتطور لدى الفرد عبر ثلاث
مراحل زمنية متتابعة كما يلي:²

أ - المرحلة الأولى : و هي مرحلة ما قبل الإلتحاق بالعمل ، و هنا يدخل الأفراد إلى المنظمات
بمستويات مختلفة من الميول و الإستعداد للولاء ، بسبب خصائص الفرد الشخصية ، و توقعاته عما
سيحصل عليه من العمل و الظروف المرافقة لقراره بالعمل في المنظمة.

1 المرجع السابق ، ص 399.
2 هيثم علي مجازي ، محمد خبير سليم بوزيد ، قياس أثر أخلاقيات الإدارة في الولاء التنظيمي ، المؤتمر العلمي الدولي
السنوي السادس لأخلاقيات الأعمال و مجتمع المعرفة جامعة الزيتونة ، 2006 ، عمان ص 24.

ب - المرحلة الثانية : و هي مرحلة البدء في العمل و تمثل هذه المرحلة الخيرات التي إكتسبها الفرد خلال الأشهر الأولى من إلتحاقه بالعمل ، و تنمية الولاء و العضوية التنظيمية.

ج - المرحلة الثالثة : و هي مرحلة النضج أو الرسوخ ، و تمثل فترة الخبرات التي إكتسبها الفرد بعد أن يكون قد ثبت و إستقر في العمل ، و أن يدعم الولاء من خلال الإستثمارات و الإنغماس الإجتماعي للفرد في المنظمة.

و عليه فإن الولاء التنظيمي ينمو و يتطور عبر مراحل كل مرحلة تخلق الأخرى حيث أن المرحلة الأولى هي مرحلة التحصل على العمل حيث كل فرد له خصائص شخصية و مستوى خاص يختلف من شخص لآخر يترجمه بإستعداده للولاء أما المرحلة الثانية فهي مرحلة الشروع في العمل و لها علاقة بمدى خبرة العامل من خلال ما يتلقاه ثم تأتي المرحلة الثالثة و الأخيرة و هي مرحلة النضج بالنسبة للعامل و تأتي بعد إكتساب الخبرة و القدرة على الإنغماس الإجتماعي داخل المنظمة و هنا يبدأ العامل في الإستقرار داخل المنظمة و الشعور بالولاء لها .

ثامنا : العوامل المعيقة للولاء التنظيمي :

يتعرض الولاء التنظيمي لمجموعة من الصعوبات و العوائق التي تعمل على إطفائه و إزالته و حتى نستطيع الوقوف ضد هذه العوائق لابد من معرفتها و دراسة مختلف جوانبها لنحافظ على السير الحسن لعملية التنظيم و تحقيق الرفاهية و التقدم ، و توجد عدة عوامل تعيق إلتزام الموظف و ولاءه لمنظمتة و بين جملة هذه العوائق نذكر منها ما يلي:

- تكوين فريق غير متناسب مع بعضه البعض و ذلك لإختلاف القيم ، العادات ، التقاليد ، المستوى التعليمي، طريقة التفكير ، نمط الشخصية ، السن.
- ضعف الراتب و قلة الحوافز المادية و المعنوية و عدم مراعاة الحاجة الفردية الشخصية و الإجتماعية.
- التئمر من طرف العامل و عدم رضاه عن عمله خاصة في حالة التهميش و اللامبالاة و عدم

التشجيع.

- الإفتقاد إلى القدرة الصالحة التي تحيط بكافة المهام و تجاهل ظروف العمل.
- عدم العدالة في المعاملة و التمييز في التعامل مع العاملين أو إظهار تفضيلات غير مبررة.
- سوء توزيع المكافآت و الترقيات على أساس المحاباة أو الوساطة.
- عدم توفير فرص للتقدم الوظيفي أو الترقية مما قد يؤدي إلى الإحباط و الابتعاد عن المؤسسة.
- نزاعات العمل بين العاملين أو بين العاملين و الإدارة تضر بعلاقات العمل.
- القيادة الضعيفة للقادة الذين يفتقرون إلى الكفاءة أو القدرات القيادية يتسببون في فقدان الثقة مما

يؤثر سلبا على الولاء ¹.

و من خلال ما سبق ذكره فإن العوامل المعيقة للولاء التنظيمي :

نقصد بها تلك الأمور التي تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في أي منظمة و الولاء من الظواهر المعقدة يقوم على جملة من العوائق كتكوين فرق غير متناسقة و ذلك راجع لمجموعة إختلافات ، و كذا غياب قواعد نظم التسيير و قلة الحوافز سواء المادية و المعنوية و تجاهل ظروف العملإلخ ، كلها مساعدات جعلت الولاء التنظيمي يتعرض لصعوبات فلا بد من معرفة الأسباب للوصول للحلول المتمكنة .

تاسعا : 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 ، و لا يوجد نموذج واحد ممكن القول بأنه يحيط ظاهرة الولاء التنظيمي ، و من هنا تأتي أهمية إيضاح بعض النماذج المختلفة لظاهرة الولاء التنظيمي ، على النحو التالي :

¹ المرجع السابق ذكره ، ص 75.

أ - نموذج اتزيوني 1961 (Amitia Etzioni) : حيث تم التركيز على النقاط التالية : 1

✚ **الولاء المعنوي** : و هو يمثل إتجاه إيجابيا و قويا نحو المنظمة و يقوم على الإرتباط بأهداف التنظيم و قيمة و قواعد الداخلية ، و على طاعة السلطة ، لشعوره أن التنظيم يسعى لتحقيق أهداف إجتماعية مفيدة و عادة ما تستخدم هنا القوة المعيارية و تستخدم المكافآت الرمزية كأساس لدعم ولاء الأفراد.

✚ **الولاء التراكمي** : و هو يمثل علاقة أقل مع التنظيم و لكنها علاقة تقوم على مبدأ التبادل بين الأعضاء و التنظيم ، فالأفراد يصبحون ملتزمين إذا وجدوا أن هناك منافع سوف تعود عليهم من وراء هذا الولاء.

✚ **الولاء الإضطراري** : و هو يمثل إتجاها سلبيا تجاه المنظمة و ينشأ من المواقف التي يوصف فيها السلوك الفردي دائما إضطرار أو الإكراه و القيد ، فلا يحدث التنظيم في السجن إلا نتيجة لإجراء إجتماعي فرض على نزلائه و لم يكن نابعا من إختيارهم و يستخدم هنا عادة القوة الإلزامية أو الإضطرارية لدعم ولاء الأفراد و إلتزامهم .

إن الدارس المتفحص لنموذج

نموذج اتزيوني ركز فيه على أن يكون الولاء معنوي لأنه يشعر فيه الفرد بأن أهدافه الإجتماعية قيد التحقيق و هنا سيكمن الإرتباط القوي بأهداف التنظيم كما ركز على الولاء التراكمي الذي يرى فيه الفرد أن المنفعة ستعود عليه من وراء هذا الولاء و بهذا سيصبحون أكثر جدية و إلتزام أما الولاء الإضطراري حسب اتزيوني يكون عكس الولاء المعنوي و يستخدم بالإلزام على الأفراد دون رغبتهم في هذا الولاء و هذا النوع يعود بالسلب على المؤسسة و تحقيق أهدافها .

ب - نموذج ستيرز 1977 (MR.Steers) : يرى ستيرز أن الخصائص الشخصية و خصائص العمل

1 عبد الرحمان أحمد محمد هجان ، الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الإجتماعية ، الرياض ، 1998 ، ص 35.

و خبرات العمل ، يتفاعل معا كمدخلات ، و يكون الميل للإندماج بمنظمته و مشاركته لها ، و إعتقاده القوي بأهدافها و قيمها قبول الأهداف و القيم و رغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها ، مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك المنظمة التي يعمل فيها ، و إنخفاض بنسبة غيابه و بذل المزيد من الجهد و الولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها و قد بين ستيرز في نموذج العوامل و السلوك في مجموعات و هي مدخلات الولاء التنظيمي و تشمل : الخصائص الشخصية (الحاجة للإنجاز ، التعلم ، العمر ، تحديد الدورة و خصائص العمل (الرضا في العمل ، التحدي في العمل ، فرصة للتفاعلات الإجتماعية ، التغذية الإسترجاعية) و خبرات العمل (طبيعة نوعية خبرات العمل لدى العاملين في التنظيم ، إتجاهات العاملين في التنظيم ، أهمية الشخص بالنسبة للتنظيم) .

و مخرجات الولاء التنظيمي و تشمل : الرغبة و الميل للبقاء في التنظيم ، إنخفاض نسبة دوران العمل ، الميل للتبرع بالعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم ، الميل لبذل الجهد لتحقيق إنجاز أكبر¹ استنتاجا على ما تم ذكره يمكن القول :

نموذج ستيرز من النماذج الأكبر واقعية و ذلك لإرتباطه بمجموعة خصائص تمثلت في الخصائص الشخصية مثل الحاجة لإنجاز العمل ، و خصائص خاصة بالعمل تمثلت في الرضا عن العمل المنجز فهو يخلق تفاعلات تعود بالتغذية الإسترجاعية ، و كذا خبرات العمل تمثلت في التنظيم و علاقته بإتجاهات العاملين و أهميته بالنسبة لهم كما يشمل هذا النموذج مخرجات الولاء شملت الكثير من النقاط أهمها بدل الجهد لتحقيق أهداف التنظيم و هو التي تنتج عن هذا النموذج .

ج - نموذج كاتر 1986 (RA - Kanter) : و ترى أن هناك ثلاثة أنواع من الولاء هي :

🚩 **الولاء المستمر :** و تتمثل في تكريس الأعضاء لجهودهم من أجل بقاء المنظمة ، و هذا يتطلب

من الأعضاء تضحيات شخصية و إستثمارات تتم بالصعوبة ، أو إرتفاع التكاليف بالنسبة للعضو

¹ بدر محمد الجبرسي ، الروح المعنوية و علاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية ، الرياض ، 2010 ، ص 50.

و عندما يقدم الأفراد تضحيات هامة من أجل الإلتحاق بالمنظمة و البقاء بها تصبح لديهم رغبة قوية في الحفاظ على حياة هذه المنظمة.

✚ **الولاء القائم على التماسك** : يقوم على خلق العلاقات الإجتماعية و تدعيمها داخل المنظمة بحيث تتولد علاقة بين التنظيم و أفراد و تغري أشخاصا من خارج التنظيم بالإنضمام إليه و لذا تعهد المنظمات إلى العديد من الوسائل و الأنشطة التي تهدف إلى الربط النفسي بين الأفراد و المنظمة و إرتباطه بعلاقات إجتماعية تعكس التضامن الإجتماعي.¹

✚ **الولاء الرقابي** : يشمل الإرتباط الأعضاء بقيم التنظيم التي تشكل بدورها السلوك في الشكل المرغوب أو الإتجاهات المرغوب فيها ، و يوجد الولاء الرقابي عندما يرى العامل أن قيم التنظيم و قواعده تمثل مرشدا هاما للسلوك المرغوب فيه ، و أنه أي سلوك يتأثر بالقواعد التي تحكم التصرفات أو الأعمال اليومية.

و قد تكون هذه الأنواع الثلاثة للولاء مترابطة فيما بينها ، أي قد توجد جميعا في منظمة واحدة في آن واحد.²

قام كانتر بتقسيم الولاء في نمودجه إلى الولاء المستمر الذي يقوم على مبدأ التضحية المستمرة من أجل بقاء المنظمة و من خلال هذه التضحيات و الجهود يزيد حب البقاء أما النوع الثاني برز في تغذية العلاقات بين أفراد المنظمة التي تعكس التضامن و ذلك لضمان سيرورة أهداف المنظمة أما النوع الثالث يقوم على رقابة مدى تحقيق قواعد التنظيم من خلال السلوك المرغوب فيه .

عاشرا : معايير قياس الولاء التنظيمي :

إن أهمية قياس الولاء التنظيمي تكمن في أنها تؤثر مؤثرات معقولة على مستوى الأداء الوظيفي

¹ سميرة دبة ، سميرة غولة ، مذكرة ماجستير تخصص عمل و تنظيم ، الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية ، دراسة إستكشافية ميدانية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2012 ، ص 30.

² بدر محمد الجبرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 30.

و أي إدارة يمكن أن توظف هذه المؤشرات لرفع مستوى الولاء التنظيمي من خلال عدة سياسات و إجراءات تتخذها ، و تكمن المعايير قياس الولاء التنظيمي في ما يلي:

أ - **المعايير الموضوعية** : أي قياس الولاء التنظيمي من خلال الآثار السلوكية و ذلك باستعمال وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم و دوران العمل و كثرة الحوادث.

ب - **المعايير الذاتية** : أي قياس الولاء التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين

بدرجة ولائهم و هذه يمكن أن تؤدي إلى إدارة بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الولاء التنظيمي.¹

ومنه نستخلص أن الولاء الوظيفي له أهمية كبيرة في المنظمة حيث يقدم مؤشرات للإدارة بمدى ولاء الأفراد لعملهم و بذلك تستعين بمعاييرين إثنين يحددان لها مجموعة من المؤشرات تجعلها تحقق فوائد كبيرة للمؤسسة. و كذا تصح مجموعة من الإنحرافات و الأخطاء في الممارسات الإدارية لتجعل منها فوائد تعود على الفرد و المنظمة و لتصل للأهداف المرسومة لابد من متابعة نشاطها من وقت لآخر لتعرف بمدى تحقيق الأفراد من مكاسب مادية و معنوية من ناحية و على قوة الترابط بما تحققه المنظمة لأفرادها و بين ولائهم لها يمكن قياس هذا بتقدير نجاح المنظمة أو فشلها.

الحادي عشر : علاقة القيادة الإدارية بالولاء التنظيمي :

هناك علاقة قوية بين القيادة الإدارية و الولاء التنظيمي ، فالقيادة الفعالة و الكفنة بمثابة الأكسيجين الذي يسمح للفرد بالتنفس ، لذا فهي من أهم الخصائص التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات بل من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل الولاء التنظيمي من إنعدامه.

فوجود قيادة إدارية تسلطية ينتج عنه تذمر العاملين و إستيائهم من أسلوب معاملة القائد لهم ، و عدم رضاهم عن العمل الأمر الذي ينتج عنه العديد من الظواهر السلبية كدوران العمل و تبديد موارد المؤسسة، و كثرة الغياب ، و الشعور بالإحترق النفسي ، و كثرة الإجازات ... التي كلها عبارة عن مؤشرات دالة على تدني مستوى الولاء التنظيمي . لذا لابد أن يعي القائد الإداري المسؤولية الملقاة على

¹ المرجع السابق ذكره ، ص 50.

عاقته و دوره في إيجاد الأسلوب القيادي المناسب الذي يسير له سبل الإتصال و التواصل مع مرؤوسيه و يمكنه من معالجة جميع المشكلات التي يمكن أن تطرأ و التنبؤ بها قبل حدوثها ، بالإضافة إلى العمل على تنمية العلاقات بينه و بين موظفيه بشكل يضمن بناء علاقات جيدة يسودها التعاون و الإحترام و تحقيق الأداء الجيد في ظل بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع و الابتكار و مشجعة على روح المبادرة و تحمل المسؤولية و البعد عن الخوف من الفشل لأنه في المقابل إذا ما نجح القائد في أداء دوره على النحو المطلوب فإن ذلك سوف ينعكس على نوعية الأداء من جهة و على نفسية العامل من جهة ثانية من خلال تقوية إيمانه بقيم المؤسسة و دفعه لبذل جهد مضاعف لتحقيق أهدافها و خلق مستوى عال من الإلتزام و الإلتناء و الولاء لها¹ فالقيادة هي العامل الخفي المسؤول عن التأثير في الآخرين و تحويلهم إلى قوة جماعية عظيمة و المصدر الذي يعد العاملين بالحماس و يغرس في نفوسهم روح التعاون و الإعتراف بالمهنة و هذا هو دور القائد الإداري الفعال الذي يعمل على الإستثمار في الرأسمال البشري و عيا منه بأن المؤسسة تعمل في ظل بيئة متغيرة تمتاز بالتعقيد و تتسم بالمنافسة الحادة و الشرسة لذا فولاء العاملين يعتبر أحد أهم الشروط التي تجعل المؤسسة تعمل في أمان بعيد عن أي أزمة يمكن أن تعصف بها لأن تمسك عمالها بها و إيمانهم بقيمتها و سعيهم لتحقيق أهدافها يسقيها كل المخاطر.

و لعل خير دليل و مثال على أهمية القيادة الإدارية في تعزيز الولاء التنظيمي هي المؤسسة اليابانية التي إستطاعت أن تتخطى كل الأزمات و ترتقي و تصل إلى الريادة في ظرف قياسي بسبب تبنيها نهج الإهتمام بالموارد البشري و إشباع حاجاته و تحقيق أهدافه و دمجها مع أهداف المؤسسة.²

¹ دايرة عايذة ، يخلف لمياء ، مرجع سابق ، ص 342.

² المرجع السابق ذكره ، ص 343.

خلاصة الفصل :

و منه نستخلص أن الولاء التنظيمي هو درجة إلتزام و إنتماء العامل للمؤسسة التي يعمل بها و يعكس رغبته في الإستمرار فيها و المساهمة في تحقيق أهدافها و يتجلى الولاء في السلوكيات الإيجابية كالإلتزام و التفاني و الدفاع عن مصلحة المؤسسة و ينقسم الولاء لعدة أنواع و تتأثر مستويات الولاء بعدة عوامل منها جودة القيادة ، العدالة التنظيمية ، وضوح الأدوار بيئة العمل ، و التحفيز ، بينما تعيقه بعض المعوقات كالتهميش ، ضعف التواصل و التمييز الوظيفي و يعد الولاء التنظيمي مؤشرا هاما لإستقرار و فعالية الأداء المؤسسي .

الفصل الرابع :

الدراسة الميدانية : إجراءاتها المنهجية و معطياتها

تمهيد

أولا : الإجراءات المنهجية

1- منهج الدراسة

2- مجالات الدراسة

3- أدوات جمع البيانات

4- عينة الدراسة

ثانيا : تحليل و تفسير المعطيات الميدانية

1- تفسير و معالجة البيانات

2- نتائج الدراسة

تمهيد :

سنقوم في هذا الفصل و في شقه الأول باستعراض الإجراءات المنهجية للدراسة الموظفة في البحث حيث سيتم تناول النقاش و التحليل الخيارات المنهجية المعتمدة في هذا البحث على غرار منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات ، بالإضافة إلى العينة التي تم الإعتماد عليها في الدراسة كما سيتم في الشق الثاني تفرغ البيانات و تحليلها ، بهدف إستخلاص النتائج المتعلقة بالدراسة و كل ذلك تماشياً مع أهداف البحث و الإشكالية المطروحة حيث نستهدف من خلال هذه التحاليل الإجابة على السؤال المركزي و التساؤلات الفرعية .

أولاً : الإجراءات المنهجية :

(1) منهج الدراسة :

يعتبر المنهج العلمي أمر جوهري في القيام بالبحوث و الدراسات العلمية سواء كانت بغرض الوصول إلى نتائج نظرية أو تطبيقها على أرض الواقع أو معالجة مشكلات ، كما تتيح و يحدد للباحث طبيعة الأدوات و الوسائل و الإجراءات التي يعتمد عليها في جمع البيانات و المعلومات و تحليلها و تفسيرها ، فهو الإطار الذي يقيد الباحث و يوجهه نحو تحقيق هدفه في معالجة و تفسير المشكلات و الظواهر بموضوعية و دقة و مصداقية. و بالرجوع إلى المنهج العلمي يمكن القول أنه مجموعة من القواعد العامة التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم و يعرف بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لإكتشاف الحقيقة. و من خلال هذا يتضح لنا أن المنهج هو الإستراتيجية أو الطريقة التي يتبعها الباحث و السبيل الذي يجعلنا نعرف ما يجب البحث فيه حسب موضوع الدراسة و يوصلنا للحقائق العلمية.

و قد إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي : و هو أحد المناهج العلمية التي تعتمد على دراسة الظواهر كما هي في الواقع و يقوم على وصفها وصفاً دقيقاً و من ثم تحليلها و تفسيرها بهدف الوصول

إلى النتائج تسهم في فهم الظاهرة¹. و تماشيا مع طبيعة هذه الدراسة و الأهداف المسطرة لها قمنا بتوظيف المنهج الوصفي التحليلي من أجل تسليط الضوء على كيفية تجسيد أسلوب عمل القيادة و دورها في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة و فهم و تفسير و وصف طبيعة العلاقة بين القيادة و الولاء التنظيمي و أثرها على الأداء الوظيفي للعمال و علاقة كل ذلك بولائهم للهيكلة التنظيمي للمؤسسة و إنخراطهم الفعال في عملية تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

(2) مجالات الدراسة :

أ. المجال المكاني : تم إنجاز الدراسة في مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس بولاية

الطارف.

التعريف بالمؤسسة : إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس في البداية كانت فرع تابع لمجمع

إتصالات الجزائر Algérie Télécom لثابت حصلت موبيليس على إستقلاليتها كمتعامل للهاتف النقال

في أوت 2003 حيث بدأت بتقديم خدماتها بشكل مستقل في السوق الجزائري تأسست مؤسسة موبيليس

بولاية الطارف في جويلية 2006 ، و هي وكالة تجارية تابعة لمديرية عناية .

توفر موبيليس مجموعة من الخدمات منها :

- خدمات الصوت و الرسائل النصية القصيرة : SMS تغطية شاملة للمكالمات المحلية و الدولية.

- خدمات الأنترنت عبر الهاتف المحمول 3G و 4G.

- الباقات و العروض : تقدم موبيليس باقات متنوعة تناسب إحتياجات المستخدمين.

- خدمة العملاء.

تهدف مؤسسة موبيليس إلى :

- تقديم أحسن الخدمات و المبيعات للزبائن.

¹ عمار بحوش : دليل الباحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1985 . ص 19.

- الإبداع.

- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم.

- تقديم الجديد بما يتماشى و التطورات التكنولوجية.

- توفير شبكة ذات جودة عالية و خدمات فعالة و متنوعة للمشاركين.

- تهدف إلى تعزيز قربها من شركائها و زبائنها مما يظهر من خلال شعاراتها مثل « أينما كنتم »

و « معا نصنع المستقبل »¹.

ب. المجال الزمني :

تمت الدراسة بمؤسسة موبيليس بولاية الطارف ، حيث كانت نقطة البداية من شهر مارس 2025 قمنا بتحضير أسئلة الإستمارة و تصحيحها و طباعتها فضلا عن الدراسة الإستطلاعية للمؤسسة ، و واجهتنا صعوبات في الموافقة على إجراء الدراسة بالمؤسسة موبيليس و إستغرقت إجراءات الموافقة من 5 مارس إلى 20 أبريل و في هذه الفترة قمنا بالعديد من الزيارات لأخذ الموافقة و التعرف على الميدان و تزويدنا بالمعلومات الخاصة بالموضوع .

23 أبريل قمنا بتوزيع الإستمارات على العمال و لم نجد بعضهم نظرا لصعوبة اللقاء لإختلاف توقيت العمل. إلا أنه تم التطبيق الفعلي للإستمارة في الفترة الممتدة من 23 أبريل إلى 02 ماي 2025.

ج. المجال البشري :

هو مجتمع الدراسة أي الأفراد الذين سيتم التعامل معهم و أن طبيعة موضوعنا حول دور القيادة في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين الذين يتعلق بالعاملين بمؤسسة موبيليس و عددهم 17 عامل موزعين كالتالي :

- مراقب مستشار زبائن 2

- مستشار زبائن 9

¹ بناء على معطيات قدمت لنا من طرف عمال مؤسسة موبيليس .

- مسؤول مشرف مبيعات 2

- مسؤول مبيعات غير مباشر 1

- عون حفظ المعلومات 3

(3) أدوات جمع البيانات :

إن إنجاز أي بحث ميداني يحتاج الباحث إلى أدوات تساعده في جمع البيانات و تحليلها حسب طبيعة البحث ، حيث إعتدنا في جمعنا للمعلومات و البيانات حول موضوع الدراسة على الإستمارة و ذلك من أجل الحصول على المعلومات الكافية حول دور القيادة في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة ، و في هذا الصدد تعرف :

أ. الإستمارة : بأنها الأداة الرئيسية للبحث و من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعا في البحوث

الإجتماعية ، هذا ما يدفع الباحث إلى بذل الجهد من أجل صياغة إستمارة البحث بصورة تؤدي إلى تحقيق أهداف الدراسة ، كما تعرف على أنها أداة من أدوات البحث العلمي و هي مستعملة على نطاق واسع للحصول على الحقائق و التوصل إلى الوقائع و التعرف على الظروف و الأحوال و دراسة المواقف و الإتجاهات و الآراء ، و تعد من أهم أدوات جمع البيانات إذا ما تم إعدادها و تصميمها بطريقة محكمة وفقا لمؤشرات واضحة منبثقة عن متغيرات الدراسة فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين¹.

إذا الإستمارة من أكثر الأدوات المنهجية المستخدمة خاصة في العلوم الإجتماعية كونها تساعد الباحث في الحصول على المعلومات اللازمة لموضوع دراسته تتكون من مجموعة من الاسئلة تتطلب من المبحوثين الإجابة عليها و تعبئتها لغرض جمع المعلومات التي تتعلق بموضوع البحث ، حيث تضمنت إستمارة بحثنا 32 سؤال مقسم على 4 محاور يمكن توضيحها كما يلي :

✓ المحور الأول : الخصائص العامة للعينة.

¹ محمد عبد السلام : مناهج البحث في العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، مكتبة نور 2020 ، ص 56.

✓ **المحور الثاني :** بيانات خاصة بمدى مساهمة إهتمام القيادة بالحوافز المادية و المعنوية الخاصة بالعاملين بالمؤسسة و علاقتها بزيادة الولاء التنظيمي .

✓ **المحور الثالث :** بيانات خاصة بمدى مساهمة القيادة في ترقية جودة الحياة المهنية بالمؤسسة في سبيل تنمية و لائهم التنظيمي.

✓ **المحور الرابع :** بيانات خاصة بمدى إهتمام القيادة بالعلاقات الإنسانية للعاملين و علاقته بتنمية و لائهم التنظيمي.

ب. الملاحظة البسيطة : هي نوع من أنواع الملاحظة في البحث العلمي و تعرف بأنها مراقبة الباحث للظواهر أو الأحداث في بيئتها الطبيعية دون تدخل منه بعبارة أخرى يقوم الباحث بمراقبة و تسجيل ما يراه يحدث بشكل طبيعي دون محاولة التأثير فيه أو التحكم في المتغيرات و لا تخضع لضبط العلمي و تعتمد على المراقبة المباشرة يقوم الباحث بنفسه بمراقبة مجتمع الدراسة أو الظاهرة قيد البحث و غير منظمة بمعنى لا يكون لدى الباحث خطة دقيقة أو محددة مسبقا لما سيلاحظه ، تتميز بأنها تعتمد على الحواس و يكثر إستخدام الملاحظة البسيطة كوسيلة إستطلاعية¹ ، كما تعتمد الملاحظة البسيطة المباشرة في العلوم الإجتماعية على نزول الباحث إلى المجتمع لمشاهدة أفرادهم و هم يسلكون و يعملون و جمع البيانات الكافية لوصف الجماعة و أوجه نشاطها المختلفة و وصف الظواهر إعتقاداً على ما يرى الباحث و يسمع دون تدخل و دون إستخدام الآلات و الملاحظة البسيطة لا تخضع لضبط العلمي² .

و عليه فالملاحظة البسيطة طريقة لجمع البيانات تحدث في البيئة الطبيعية للظاهرة المدروسة يقوم الباحث بملاحظة مباشرة و يعتمد على حواسه دون أي تدخل منه. و إعتدنا على الملاحظة البسيطة أثناء دراستنا الميدانية بمؤسسة موبيليس و كنا نلاحظ عمل العمال و كذا علاقاتهم و معاملاتهم مما مكننا الحصول على بعض المعلومات و لاحظنا كيفية تعامل العمال حيث تبين لنا من خلال مشاهدتنا أن معظم

1 عبيدات محمد و آخرون : منهجية البحث العلمي ، ط1 ، دار النشر ، عمان ، 1999 ، ص 90.
2 سعد سلمان المشهداني : منهجية البحث العلمي ، ط1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 2019 ، ص 85.

العمال يتعاملون مع الزبائن بشكل لبق و ودي و باحترام و يحرصون على تقديم المساعدة و لاحظنا أيضا سير العمل بصفة عامة بطريقة منظمة و كذلك لاحظنا بيئة العمل تتسم بالهدوء إلا أن بعض المكاتب تعاني من ضيق المساحة و لاحظنا وجود علاقات طيبة بين العاملين يسودها تعاون و إنسجام العمال.

(4) عينة الدراسة :

تعد عينة الدراسة أحد الدعائم الأساسية للبحث الميداني لذا يجب إختيارها بعناية حتى تكون ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلا صحيحا و موضوعيا و إستخدامها يوفر الكثير من الجهد كما أنها تمكن من الحصول على المعلومات و بيانات أكثر موضوعية و شمولية و تعرف العينة : بأنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم إختيارها بطريقة مناسبة ، و إجراء الدراسة عليها و من ثم إستخدام تلك النتائج و تعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي و تمثل العينة جزءا من مجتمع الدراسة من حيث الخصائص و الصفات و يتم اللجوء إلى العينة و التي تغني الباحث عن دراسة دراسه كافة وحدات المجتمع¹.

و عليه فالعينة ذلك الجزء من المجتمع التي يجرى إختيارها وفق قواعد و طرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا و المسح الشامل فهو عبارة عن جمع البيانات و المعلومات من جميع أفراد المجتمع ولقد لجأنا إلى العينة بالمسح الشامل حيث أخذنا كل العمال على إعتبار أنهم معنيين بالدراسة و عددهم الإجمالي بلغ 17 عامل تم إختيارهم ككل لإعطاء ما يكفي من المعلومات.

ثانيا : تحليل و تفسير المعطيات الميدانية :

(1) تفسير و معالجة البيانات :

تعد مرحلة تحليل و تفسير البيانات من أدق المراحل التي تستدعي من الباحث توضيح الدلالات السوسولوجية التي تؤشر لها الأرقام الإحصائية المعبرة عن إجابات المبحوثين و اقراراتهم و التي

¹ محمد سرحان علي المحمودي : مناهج البحث العلمي ، ط3 ، دار الكتب ، الجمهورية اليمنية ، صنعاء ، 2019 ، ص 160.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : إجراءاتها المنهجية و معطياتها

تستدعي تفسيرها لفهم كنها و أبعادها و كل ذلك بهدف الإجابة عن إشكالية البحث المطروحة و فيما يلي

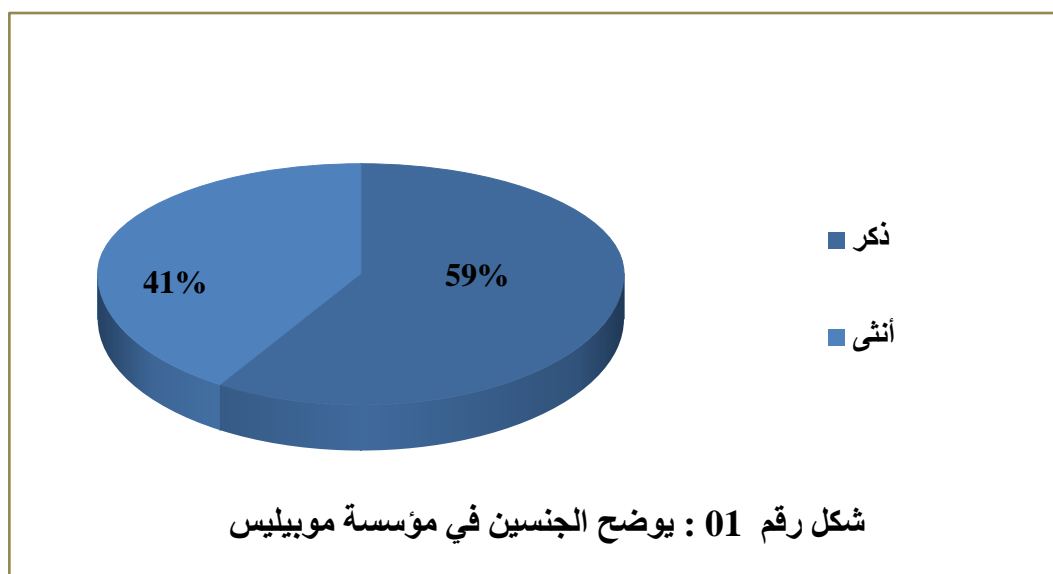
سنحاول تحليل و تفسير هذه الإجابات وفقا للجدول التالية :

أ. الخصائص العامة للغة : البيانات الشخصية المتعلقة بالعاملين

الجدول رقم 01 : يوضح لنا توزيع الجنسين في مؤسسة موبيليس .

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	10	% 58.82
أنثى	07	% 41.17
المجموع	17	% 100

المصدر : أسئلة إستمارة البحث سؤال رقم 01



يتبين من خلال معطيات الجدول الذي يخص توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس نلاحظ أن نسبة الذكور و التي قدرت بـ % 58,82 أكبر من نسبة الإناث و التي قدرت بـ % 41,17 من إجمالي العينة ، و هي نسب متقاربة و منه نستنتج أن نسبة الذكور و الإناث في مؤسسة موبيليس تكاد تكون

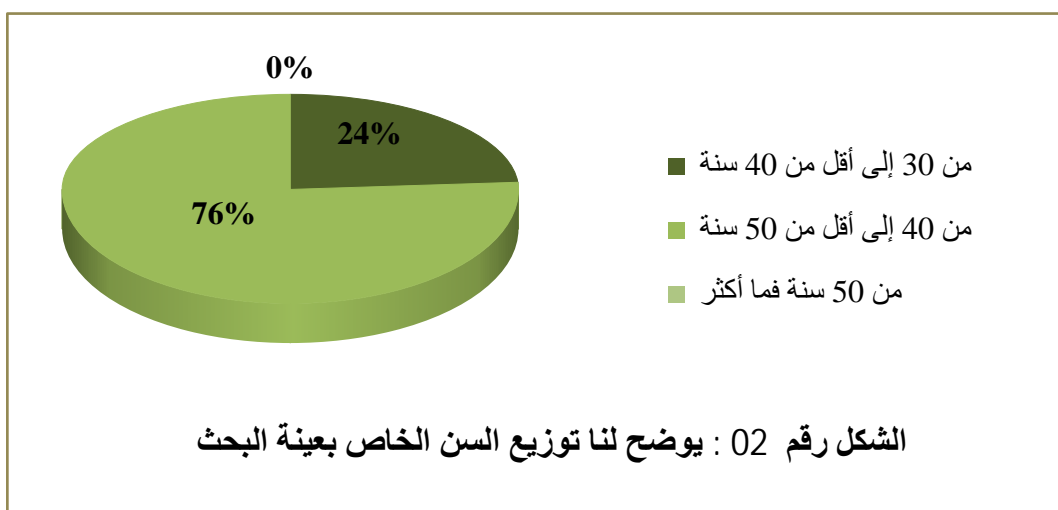
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : إجراءاتها المنهجية و معطياتها

متساوية و هذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة و لكون العمل في مثل هذه المؤسسة يتطلب المهارة الفكرية و حسن المعاملة و أن الإناث لديهم أيضا التزامات أسرية كراعية الأطفال و الأعمال المنزلية تشكل عبئا إضافيا مما يؤثر على قدرتهم على المشاركة في العمل.

الجدول رقم 02 : يوضح لنا توزيع السن الخاص بعينة البحث .

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
من 30 إلى أقل من 40 سنة	04	23.52 %
من 40 إلى أقل من 50 سنة	13	76.47 %
من 50 سنة فما أكثر	/	/
المجموع	17	100 %

المصدر : أسئلة إستمارة البحث سؤال رقم 02



الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : إجراءاتها المنهجية و معطياتها

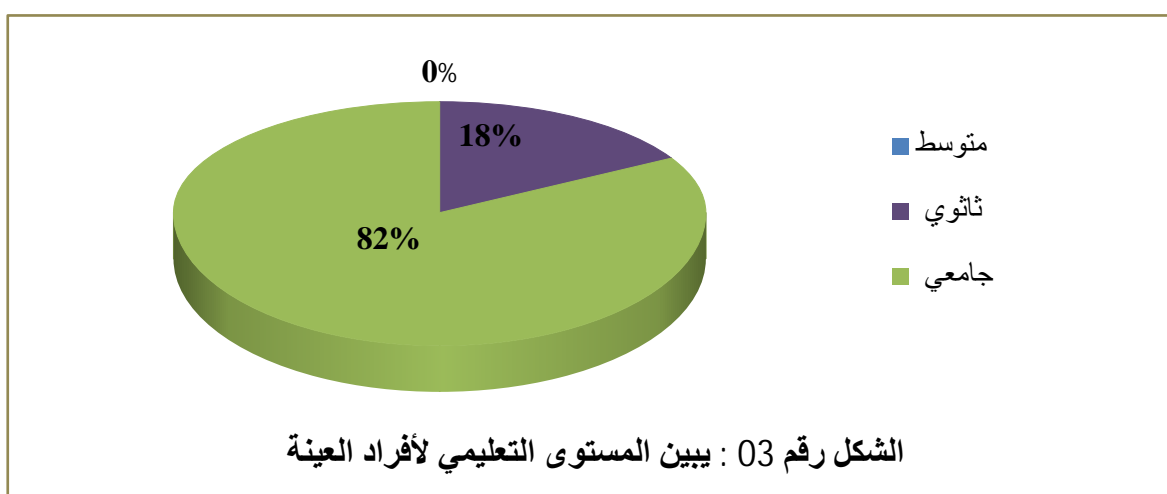
يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العينة سنها 40 إلى أقل من 50 سنة و قدرت نسبتهم بـ 76,47 % ثم تليها نسبة 23,52 % و التي تخص أعمار المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40 سنة و هذه الفئة بنسبة صغيرة مقارنة بالفئة الأخرى.

و من هنا يتضح لنا أن توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن أن أغلب أفراد العينة هي فئة الكهول بنسبة 76,47 % من إجمالي العينة، و هذا راجع لإحساسهم بالمسؤولية تجاه عملهم و لكفاءتهم و خبرتهم في ميدان العمل و وعيهم بطريقة أداء مهامهم مما يزيد من ولائهم للمؤسسة و بذل المجهود أكثر لتقديم خدمات أفضل.

الجدول رقم 03 : يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة .

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
/	/	متوسط
17.64 %	03	ثانوي
82.35 %	14	جامعي
100 %	17	المجموع

المصدر أسئلة إستمارة البحث سؤال رقم 03



الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : إجراءاتها المنهجية و معطياتها

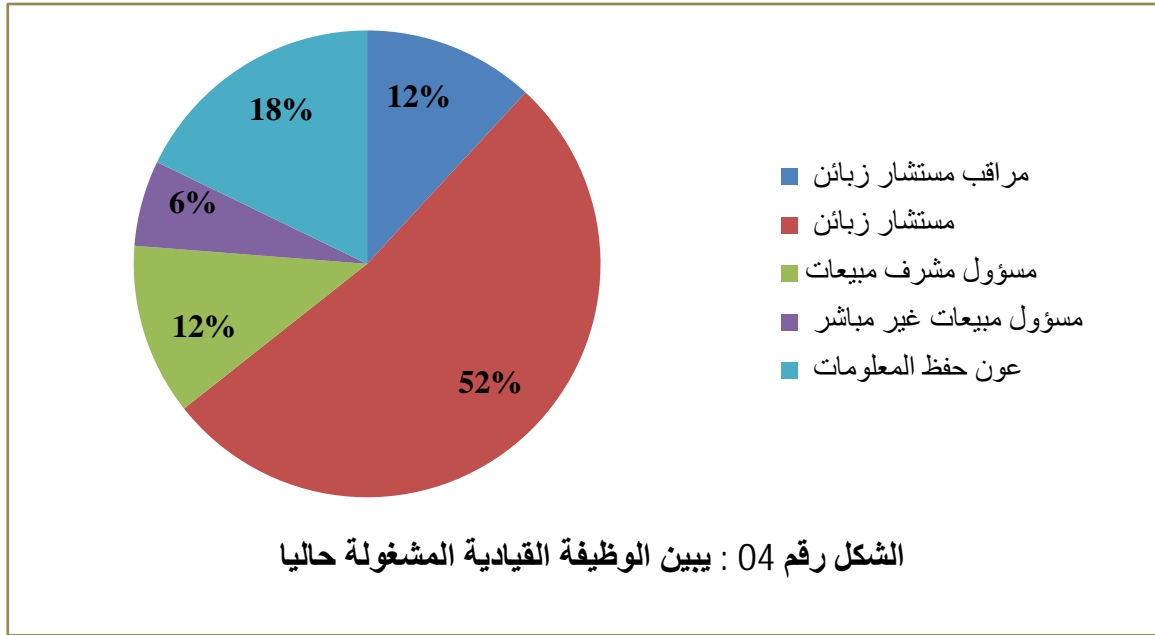
يتبين من خلال الجدول أعلاه أن المستوى التعليمي الغالب على هذه العينة هو المستوى الجامعي بنسبة قدرت بـ 82,35 % من إجمالي العينة ثم تليها نسبة المستوى الثانوي بنسبة قدرت بـ 17,64 % في حين مستوى المتوسط منعدم في توزيع عينة الدراسة.

هذا ما يفسر أن مؤسسة موبيليس تعتمد في توظيفها للعمال على أساس مؤهلاتهم العلمية و خاصة فئة الجامعيين الذين يشهد لهم بالكفاءة والقدرة على التطور و الإرتقاء و بالتالي الرفع من أداء العاملين بالمؤسسة ، و هذا راجع إلى حرص المؤسسة على الحصول على الكفاءات المميزة و المساعدة في تطوير المؤسسة و جعلها قادرة على المنافسة في السوق خاصة و أن عالم الإتصالات في الجزائر يشهد تنافسا شرسا بين مختلف الشركات العاملة في هذا الميدان و أن كل تعثر في الأداء و التطور هو بمثابة بداية نهاية المؤسسة و إنكفائها.

الجدول رقم 04 : يبين الوظيفة القيادية المشغولة حاليا .

الوظيفة المشغولة حاليا	التكرار	النسبة المئوية
مراقب مستشار زبائن	02	11.76 %
مستشار زبائن	09	52.94 %
مسؤول مشرف مبيعات	02	11.76 %
مسؤول مبيعات غير مباشر	01	5.88 %
عون حفظ المعلومات	03	17.64 %
المجموع	17	100 %

المصدر : أسئلة البحث سؤال رقم 04

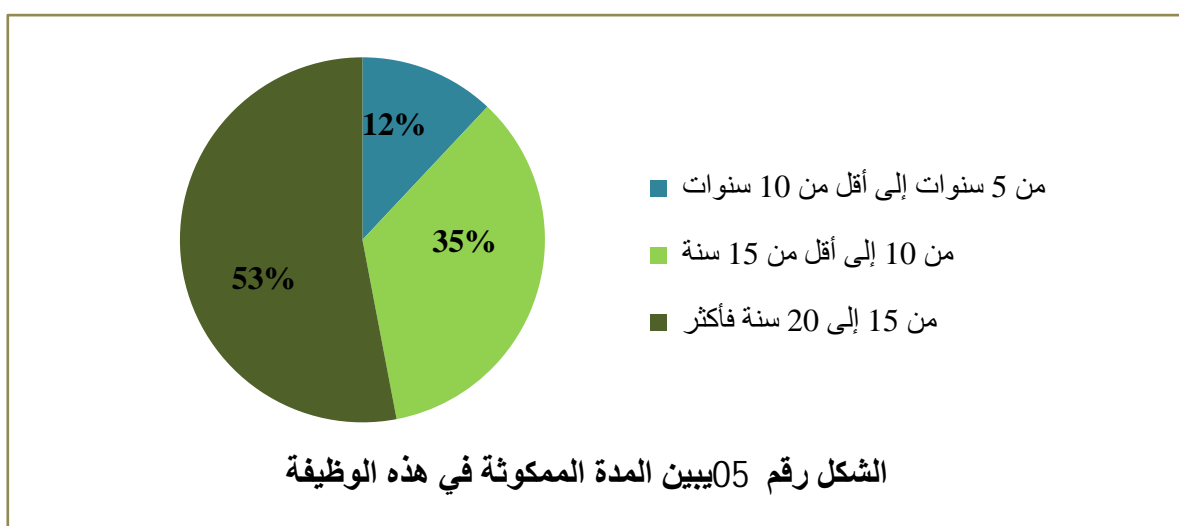


يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن وظيفة مستشار زبائن هي أكثر وظيفة مشغولة و ذلك حسب إجابة المبحوثين و الذين قدرت نسبتهم بـ 52,94 % ، و هي أعلى نسبة مما يعكس التركيز القوي لموبيليس على خدمة الزبائن و التواصل المباشر معهم و هذه النسبة الكبيرة تؤكد على أهمية الدور في تحقيق رضا العملاء و ولائهم ، ثم تليها وظيفة عون حفظ المعلومات بنسبة 71,64 % المسؤول عن تخزين البيانات و المعلومات المتعلقة بالعملاء و المعاملات و لضمان سلامة و سرية البيانات ، ثم نجد نسبة 11,76 % و التي تمثل وظيفة مراقب مستشار زبائن و مسؤول مشرف مبيعات مباشر لمراقبة العمليات اليومية و سير العمل و التزام العمال بأداء المهام الموكلة بدقة و فعالية و الإلتزام كذلك بمعايير المؤسسة ، ثم أقل نسبة قدرت بـ 5,88 % و التي تمثل وظيفة مسؤول مبيعات غير مباشر ، و هذا راجع إلى أن مؤسسة موبيليس تعتمد بشكل كبير على قنوات البيع المباشر .

الجدول رقم 05 : يبين المدة الممكوثة في هذه الوظيفة .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	02	% 11.76
من 10 إلى أقل من 15 سنة	06	% 35.29
من 15 إلى 20 سنة فأكثر	09	% 52.94
المجموع	17	% 100

المصدر : من أسئلة إستمارة البحث سؤال رقم 05



يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يخص مدة المكوث في الوظيفة بأن أفراد العينة موزعون بنسب متفاوتة ، حيث نجد أكبر نسبة و التي قدرت بـ 52,94 % للذين لديهم خبرة من 15 إلى 20 سنة ، ثم تليها نسبة 35,29 % للذين لديهم خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة و نجد أقل نسبة قدرت بـ 11,76 % للذين لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات . و من خلال هذا يتضح لنا أن العاملين بمؤسسة موبيليس لديهم خبرات مهنية كبيرة في المؤسسة لديهم خبرات مهنية كبيرة في المؤسسة و هو ما

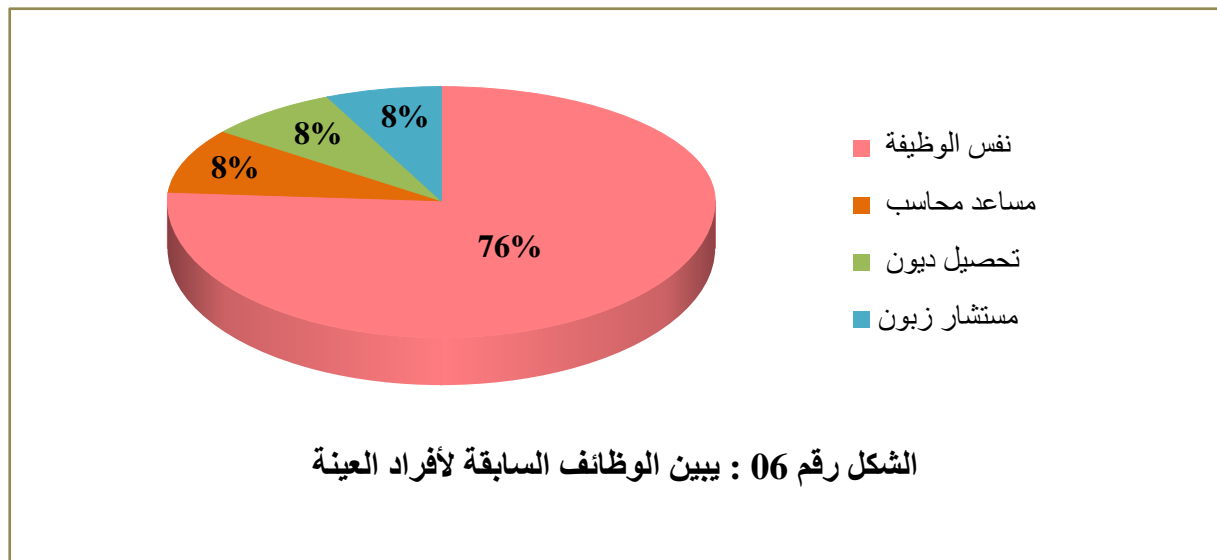
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : إجراءاتها المنهجية و معطياتها

يساعد في تحسين أدائهم و نقل الخبرات و المهارات للعاملين أقل خبرة منهم، حيث نرى أن أغلبية العينة لها خبرة مهنية كافية لفهم طبيعة العمل و مقتضياته.

الجدول رقم 06 : يبين الوظائف السابقة لأفراد العينة .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نفس الوظيفة	10	% 76.92
مساعد محاسب	01	% 7.88
تحصيل ديون	01	% 7.88
مستشار زبون	01	% 7.88
المجموع	13	% 100

المصدر : أسئلة إستمارة البحث سؤال رقم 06



الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : إجراءاتها المنهجية و معطياتها

يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلبية عينة البحث بنسبة 76,92 % إشتغلت نفس الوظيفة حسب إجابات المبحوثين ثم تليها نسبة 7,88 % تتمثل في وظيفة مساعد محاسب ثم تحصيل ديون ثم مستشار زبائن أما 4 من المبحوثين لم يجيبوا على السؤال.

ب. بيانات خاصة بمدى مساهمة إهتمام القيادة بالحوافز المادية و المعنوية الخاصة بالعاملين

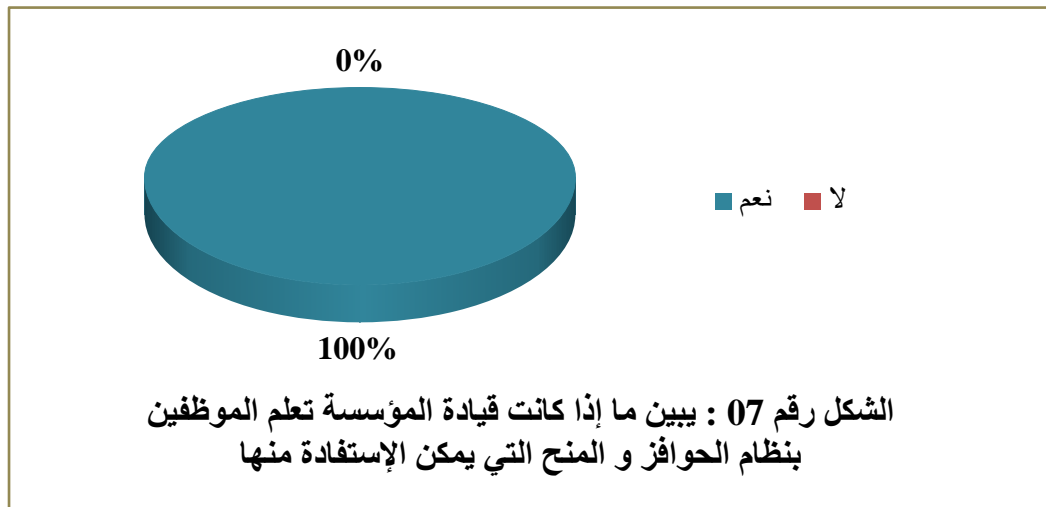
بالمؤسسة و علاقتها بزيادة الولاء التنظيمي.

الحوافز المادية :

الجدول رقم 07 : يبين ما إذا كانت قيادة المؤسسة تعلم الموظفين بنظام الحوافز و المنح التي يمكن الإستفادة منها.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	100 %
لا	/	/
المجموع	17	100 %

المصدر: أسئلة إستمارة البحث سؤال رقم 07



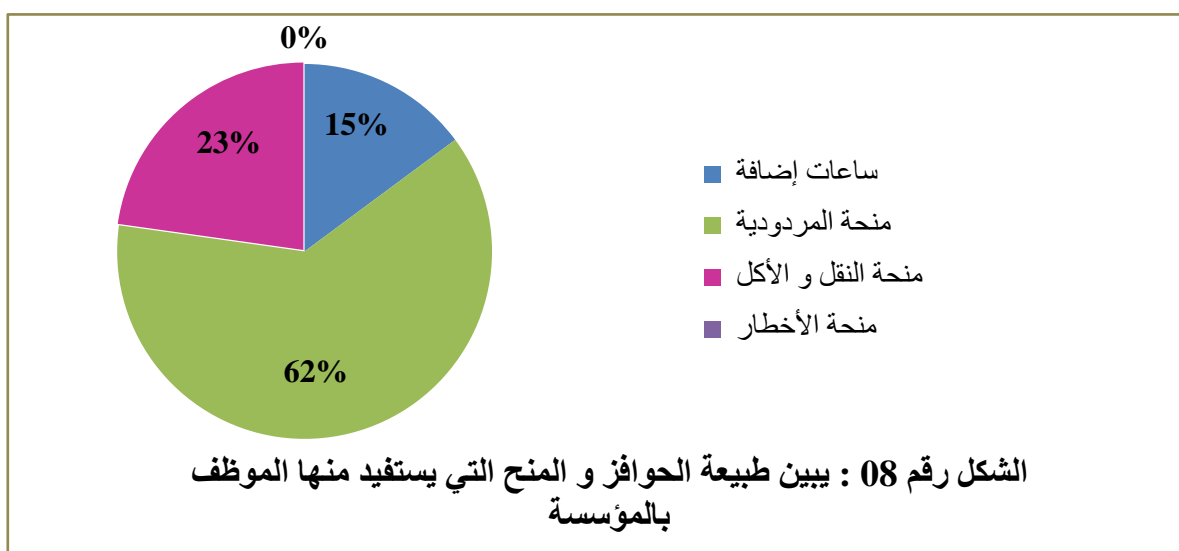
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : إجراءاتها المنهجية و معطياتها

يتبين لنا من خلال الجدول من إجمالي العينة بنسبة 100% أن كل أفراد العينة أجابوا بنعم تعلمهم قيادة المؤسسة بنظام الحوافز و المنح التي يمكن للموظف الإستفادة منها ، و هذا راجع لإهتمام القيادة بتقديم الحوافز و المنح و هذا يعكس تقديرها لجهود الموظفين مما يساهم في رفع الرضا الوظيفي و الإنتماء المؤسسي و بالتالي يزيد ولاء الموظفين للمؤسسة.

الجدول رقم 08 : يبين طبيعة الحوافز و المنح التي يستفيد منها الموظف بالمؤسسة .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
ساعات إضافة	04	14.81 %
منحة المردودية	17	62.96 %
منحة النقل و الأكل	06	22.22 %
منحة الأخطار	/	/
المجموع	27	100 %

المصدر : أسئلة إستمارة البحث سؤال رقم 08



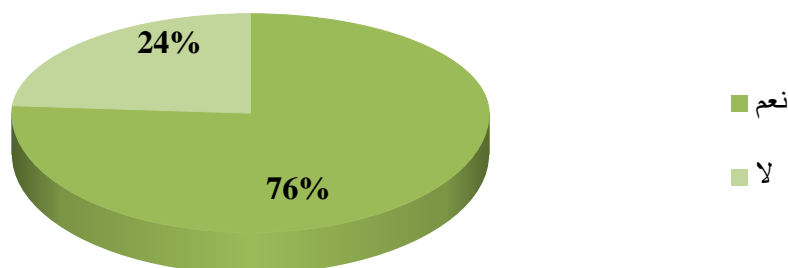
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : إجراءاتها المنهجية و معطياتها

يتبين لنا من خلال الجدول أن الموظفين يعلمون بنظام الحوافز و المنح التي يمكنهم الاستفادة منها و طبيعة هذه المنح تتمثل في منحة المردودية وهي أعلى نسبة و التي قدرت ب 62,96 % و الأكثر شيوعا من بين الحوافر المقدمة من إجمالي الإجابات ، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل رئيسي على هذا النوع من التحفيز المادي لرفع الأداء و هذا يعكس توجهها نحو ربط الأجر بالأداء و يحتاج إلى آليات تقييم ، و عندما يشعر العامل أن أداءه العالي يكافئ ما يزداد إرتباطه بالمؤسسة ، ثم تليها منحة النقل و الأكل بنسبة 22,22 % و هذه المنحة ليست مصممة على على الموظفين و تساهم بتخفيف الأعباء المالية اليومية ، ثم تليها أقل نسبة و التي قدرت ب 14,81 % تتمثل في ساعات إضافية و الساعات الإضافية تظهر التقدير للجهد المبذول عندما تعوض المؤسسة الموظف ماديا عن ساعات العمل الإضافية و أن جهده الإضافي لا يضيع سدى ، و إنعدام منحة الأخطار ، و منه نستنتج أن كل هذه المنح تعزز من رضا الموظفين مما يؤدي إلى تقوية إلتزامه و ولاءه التنظيمي و زيادة الرغبة في المساهمة في نجاح المؤسسة. إجمالاً يمكن القول أن إعلام الموظف بالمنح و الحوافز التي يستفيد منها بالمؤسسة و خاصة المنح المرتبطة بالمردود المهني للعامل هو بمثابة اللبنة الأولى التي تجعل الموظف يشعر بالإستقرار و الأمن المادي في مؤسسة و يحفزه أكثر للرفع من أدائه و تحسين ممارساته المهنية و كل ذلك له علاقة وظيفية بالولاء التنظيمي فالقاعدة المهنية تقول كلما شعر الموظف بالإستقرار المادي بالمؤسسة و ربابه كلما زاده ذلك ولاء لمؤسسته.

الجدول رقم 09 : يبين ما إذا كان الموظف راضي على نوعية و قيمة هذه المنح .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	76.47 %
لا	04	23.52 %
المجموع	17	100 %

المصدر : أسئلة إستمارة البحث سؤال رقم 09



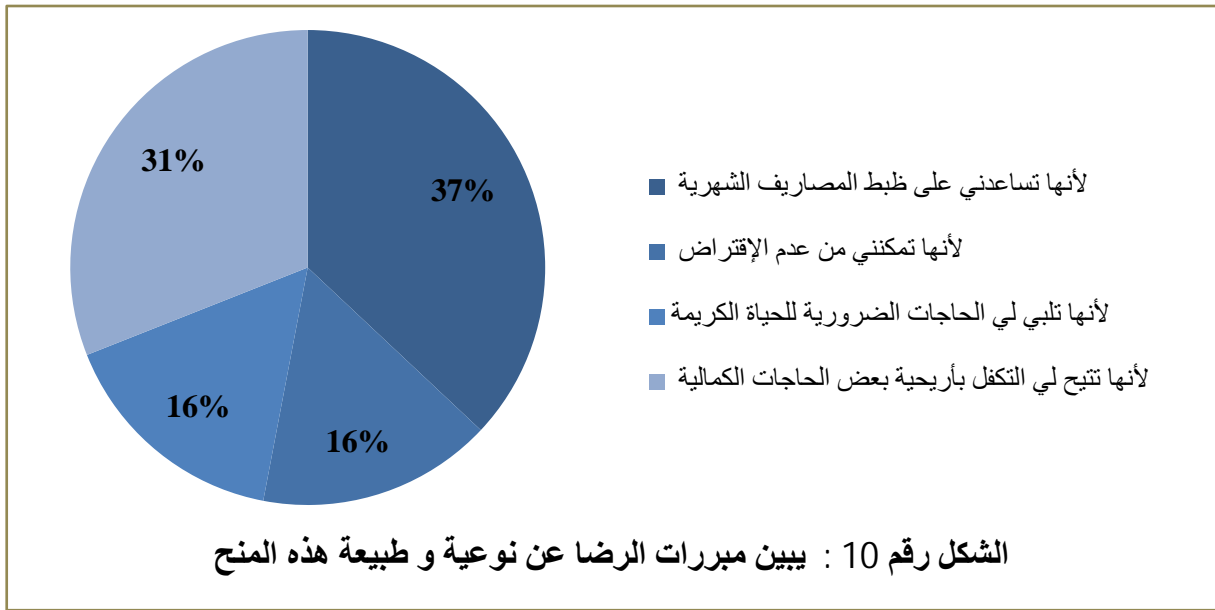
الشكل رقم 09 : يبين ما إذا كان الموظف راضي على نوعية و قيمة هذه المنح

يتبين لنا من خلال الجدول فيما يتعلق برضا الموظفين على نوعية و قيمة هذه المنح نجد أنه تم الإجابة بنسبة 76,47 % بنعم من إجمالي العينة ، في حين أجاب بنسبة 23,52 % بلا عبروا عن عدم رضاهم على هذه المنح و يعود السبب لعدم كفاية المنح مقارنة مع تكاليف المعيشة. و منه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة عبروا عن رضاهم على نوعية و قيمة المنح المقدمة لهم من طرف مؤسسة موبيليس كونها تتناسب مع إحتياجاتهم و تساهم في تحسين أوضاعهم المعيشية و المهنية و تعد دعما ماديا يعكس إهتمام المؤسسة بهم و يعزز من ولائهم و إنتمائهم لها.

الجدول رقم 10 : يبين مبررات الرضا عن نوعية و طبيعة هذه المنح .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
لأنها تساعدني على ضبط المصاريف الشهرية	07	% 36.84
لأنها تمكنني من عدم الإقتراض	03	% 15.78
لأنها تلبي لي الحاجات الضرورية للحياة الكريمة	03	% 15.78
لأنها تتيح لي التكفل بأريحية بعض الحاجات الكمالية	06	% 31.57
المجموع	19	% 100

المصدر : أسئلة إستمارة البحث سؤال رقم 10

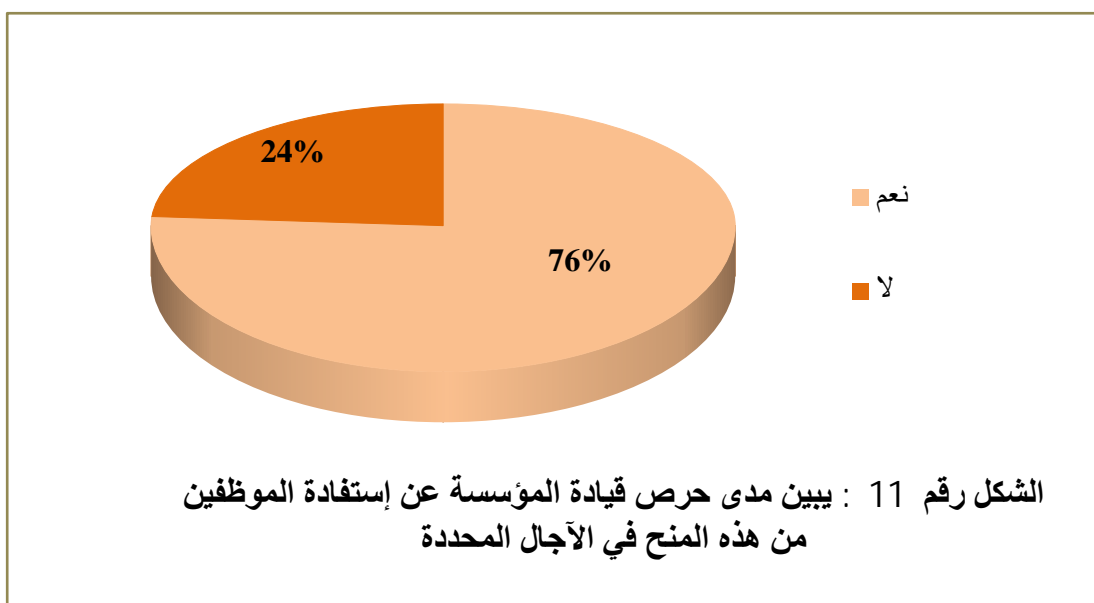


يتبين لنا من خلال الجدول أن العمال الراضين على نوعية و قيمة هذه المنح حيث كانت مبررات هذا الرضا تتمحور حول أنها تساعدهم على ضبط المصاريف الشهرية بنسبة 36,84 % ثم تليها نسبة 31,57 % لأنها تتيح لهم التكفل بأرباحية ببعض الحاجات الكمالية ، ثم تليها نسبة 15,78 % تتمثل في عدم الإقتراض و تلبية الحاجات الضرورية للحياة الكريمة ، و هذا راجع إلى المنح التي تقدمها المؤسسة تعتبر دعما ماديا يساهم في تخفيف العبئ المالي على العامل مما يمكنه من إدارة نفقاته الشهرية بشكل أفضل منها السكن ، اللباس، الأكل، التأمين الصحي و نفقات العلاج و شراء بعض الحاجات الكمالية و غيرها ... و بالتالي يشعر العامل بالرضا لأن هذه المنح تجعله أكثر قدرة على التخطيط المالي و التحكم في دخله و مصاريفه مما يعزز إستقراره المادي و النفسي ، و كل هذا يزيد ولاءا لمؤسسته و يجعله أكثر حرصا على الرفع من أدائه و زيادة مردوده على إعتبار أن حاجاته يمكن تلبيتها من الحوافز المادية التي تمنحها له المؤسسة.

الجدول رقم 11 : يبين مدى حرص قيادة المؤسسة عن إستفادة الموظفين من هذه المنح في الأجل المحددة .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	76.47 %
لا	04	23.52 %
المجموع	17	100 %

المصدر : أسئلة إستمارة البحث سؤال رقم 11



يتبين لنا من خلال الجدول مدى حرص قيادة المؤسسة عن إستفادة الموظفين من هذه المنح في الأجل المحددة فنجد أنه قد أجاب أغلبية المبحوثين بنسبة 76,47 % بنعم من إجمالي العينة و نسبة 23,52 % ب لا حيث يتضح لنا من خلال إجابات المبحوثين أن قيادة المؤسسة حريصة على إستفادتهم من المنح ، و هذا راجع إلى شفافية المؤسسة في توزيع المنح و صرفها في الوقت المناسب و محاولة تحفيز الموظفين من خلال هذه المنح أما الفئة التي ترى أن القيادة غير حريصة عن إستفادتهم من بعض

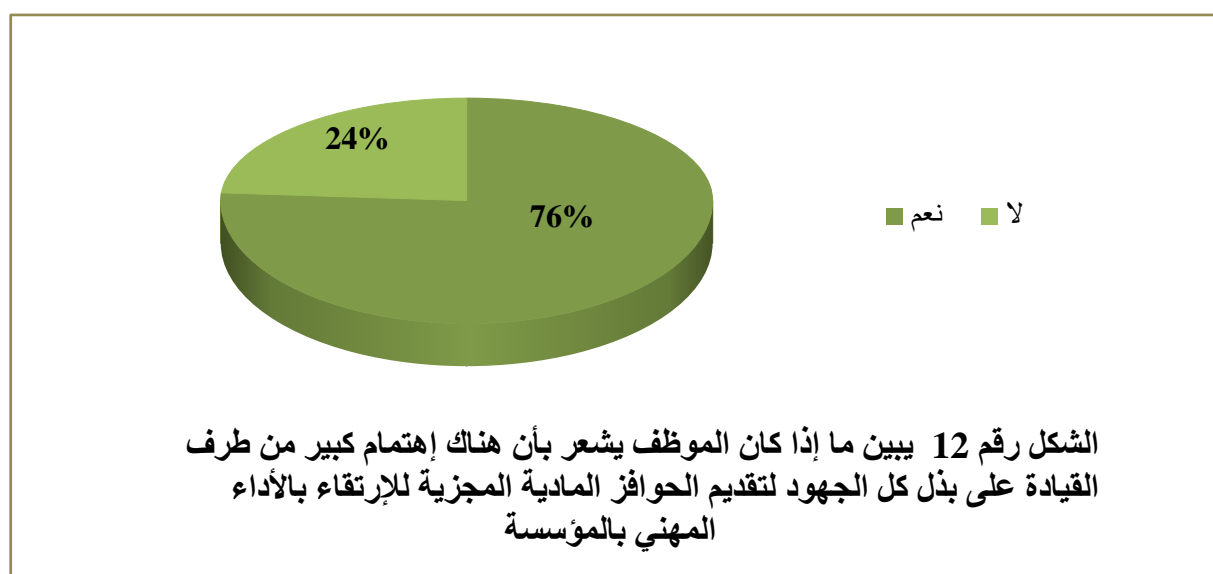
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : إجراءاتها المنهجية و معطياتها

المنح قد يكون بسبب عدم توضيح القيادة بشأن معايير الإستفادة أو تفاوت في توزيع المنح مما يولد شعور بالتمييز لدى بعض الأفراد .

الجدول رقم 12 : يبين ما إذا كان الموظف يشعر بأن هناك إهتمام كبير من طرف القيادة على بذل كل الجهود لتقديم الحوافز المادية المجزية للإرتقاء بالأداء المهني بالمؤسسة .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	76.47 %
لا	04	23.52 %
المجموع	17	100 %

المصدر : أسئلة إستمارة البحث سؤال رقم 12



يتبين لنا من خلال الجدول أنه قد أجاب أغلبية المبحوثين بنعم بنسبة 76,47 % من إجمالي العينة و نسبة 23,52 % بلا و هي فئة قليلة.

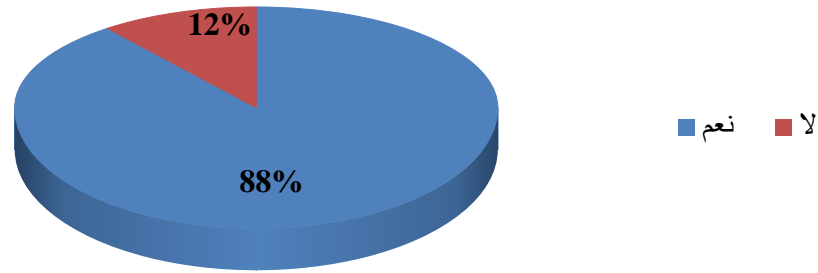
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : إجراءاتها المنهجية و معطياتها

و الذين يشعرون بأن هناك إهتمام كبير من طرف القيادة لتقديم الحوافز و هو ما يعكس وجود إهتمام فعلي من طرف القيادة بتقديم الحوافر المادية المجزية و أن المؤسسة تبذل جهودا ملموسة لتحفيز الموظفين مما يساهم في الرفع من مستوى أدائهم المهني و منه نستنتج أن حرص المؤسسة على تحسين بيئة العمل و تعزيز الرضا الوظيفي من خلال الدعم و تقدير الجهود المبذولة على ذلك يعكس إيمان المؤسسة بأهمية الحوافز كوسيلة لتحفيز المورد البشري و رفع الإنتاجية من شأنه أن يساهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية و تعزيز الولاء التنظيمي للموظفين داخل المؤسسة . و منه يمكن القول أن الحوافز المادية من العوامل المحورية التي تحفز الموظفين على بذل جهد أكبر في العمل عندما يشعر الموظف بأن الجهد الذي يبذله يتم تقديره فإن ذلك يعزز من شعوره بالإنتماء و الولاء للمؤسسة.

الجدول رقم 13 : يبين ما إذا كان يزيده ذلك ولاء و اندماجا إيجابيا للمؤسسة .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	% 88.23
لا	02	% 11.76
المجموع	17	% 100

المصدر : أسئلة إستمارة البحث سؤال رقم 13



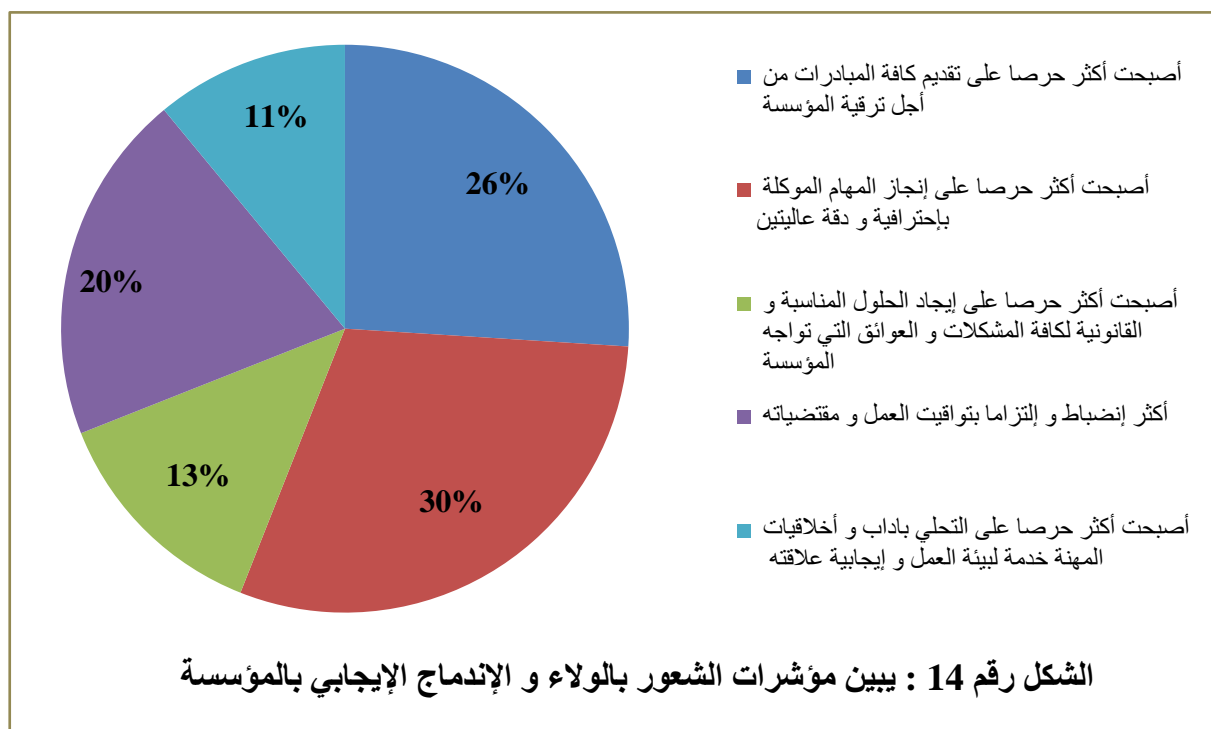
الشكل رقم 13 :يبين ما إذا يزيد ذلك ولاء و اندماجا إيجابيا للمؤسسة

يتبين لنا من خلال الجدول أن الغالبية العظمى أجابوا بنعم بنسبة 88,23 % من إجمالي العينة في حيث أن نسبة قليلة أجابو بلا و التي قدرت بـ 11,76 % و تشير النتائج إلى أن الحوافز المادية تعد أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي ، و هذا التحفيز لا ينعكس فقط على الأداء بل يمتد أيضا ليعزز الولاء و الاندماج المهني للموظف ، حيث يشعر بالانتماء و الإعزاز بمؤسسة مما يدفعه إلى لنود عن مصالحها و المساهمة الإيجابية في تحقيق أهدافها فكلما شعر الموظف بالتقدير و الإنصاف زادت رغبته في الإلتزام و كل هذا يزيده ولاء لمؤسسته و يجعله أكثر حرصا على الرفع من أدائه و زيادة مردوده المهني . إجمالاً يمكن القول أن وجود نظام حوافز مادية فعال و مدعوم من القيادة يلعب دوراً أساسياً في تعزيز الولاء التنظيمي مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام و الإستقرار الوظيفي و كلما زادت ثقة الموظف بأن جهوده محل تقدير زاد ولاءه و إرتباطه بالمؤسسة.

الجدول رقم 14 : يبين مؤشرات الشعور بالولاء و الإندماج الإيجابي بالمؤسسة .

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
26.08 %	12	أصبحت أكثر حرصا على تقديم كافة المبادرات من أجل ترقية المؤسسة
30.43 %	14	أصبحت أكثر حرصا على إنجاز المهام الموكلة بإحترافية و دقة عاليتين
13.04 %	06	أصبحت أكثر حرصا على إيجاد الحلول المناسبة و القانونية لكافة المشكلات و العوائق التي تواجه المؤسسة
19.56 %	09	أكثر إنضباط و التزاما بتواقيت العمل و مقتضياته
10.86 %	05	أصبحت أكثر حرصا على التحلي باداب و أخلاقيات المهنة خدمة لبيئة العمل و إيجابية علاقته
100 %	46	المجموع

المصدر : أسئلة إستمارة البحث سؤال رقم 14



الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : إجراءاتها المنهجية و معطياتها

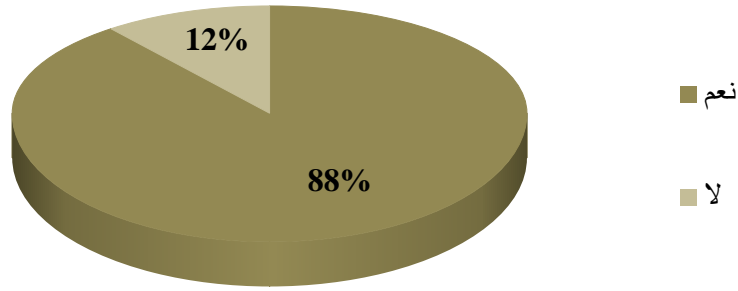
يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه إجابات المبحوثين بشأن حرص القيادة على إستفادتهم من المنح عبروا عن مجموعة من المؤشرات السلوكية التي تعكس أثر ذلك على أدائهم و مواقفهم المهنية . فقد أجاب بنسبة 30,43 % منهم إلى أنهم أصبحوا أكثر حرصا على إنجاز المهام الموكلة إليهم بإحترافية و دقة عاليتين ، في حين أكد 26,08 % أنهم باتوا أكثر حرصا على تقديم المبادرات لترقية المؤسسة، أما 19,56 % فأصبحوا أكثر إلتراما بتواقيت العمل و مقتضياته ، بينما أجاب 13,04 % عن حرصهم على إيجاد حلول مناسبة و قانونية لمختلف العوائق التي تواجه المؤسسة ، و أجاب 10,86 % إلى أنهم باتوا أكثر إلتراما بأخلاقيات المهنة ، لما لذلك من أثر إيجابي على بيئة العمل و جودة العلاقات المهنية.

و من خلال ما تم تقديمه نجد أن مؤسسة موبيليس التي تقدم حوافر مادية كالعلاوات و غيرها من المنح فإن العمال يرون فيها تقدير لجهودهم ما يدفعهم لمضاعفة الجهد و تقديم المبادرات و البحث عن حلول لمشكلات العمل و الإنضباط وتمثيل المؤسسة بصورة أفضل و كل هذا ينعكس إيجابا الأداء العام للمؤسسة و يزيده بالطبع في درجة ولائهم لمؤسستهم.

الجدول رقم 15 : يبين مدى حرص القيادة على صرف كافة المنح و العلاوات قد زادهم ثم الشعور بالولاء للمؤسسة .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	88.23 %
لا	02	11.76 %
المجموع	17	100 %

المصدر : أسئلة إستمارة البحث سؤال رقم 15



الشكل رقم 15 :يبين مدى حرص القيادة على صرف كافة المنح والعلاوات قد زادهم ثم الشعور بالولاء للمؤسسة

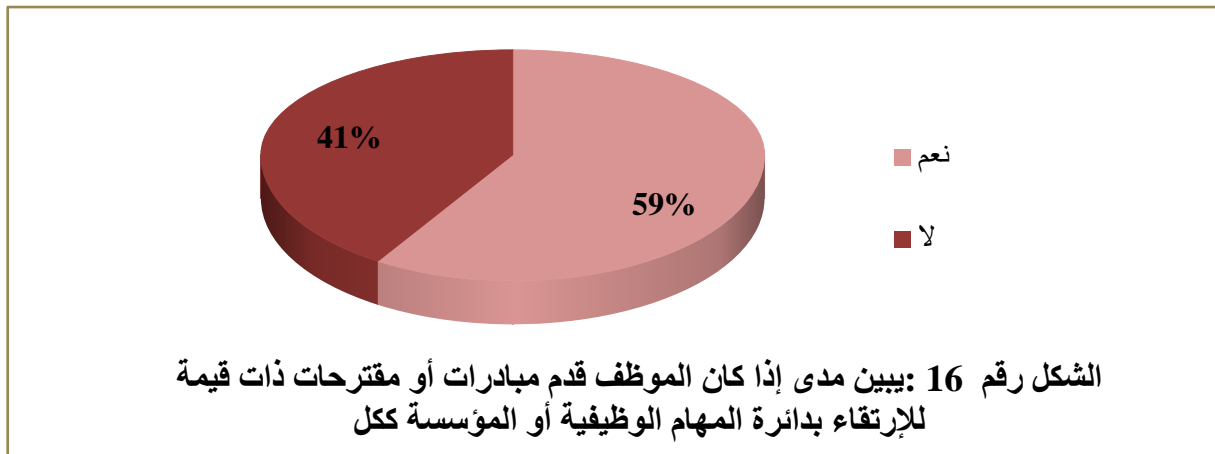
يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنسبة 88,23 % بنعم إن حرص القيادة على صرف المنح و العلاوات ساهم فعلا في زيادة ولائهم للمؤسسة ، و هذا راجع إلى التحفيز المادي فأكبر محفز للعامل هو المال من وجهة نظرهم و الشعور بكيان العامل و دوره في خلق بصمة في المؤسسة و أن له دور فعال على الرغم من الوظيفة الي يشغلها سواء منصب عالي أو عادي بالإضافة إلى توفير البيئة المناسبة ، بينما أجابوا بنسبة 11,76 % بلا فيعود ذلك إلى عدم شعورهم بأن هذه الحوافز غير كافية مقارنة بتطلعاتهم و حجم مسؤولياتهم و أيضا المعاملة الإنسانية تلعب دورا كبيرا في ولائهم للمؤسسة من خلال إجابتهم أن الولاء يكون حتى لو لم تكن هذه الإمتيازات فكل هذه الإمتيازات جديدة و ولائهم للمؤسسة كان منذ أول يوم تعيين. و عليه حرص القيادة على صرف كافة المنح و العلاوات في وقتها يعكس إهتمام المؤسسة برفاه العاملين و تقدير جهودهم مما يعزز الشعور بالإنتماء و الولاء لها . فعندما يشعر بالتقدير و الدعم ينعكس ذلك إيجابا على دافعيته و إخلاصه في العمل و يحفزه على بذل المزيد من الجهد و الإلتقان و التفاني .

الحوافز المادية

الجدول رقم 16 : يبين ما إذا كان الموظف قدم مبادرات أو مقترحات ذات قيمة للإرتقاء بدائرة المهام الوظيفية أو المؤسسة ككل .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	% 58.82
لا	07	% 41.17
المجموع	17	% 100

المصدر : أسئلة إستمارة البحث سؤال رقم 16

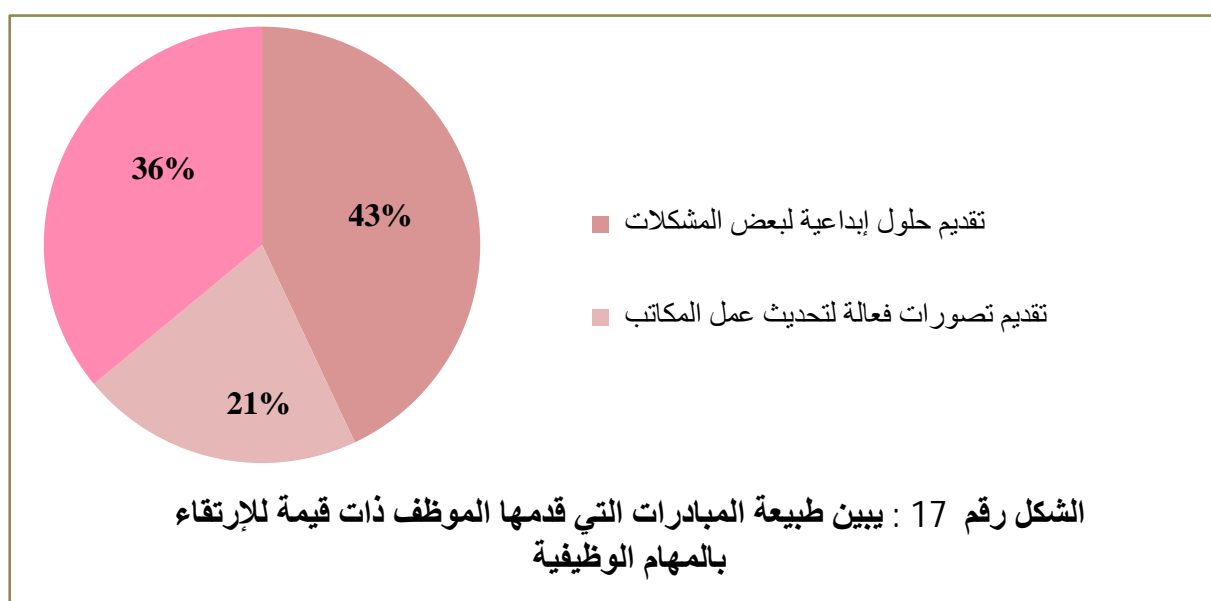


يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 58,82 % من المبحوثين أجابوا بنعم قدموا مبادرات و مقترحات ذات قيمة للإرتقاء بدائرة مهامهم الوظيفية أو للمؤسسة ككل في حين نسبة 41,17 % لم يقدموا وظيفة هذه المبادرات تتمثل في تقديم حلول لبعض المشكلات و مبادرات في سبيل تطوير قنوات الإتصال و التواصل المهني بالمؤسسة و تقديم تصورات فعالة لتحديث عمل المكاتب و يتبين لنا من خلال إجابات المبحوثين أن أغلبية العينة تسعى دائما إلى تقديم حلول و إضافات من شأنها الإرتقاء بطبيعة المهام الموكلة لهم.

الجدول رقم 17 : يبين طبيعة المبادرات التي قدمها الموظف ذات قيمة للإرتقاء بالمهام الوظيفية .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
تقديم حلول إبداعية لبعض المشكلات	06	% 42.85
تقديم تصورات فعالة لتحديث عمل المكاتب	03	% 21.42
تقديم مبادرات في سبيل تطوير قنوات الإتصال و التواصل المهني بالمؤسسة	05	% 35.71
المجموع	14	% 100

المصدر : أسئلة إستمارة البحث سؤال رقم 17



يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين قدموا مبادرات و مقترحات ذات قيمة للإرتقاء بدائرة مهامهم الوظيفية و طبيعة هذه المبادرات تتمثل في تقديم حلول إبداعية لبعض المشكلات بنسبة 42,85 % ثم تليها تقديم مبادرات في سبيل تطوير قنوات الإتصال و التواصل المهني بالمؤسسة بنسبة 35,71 % ثم تليها تقديم تصورات فعالة لتحديث عمل المكاتب بنسبة 21,42 % . إن دارس المتفحص لهذه الإجابات يخلص إلى أن أغلبية العينة تسعى دائما إلى تقديم حلول و إضافات من شأنها الإرتقاء

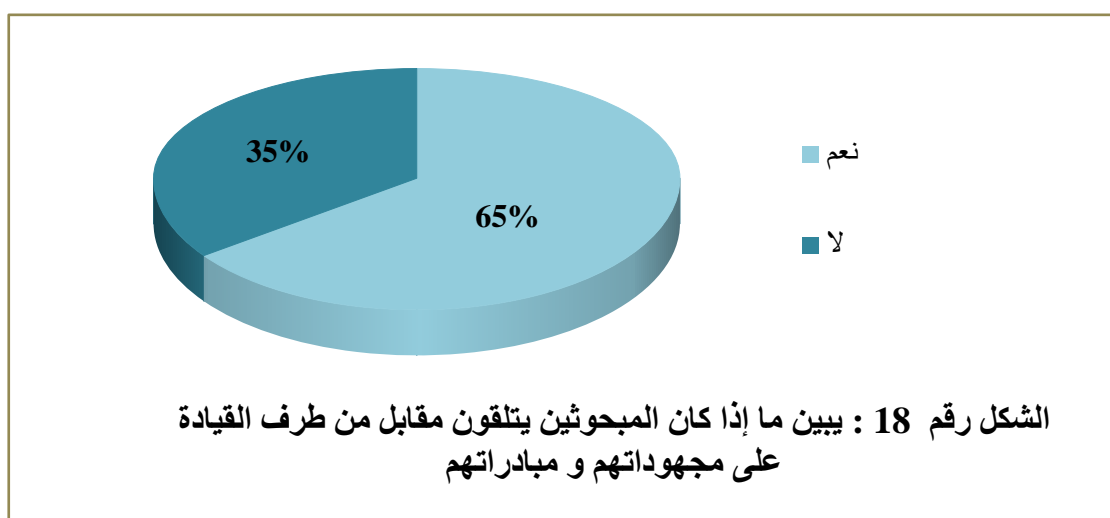
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : إجراءاتها المنهجية و معطياتها

بطبيعة المهام الموكلة لهم من جودة الخدمات التي تقدمها للزبائن، إن مثل هكذا مبادرات من طرف الموظفين لمؤشر واضح على الإستقرار الوظيفي و الإرتباط المهني للموظف بالمؤسسة و هي كلها مؤشرات واضحة على الولاء التنظيمي للمؤسسة.

الجدول رقم 18 : يبين ما إذا كان المبحوثين يتلقون مقابل من طرف القيادة على مجهوداتهم و مبادراتهم .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	% 64.70
لا	06	% 35.29
المجموع	17	% 100

المصدر : أسئلة إستمارة البحث سؤال رقم 18



يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين بنسبة 64,70 % أجابوا بنعم يتلقون المقابل المعنوي يتمثل في التشجيع و الثناء من طرف القيادة مقابل ما يبذلونه من مجهودات و مبادرات داخل بيئة العمل و هذه النسبة تعكس مستوى مقبولا من التقدير و التحفيز و الذي يعتبر من أهم محددات الرضا

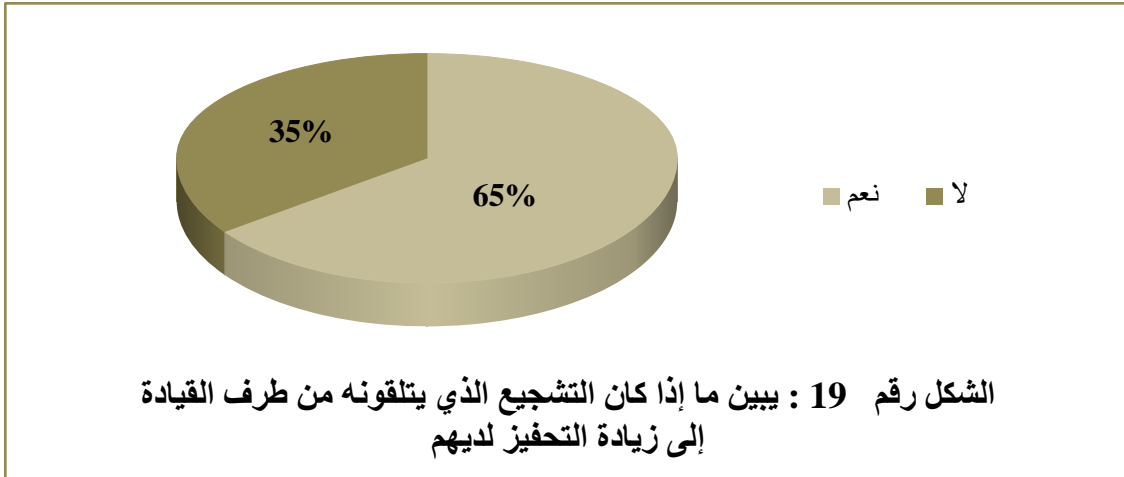
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : إجراءاتها المنهجية و معطياتها

الوظيفي و الإستمرار في الأداء العالي داخل المؤسسة . من جهة أخرى فإن الأقلية من المبحوثين بنسبة 35,29 % أفادوا بعدم حصولهم على أي شكل من أشكال التشجيع و هذا راجع ربما لوجود معايير غير واضحة في كيفية تقديم التشجيع مما يؤدي إلى شعور بعض الموظفين بالتهميش أو عدم التقدير . و من هنا يمكن القول أن النتائج و عي نسبي لدى القيادة بأهمية التشجيع و تحفيز العاملين و شكرهم على كافة المبادرات التي يقدمونها للمؤسسة و هو شكل من أشكال الثناء و التقدير ، و من هنا تنبثق ضرورة تعزيز ثقافة التحفيز و الإعراف داخل المؤسسة و ربطها بشكل إستراتيجي بمجهودات العاملين و مبادراتهم بما يخدم في النهاية أهداف المؤسسة و إستقرار بيئتها التنظيمية ، و الأهم من ذلك تحقيق الولاء التنظيمي المنشود.

الجدول رقم 19 : يبين ما إذا كان التشجيع الذي يتلقونه من طرف القيادة إلى زيادة التحفيز لديهم .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	64.70 %
لا	06	35.29 %
المجموع	17	100 %

المصدر : أسئلة إستمارة البحث سؤال رقم 19

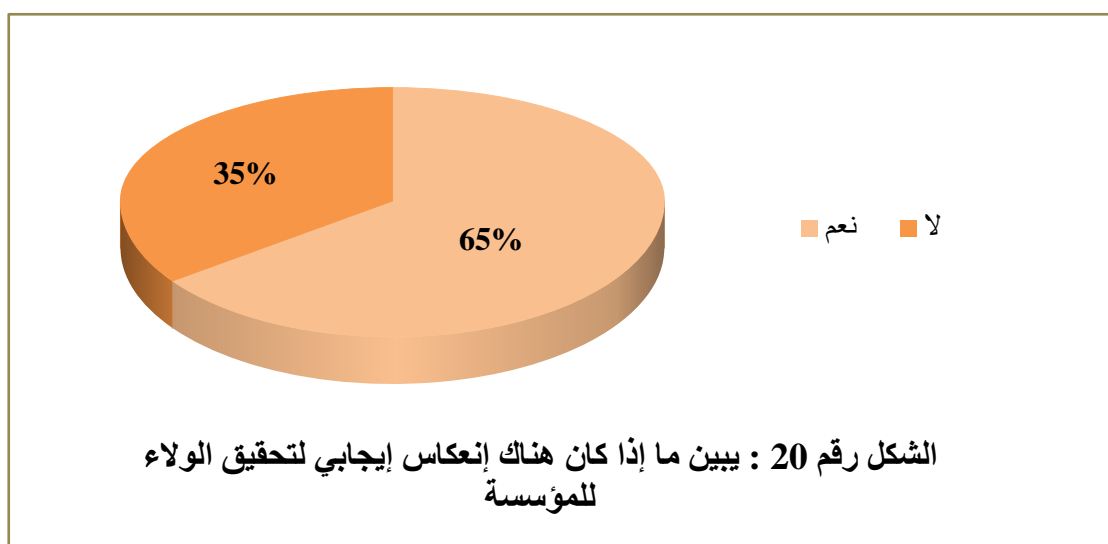


يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين بنسبة 64,70 % أجابوا بنعم يرون أن التشجيع الذي يتلقونه من طرف القيادة يؤدي إلى زيادة واضحة في مستوى التحفيز لديهم داخل بيئة العمل ، في المقابل أجاب بنسبة 35,29 % بلا أن هذا التشجيع لا يحدث فرقا في مستوى تحفيزهم ، حيث أن أغلبية المبحوثين يدركون أثر التحفيز المعنوي على أدائهم فهذا يعكس وجود وعي تنظيمي بأهمية الأبعاد النفسية للعاملين كالتقدير و الإعراف بالمجهود و التشجيع المعنوي يلعب دورا مهما في رفع الدافعية و التحفيز و الرضا الوظيفي و الإنخراط المهني . و منه نستنتج أن التشجيع من طرف القيادة يعتبر مؤثرا في زيادة التحفيز المهني لدى غالبية العاملين الأمر الذي يكون له إنعكاسا جد إيجابي على عدة أصعدة مهنية على غرار زيادة المردود الوظيفي تحسن الأداء المهني للموظفين و تحقيق الرضا الوظيفي و الإستقرار الوظيفي و كلها مجالات تؤدي إلى تحقيق الولاء التنظيمي و من هنا يمكن القول أن القيادة على هذا النحو قد خطت خطوة كبيرة لتحقيق هذا المسعى.

الجدول رقم 20 : يبين ما إذا كان هناك إنعكاس إيجابي لتحقيق الولاء للمؤسسة .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	% 64.70
لا	06	% 35.29
المجموع	17	% 100

المصدر : أسئلة إستمارة البحث سؤال رقم 20



يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلبية العينة أجابوا بنعم بنسبة 64,70 % يرون أن هناك إنعكاسا إيجابيا لتحقيق الولاء المؤسسي و هذه النسبة تدل على وجود مؤشرات جيدة في بيئة العمل تدفع الموظفين إلى الشعور بالإنتماء و الولاء للمؤسسة مثل الثقة في القيادة ، وضوح الأهداف و الرؤية وجود العدالة التنظيمية و الحوافز و التشجيع و التقدير و هي من أهم العوامل التي تعزز الرابط النفسي بين العامل و المؤسسة ، في المقابل فإن نسبة 35,29 % من المبحوثين لا يرون هذا الإنعكاس و تشير الأغلبية إلى وجود إنعكاسا إيجابيا ملحوظا لتحقيق الولاء التنظيمي و يعكس نجاح المؤسسة في ترسيخ بيئة عمل جاذبة تعزز الولاء مما يشكل قاعدة قوية لمزيد من التطوير و التحسين . و منه نستنتج أن هناك إدراك إيجابي

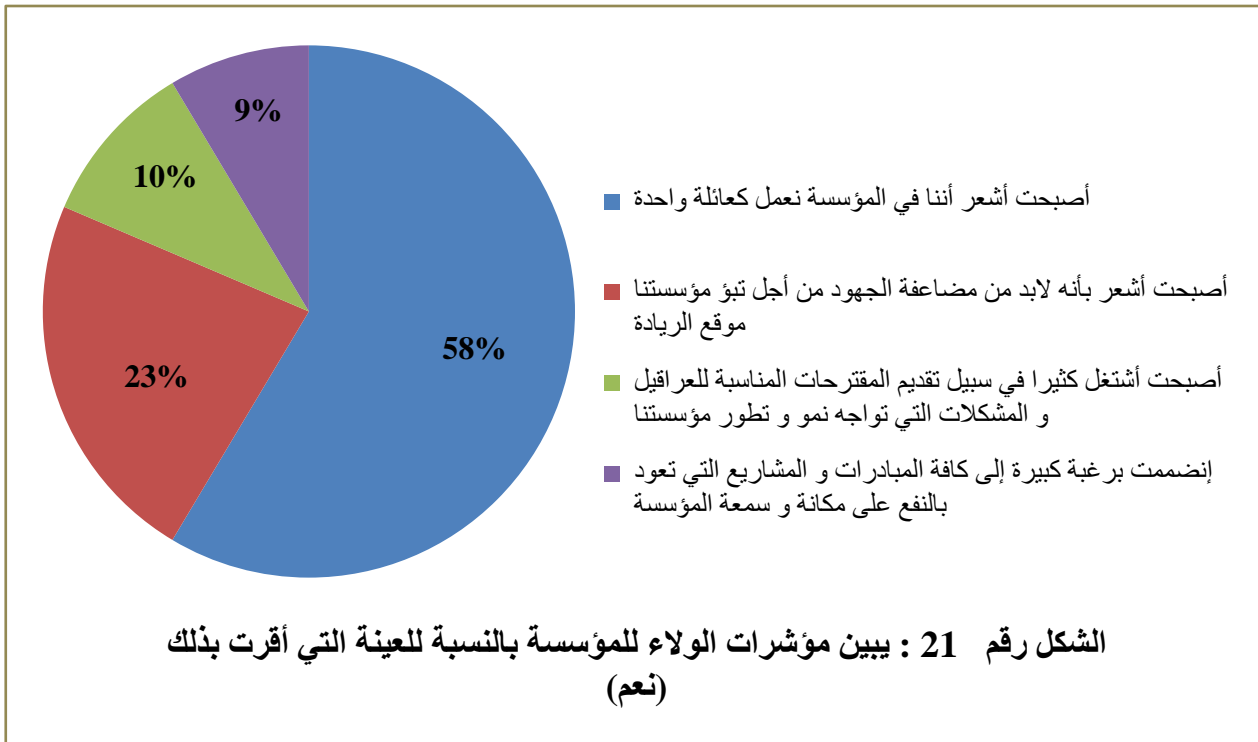
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : إجراءاتها المنهجية و معطياتها

لدى أغلبية العينة لأثر الولاء على المؤسسة و أن السياسات و الإجراءات المتبعة داخل المؤسسة تسهم في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين و أن المؤسسة نجحت إلى حد كبير في تحقيقه.

الجدول رقم 21 : يبين مؤشرات الولاء للمؤسسة بالنسبة للعينة التي أقرت بذلك (نعم) .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
أصبحت أشعر أننا في المؤسسة نعمل كعائلة واحدة	08	30 %
أصبحت أشعر بأنه لا بد من مضاعفة الجهود من أجل تبوؤ مؤسستنا موقع الريادة	08	30 %
أصبحت أشتغل كثيرا في سبيل تقديم المقترحات المناسبة للعراقيل و المشكلات التي تواجه نمو و تطور مؤسستنا	05	20 %
إنضمت برغبة كبيرة إلى كافة المبادرات و المشاريع التي تعود بالنفع على مكانة و سمعة المؤسسة	05	20 %
المجموع	26	100 %

المصدر : أسئلة إستمارة البحث سؤال رقم 21



يبين هذا الجدول أفراد العينة الذين أجابوا بنعم حول وجود إنعكاس إيجابي للولاء داخل المؤسسة و قد تمثلت النسب الأعلى في العمل بروح عائلية داخل المؤسسة (30%) و كذا الرغبة في مضاعفة الجهود لتحقيق الريادة (30%) تليها بنسبة أقل الإجتهد في تقديم الحلول للمشكلات (20%) و المشاركة الطوعية في المشاريع و المبادرات للمؤسسة (20%) حيث أن الفئة الأولى تعتبر مؤشر يعكس روح الإنتماء الجماعي و الشعور بالترابط بين أعضاء المؤسسة و العاملون لم يعودوا يرون أنفسهم كأفراد مستقلين بل كجزء من كيان موحد ، هذا الشعور يعزز بيئة عمل صحية و يزيد من التعاون و الإنتاجية مما يعتبر من أوضح مؤشرات الولاء المؤسسي أما الفئة الثانية فكانت تعكس إجاباتهم الدافعية الذاتية المرتفعة لدى العاملين فهم لا يكتفون بالعمل الروتيني بل يسعون لتقديم الأفضل و هذا يعتبر مؤشرا على أن الولاء تحول إلى حافز للتطوير المؤسسي كجزء من نجاحه الشخصي أما الفئة الثالثة فمن خلال إختيارهم فهذا يعكس الإنخراط الفعلي في تطوير المؤسسة حيث لا يكتفي الموظف بتحديد المشكلات بل يسعى لإيجاد حلول و مقترحات عملية و يعتبر مؤشر من مؤشرات الولاء التنظيمي العميق لأنه يرتبط بمستوى عال من التفاعل و المشاركة الفعالة في صنع القرار . أما الفئة الأخيرة موظفوه يظهرون رغبتهم

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : إجراءاتها المنهجية و معطياتها

الذاتية في المشاركة في المشاريع التطويرية ما يعني أنهم لا يحتاجون إلى حوافر خارجية للمشاركة بل يحركهم الولاء و الإنتماء.

و منه نستنتج من المؤشرات الأربعة أن هناك مستوى متقدم من الولاء التنظيمي و سلوك فعلي إيجابي يساهم في ترسيخ العمل الجماعي و تطوير الأداء المؤسسي .

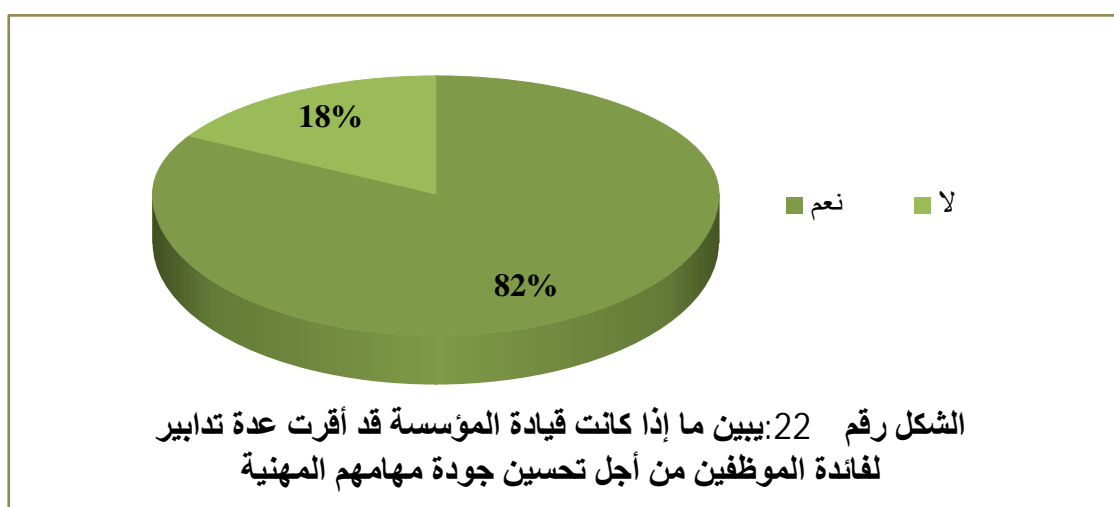
ج. بيانات خاصة بمساهمة القيادة في ترقية جودة الحياة المهنية بالمؤسسة في سبيل تنمية ولانهم

التنظيمي .

الجدول رقم 22 : يبين ما إذا كانت قيادة المؤسسة قد أقرت عدة تدابير لفائدة الموظفين من أجل تحسين جودة مهامهم المهنية .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	82 %
لا	03	18 %
المجموع	17	100 %

المصدر : أسئلة إستمارة البحث سؤال رقم 22



الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : إجراءاتها المنهجية و معطياتها

يبين هذا الجدول أن نسبة 82 % من الموظفين أجابوا بنعم و هي نسبة مرتفعة للإيجاب و تشير هذه النتيجة إلى أغلبية كبيرة من الموظفين يشعرون بأن القيادة قد قامت فعليا بخطوات ملموسة لتحسين جودة المهام مما يعكس فاعلية التدابير القيادية سواء كانت تنظيمية تحفيزية كما تبين وجود ثقة واضحة في القيادة من طرف الموظفين باعتبارهم يلاحظون تأثيرا إيجابيا لهذه السياسات على عملهم اليومي و إمكانية ربط هذه التدابير بتحسينات فعلية في الأداء و الإنضباط أو الكفاءة المهنية أما الفئة الأقلية و التي أجابت بلا و بلغت نسبتها 18 % و هي الأقلية و تشير هذه الفئة إلى وجود فجوة في التواصل التنظيمي و أن بعض الموظفين قد لا يكونو على علم بهذه التدابير أو أن التدابير المعلنة لم تصل إلى كافة المستويات كما يشير هذا التباين المحدود في الآراء إلى وجود هامش لتحسين الشفافية و التواصل الداخلي حتى تشمل هذه التدابير كافة المعنيين دون إستثناء.

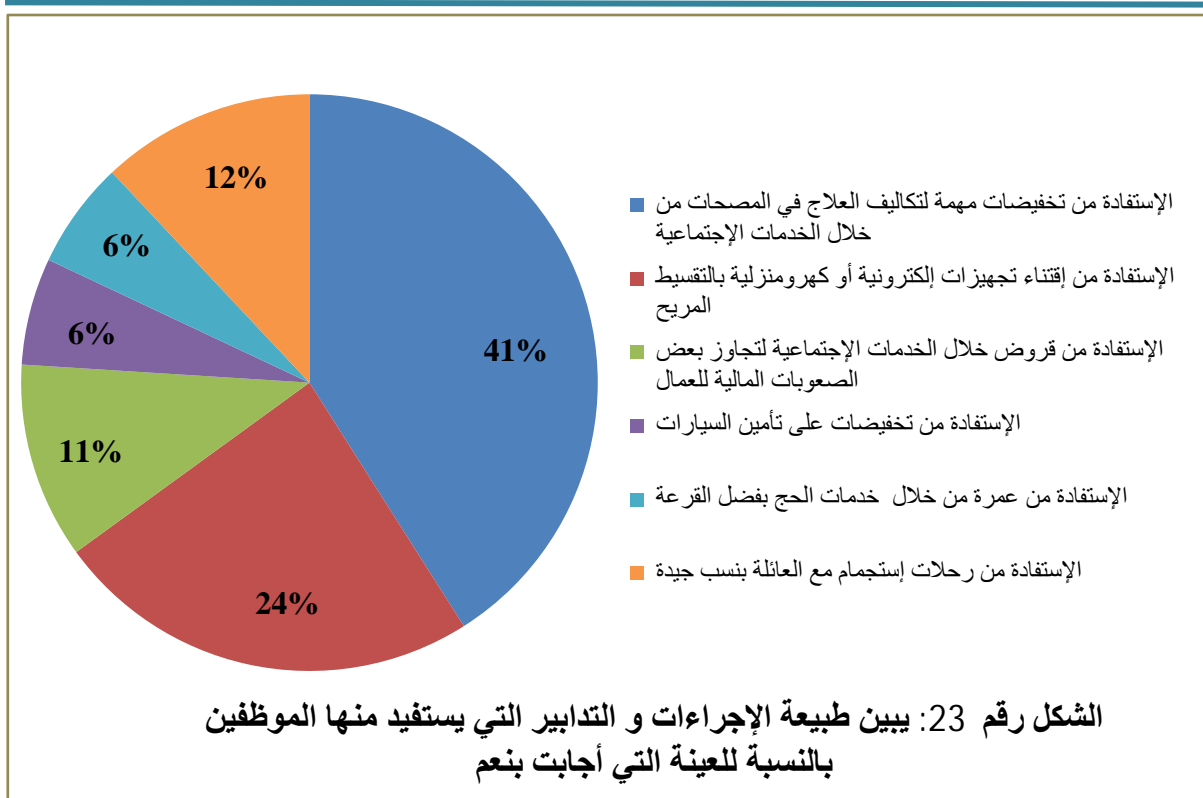
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : إجراءاتها المنهجية و معطياتها

الجدول رقم 23 : يبين طبيعة الإجراءات و التدابير التي يستفيد منها الموظفون بالنسبة للعينة التي

أجابت بنعم .

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
41 %	07	الإستفادة من تخفيضات مهمة لتكاليف العلاج في المصحات من خلال الخدمات الإجتماعية
24 %	04	الإستفادة من إقتناء تجهيزات إلكترونية أو كهرومنزلية بالتقسيم المريح
11 %	02	الإستفادة من قروض خلال الخدمات الإجتماعية لتجاوز بعض الصعوبات المالية للعمال
6 %	01	الإستفادة من تخفيضات على تأمين السيارات
6 %	01	الإستفادة من عمرة من خلال خدمات الحج بفضل القرعة
12 %	02	الإستفادة من رحلات إستجمام مع العائلة بنسب جيدة
100 %	17	المجموع

المصدر : أسئلة إستمارة البحث سؤال 23



من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة للمبحوثين تمثلت في الإستفادة من تخفيضات على تكاليف العلاج بالمصحات (41 %) ما يشير إلى أن البعد الصحي يعد أولى أولويات القيادة عند تنفيذ التدابير الإجتماعية ، هذا يعكس وعياً بأهمية الإستقرار الصحي للموظفين كعامل مؤثر بشكل مباشر في أدائهم المهني تليها نسبة إقتناء تجهيزات إلكترونية و كهرومنزلية بالتقسيط المريح (24 %) و هو ما يعكس محاولة المؤسسة التخفيف من الأعباء المالية المرتبطة بتكاليف الحياة اليومية ، كما تم تسجيل الإستفادة من القروض الإجتماعية بنسبة (11 %) و هو إجراء مهم لمواجهة الأزمات المالية كما تبين أن التدابير التي تمس الجانب الروحي مثل العمرة و كذا تأمين السيارات بنسبة (6 %) أو الرحلات العائلية كانت أكثر منهما حضوراً بنسبة (12 %) على التوالي و رغم محدودية النسبة إلا أن إدراجها يدل على نوع من التنوع في المقاربة الاجتماعية للمؤسسة كما نلاحظ أن التدابير المرتبطة بتأمين لم تحظ بإهتمام كبير ، مما قد يعني ضعف الإقبال و ضعف ترويج المؤسسة لها.

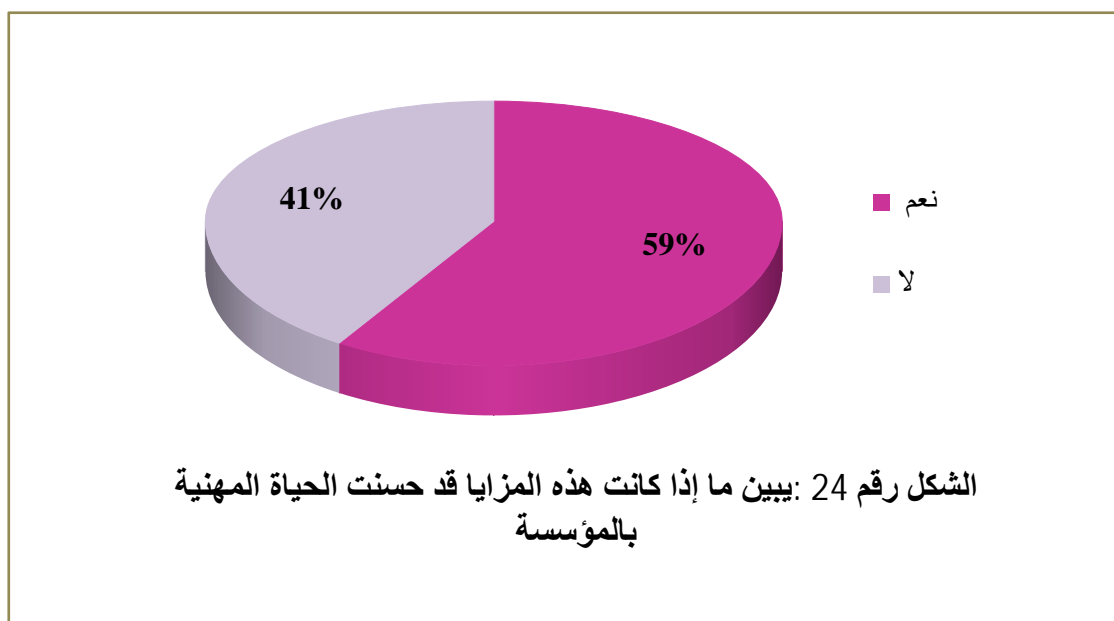
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : إجراءاتها المنهجية و معطياتها

حيث يتضح من خلال النتائج أن القيادة تعمل بفعل على تنفيذ تدابير إجتماعية لكن التركيز منصب أكثر على الجانب الصحي و المادي في حين التدابير الترفيهية و الدينية تبقى محدودة ، إلا أنه يمكن إعتبار هذه التدابير أدوات غير مباشرة لتحسين جودة البرامج المهنية عبر رفع معنويات الأطر و تحقيق نوع من الإستقرار النفسي و الإجتماعي . الذي يعد اللبنة الأولى لتحقيق الولاء التنظيمي الذي تستهدفه أي مؤسسة ناجحة إقتصاديا و خدماتيا.

الجدول رقم 24 : يبين ما إذا كانت هذه المزايا قد حسنت الحياة المهنية بالمؤسسة .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	59 %
لا	07	41 %
المجموع	17	100 %

المصدر : أسئلة إستمارة البحث سؤال رقم 24



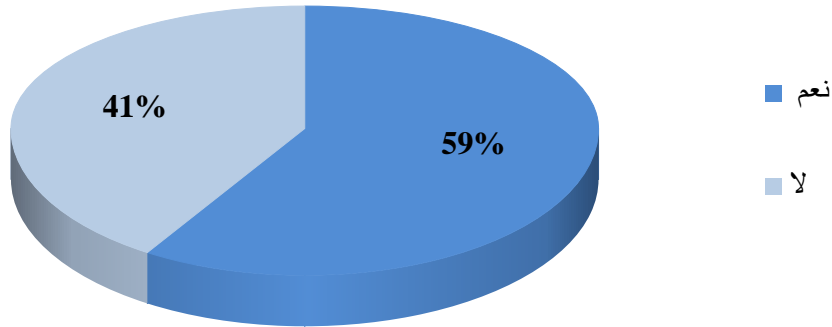
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : إجراءاتها المنهجية و معطياتها

يتضح من خلال معطيات الجدول أن نسبة 59 % من المبحوثين الذين قدموا إجابات صريحة أي أن هذه الفئة فقط يرون أن المزايا المقدمة من طرف القيادة قد حسنت من حياتهم المهنية داخل المؤسسة و هي نسبة لا تعبر عن الإجماع لكنها تشكل إشارات إيجابية أولية بالمقابل قدرت نسبة 41 % من المبحوثين يرون أن هذه التدابير لم تؤد إلى تحسين ملموس في حياتهم المهنية و هذا يدل على أن التدخلات ، رغم تنوعها ، قد لا تكون كافية أو غير متماشية مع إنتظارات جزء بسيط من العاملين و رغم كل ذلك فإننا نعتقد و بحسب أغلبية العينة هذه التدابير يحتمل أنها متاحة للجميع و تستجيب لحاجيات آلية و أساسية لدى عدد من الموظفين.

الجدول رقم 25 : يبين ما إذا كانت التدابير و المزايا التي يستفيد منها الموظف بالمؤسسة قد إنعكست إيجابيا على درجة ولاءه للمؤسسة و هيكلها التنظيمي .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	59 %
لا	07	41 %
المجموع	17	100 %

المصدر : أسئلة إستمارة البحث سؤال رقم 25



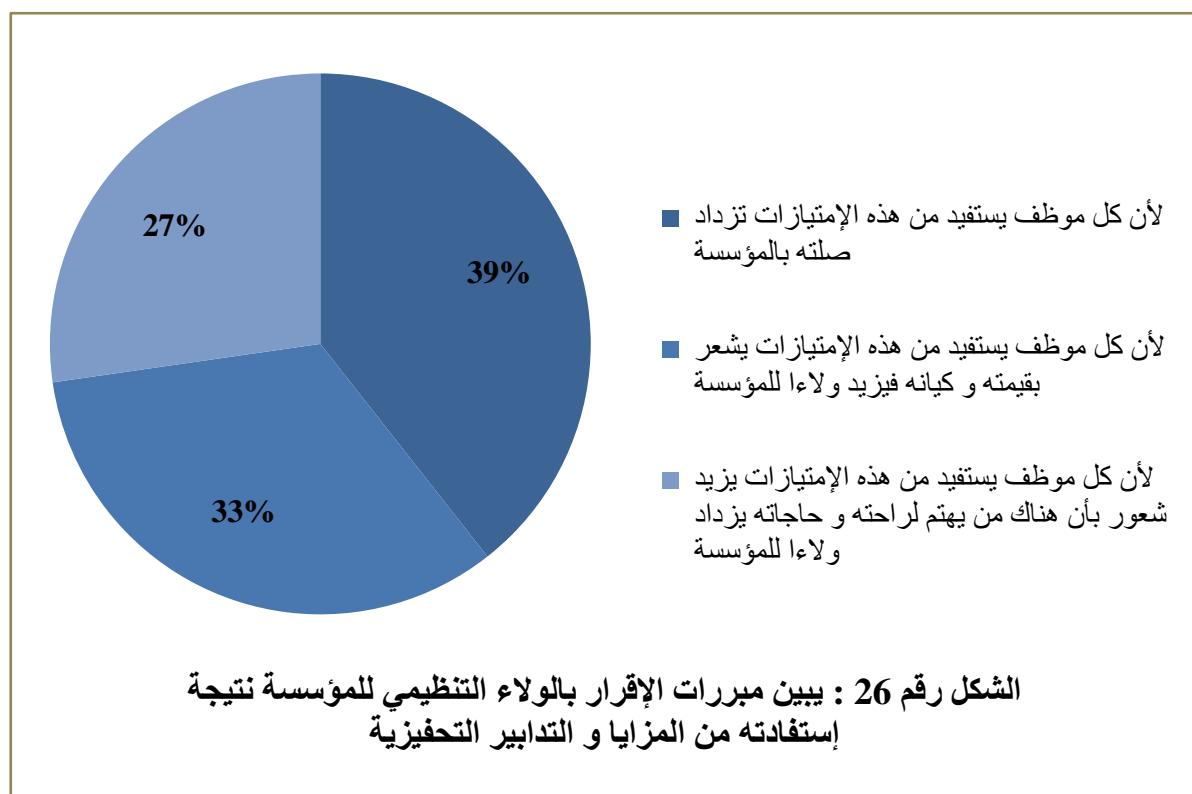
الشكل رقم 25: يبين ما إذا كانت التدابير و المزايا التي يستفيد منها الموظف بالمؤسسة قد انعكست إيجابيا على درجة ولائه للمؤسسة و هيكلها التنظيمي

يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة 59 % في المقابل نسبة 41 % أجابوا بلا و منه أغلبية العينة ترى أن التدابير و المزايا التي تقدمها مؤسسة موبيليس مثل تغطية تكاليف العلاج ، الخدمات الإجتماعية ، تسهيلات الشراء بالتقسيط ، تخفيضات التأمين قد انعكست إيجابا على درجة ولائهم للمؤسسة و هذه النسب تدل على أن الموظفين يشعرون أن المؤسسة تهتم بهم بشكل شامل يتجاوز المهام الوظيفية ليشمل إحتياجاتهم الحياتية و الإجتماعية و هذه الإمتيازات تخلق لديهم شعورا بالرضا و الإلتزام مما يدفعهم للبقاء في المؤسسة و العمل بإخلاص و لها تأثير إيجابي و تعتبر أحد العوامل الأساسية التي تعزز الولاء التنظيمي للعاملين.

الجدول رقم 26 : يبين مبررات الإقرار بالولاء التنظيمي للمؤسسة نتيجة إستفادته من المزايا و التدابير التحفيزية .

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
39 %	13	لأن كل موظف يستفيد من هذه الإمتيازات تزداد صلته بالمؤسسة
33 %	11	لأن كل موظف يستفيد من هذه الإمتيازات يشعر بقيمته و كيانه فيزيد ولاء للمؤسسة
27 %	9	لأن كل موظف يستفيد من هذه الإمتيازات يزيد شعور بأن هناك من يهتم لراحته و حاجاته يزداد ولاء للمؤسسة
100 %	33	المجموع

المصدر : أسئلة إستمارة البحث سؤال رقم 26



الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : إجراءاتها المنهجية و معطياتها

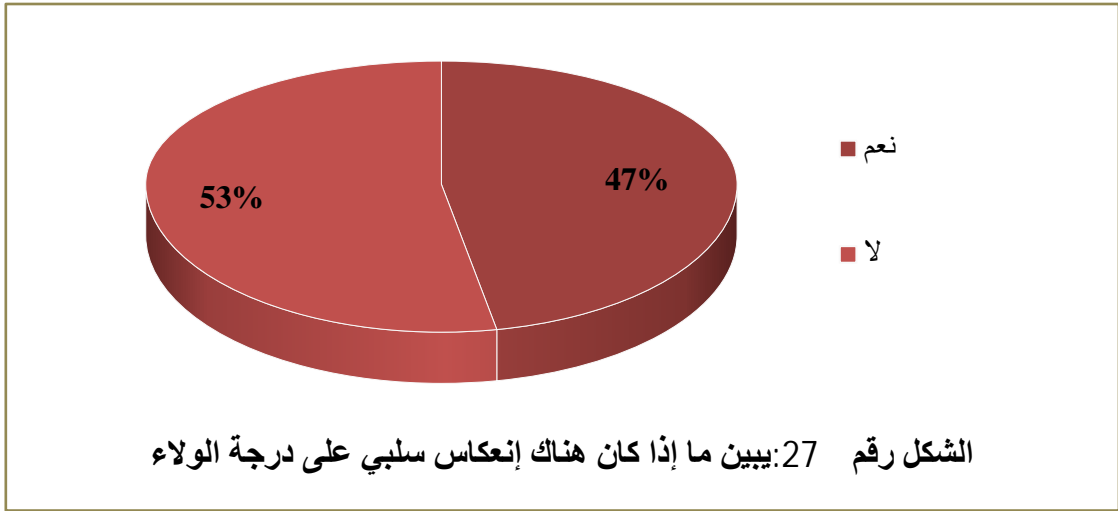
من خلال الجدول يتبين أن أغلبية المبحوثين بنسبة 39 % أجابوا يرون أنه كل موظف يستفيد من هذه الإمتيازات تزداد صلته بالمؤسسة و يعتبر هذا هو السبب الأكثر شيوعا بينهم كما يشير إلى الإمتيازات تسهم في تقوية العلاقة الوجدانية و المهنية بين الموظف و المؤسسة و هذه الإمتيازات ترى كوسيلة لتعزيز الإنتماء المؤسسي و هو عنصر أساسي في علم تنظيم العمل و رضا الموظف أما النسبة التي تليها قدرت ب 27 % حيث ترى فئة هؤلاء المبحوثين أن كل موظف سيستفيد من هذه الإمتيازات يشعر بقيمته و كيانه فيزيد ولاء للمؤسسة و يعكس هذا البعد النفسي للإمتيازات على الموظفين و هذا ما يجعلهم يشعرون بأنهم أفراد مقدرين داخل الكيان المؤسسي و ليس مجرد آلة و هذا الشعور له أثر مباشر على الإلتزام و الولاء المؤسسي و يتماشى مع نظرية الإحتياجات الإنسانية خاصة الحاجة للتقدير. أما النسبة الثالثة قدرت بأقل نسبة (27 %) و هذا يدل على أن الموظفين يقدرّون المؤسسات التي تهتم بجوانب حياتهم العملية و الشخصية و هذا يعزز الولاء من خلال بناء صورة إيجابية للمؤسسة كبيئة عمل إنسانية .

و ما يمكن التوصل إليه من خلال هذا الجدول أن الإمتيازات تؤدي إلى تعزيز الولاء التنظيمي ، ليس من خلال المردود المادي أو العملي و كذلك من خلال التأثير الإيجابي على القيم الإنسانية و النفسية و الإجتماعية للموظف.

الجدول رقم 27 : يبين ما إذا كان هناك إنعكاس سلبي على درجة الولاء .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	08	47 %
لا	09	53 %
المجموع	17	100 %

المصدر : أسئلة إستمارة البحث سؤال رقم 27



من خلال الجدول تظهر النتائج أن نسبة الإجابات متقاربة نوعا ما حيث كانت الغالبية بنسبة (53%) ترى أنه لا يوجد إنعكاس سلبي للإمتميازات المرتبطة بالمؤسسة على الولاء بينما (47%) يرون أن هناك إنعكاسا سلبيا حيث كانت إجابات أحد المبحوثين « لا نملك إنعكاس سلبيا للمؤسسة » و هذا يعتبر تأكيد مباشر لعدم وجود تأثير سلبي . في حين كان هناك شرح آخر من أحد المبحوثين صرح فيه : « الولاء للمؤسسة حتى لو لم نملك هذه الإمتميازات الجديدة و ولاءنا للمؤسسة منذ أول تعيين » و هذا يشير إلى أن الولاء متجذر في ثقافة العمل أو القيم الشخصية و ليس مرتبطاً بالإمتميازات المادية . و هناك تصريح أخير : « كلما زادت الإمتميازات زاد الولاء » توحي بأن الإمتميازات لا تؤثر سلبا ، بل لها أثر إيجابي معزز للولاء من ثمة توصلنا إلى الإمتميازات وحدها لا تبني الولاء بل يجب أن يكون جزءا من بيئة عمل داعمة و ثقافة مؤسسية إيجابية.

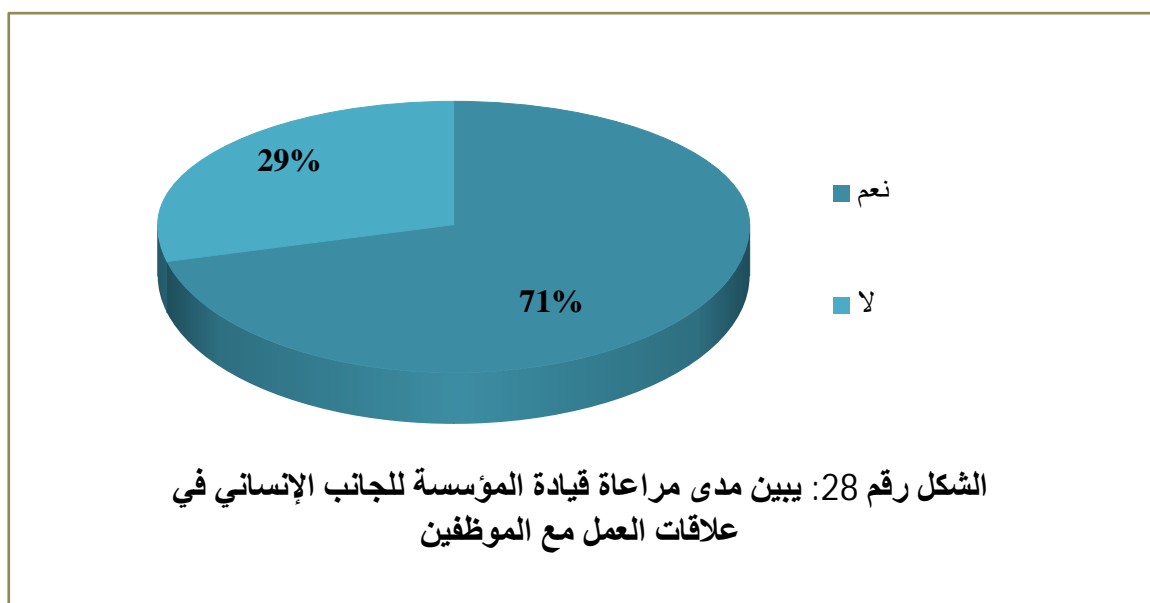
في حين أن باقي المترشحين لم يقوموا بشرح سبب إختيارهم سواء للإجابة بنعم أو لا ، و هذا لأنه لا يشعرون بحاجة لتبرير و قد يكون لديهم تحفظ في الحديث بصراحة عن المؤسسة.

د. بيانات خاصة بمدى إهتمام القيادة بالعلاقات الإنسانية للعاملين و علاقته بتنمية و لانهم التنظيمي .

الجدول رقم 28 : يبين مدى مراعاة قيادة المؤسسة للجانب الإنساني في علاقات العمل مع الموظفين .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	71 %
لا	05	29 %
المجموع	17	100 %

المصدر : أسئلة إستمارة البحث سؤال رقم 28



يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة 71 % يرون بأن القيادة تعزز من العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل و هذا يشمل التواصل الفعال و الإستماع لإحتياجات و إنشغالات الموظفين و توفير بيئة عمل داعمة و مشجعة و تعزز من ثقافة الإحترام المتبادل بين الأفراد هذه العوامل تساهم في تعزيز الأمن النفسي للموظفين مما يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي ، في المقابل أجاب الأقلية من المبحوثين بنسبة 29 % لا يشعرون بالإهتمام الكافي من القيادة فيما يتعلق بالجانب الإنساني

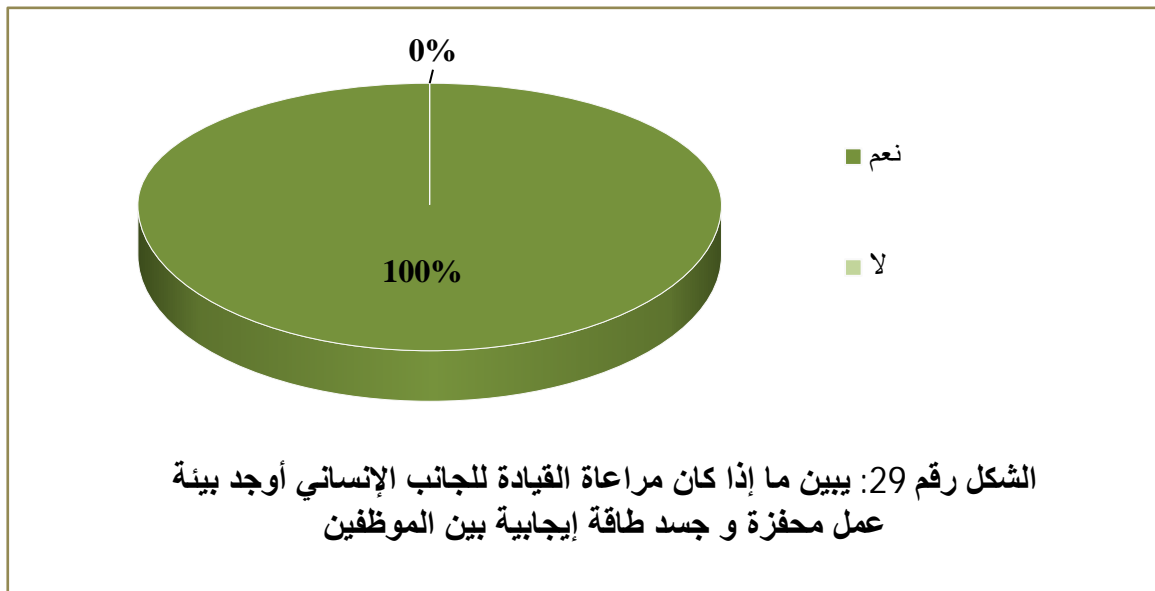
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : إجراءاتها المنهجية و معطياتها

و من هنا يمكننا القول أن التركيز على العلاقات الإنسانية من قبل القيادة يعتبر عاملا محوريا في تعزيز الولاء التنظيمي ، عندما يشعر الموظفون بالإحترام و الدعم يزداد إرتباطهم بالمؤسسة مما ينعكس إيجابيا على أدائهم و رضاهم الوظيفي.

الجدول رقم 29 : يبين ما إذا كان مراعاة القيادة للجانب الإنساني أوجد بيئة عمل محفزة و جسد طاقة إيجابية بين الموظفين .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	% 100
لا	/	/
المجموع	17	% 100

المصدر : أسئلة إستمارة البحث سؤال رقم 29



يتبين لنا من خلال الجدول أن كل أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 100 % إلى أن القيادة تولي إهتماما بالجانب الإنساني مما يظهر تأثيرا إيجابيا واضحا على بيئة العمل ، فعندما تركز القيادة على

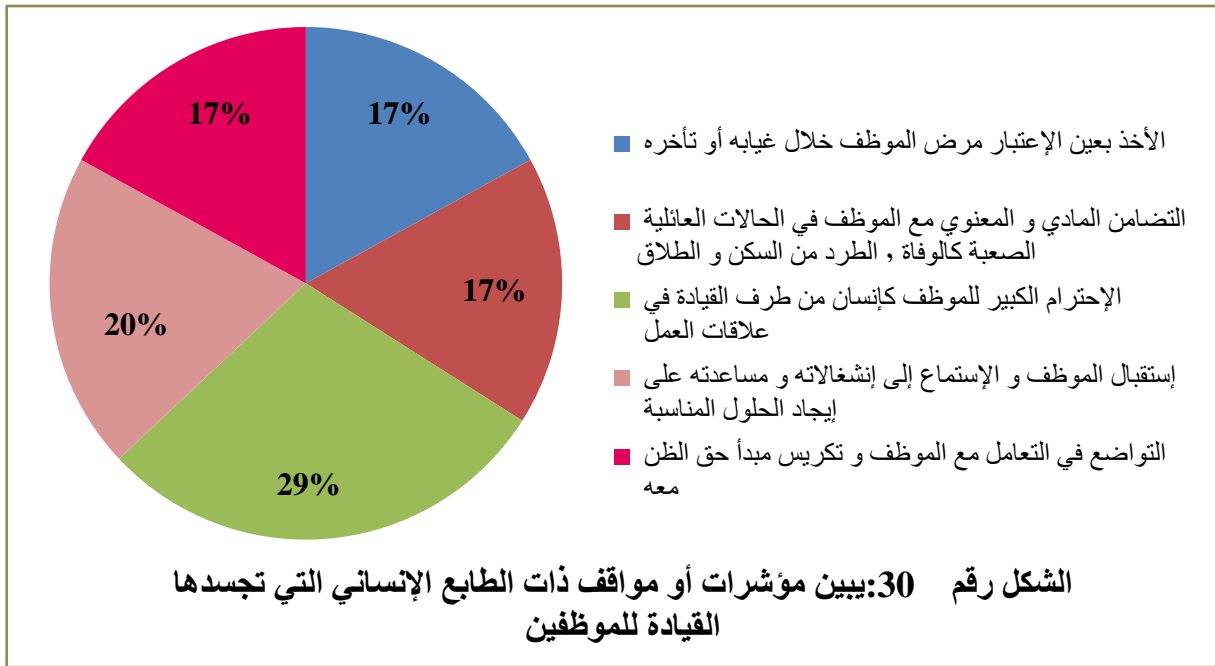
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : إجراءاتها المنهجية و معطياتها

العلاقات الإنسانية فإنها تخلق بيئة عمل قائمة على الإحترام المتبادل ، الثقة و التواصل هذا يعزز من الروح المعنوية للموظفين و يحفزهم على الأداء الأفضل و تسهم في بناء علاقات قوية داخل الفريق مما يقلل من التوترات و يزيد من التعاون مما يعزز من إنتمائهم للمؤسسة و يساهم بشكل كبير في تحقيق الولاء التنظيمي.

الجدول رقم 30 : يبين مؤشرات أو مواقف ذات الطابع الإنساني التي تجسدها القيادة في معاملتها للموظفين .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
الأخذ بعين الإعتبار مرض الموظف خلال غيابه أو تأخره	07	17 %
التضامن المادي و المعنوي مع الموظف في الحالات العائلية الصعبة كالوفاة , الطرد من السكن و الطلاق	07	17 %
الإحترام الكبير للموظف كإنسان من طرف القيادة في علاقات العمل	12	29 %
إستقبال الموظف و الإستماع إلى إنشغالاته و مساعدته على إيجاد الحلول المناسبة	08	20 %
التواضع في التعامل مع الموظف و تكريس مبدأ حق الظن معه	07	17 %
المجموع	41	100 %

المصدر : أسئلة إستمارة البحث سؤال رقم 30



من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة (29 %) كانت لمؤشر " إحترام الموظف كإنسان" ما يعكس أن أكثر ما يقدره الموظفون في القيادة هو إحترام إنسانيتهم و كرامتهم و الإحترام المتبادل يعد حجر الزاوية في العلاقات المهنية الناجحة ، و يعزز الثقة و الإلتزام عندما يشعر الموظف بأنه يعامل كإنسان قبل أن يكون مجرد " عامل " فإن ذلك ينعكس إيجابا على عطائه و إلتزامه و تليها تكرار نفس النسبة (17 %) في كل من الإعتبار للغياب و التأخر و التضامن المادي و المعنوي و التواضع في التعامل مع الموظف حيث أن الإستماع لا يعني سماع الإنشغال بل هو تعبير عن الإعتراف بشرعية مشاعر الموظف القائد الذي يصغي بصدق يساعد على تفريغ الضغط النفسي و يجعل الموظف يشعر بأنه ليس وحيدا و تقديم حلول يظهر أن القائد شريك في تحفيز التعاون و كذا تضمن مراعاة ظروف المرضى أو التعثر و يظهر هذا المؤشر من الممارسات المهمة التي تعكس قيادة إنسانية قائمة على التواصل الفعال و هو ما يفتح المجال لبناء الثقة و تسهيل حل المشكلات في بيئة العمل كما سجلنا نفس النسبة للإجابة التي تضمنت التضامن مع الموظف في الأزمات العائلية و بلغت (17 %) و هذا الجانب يعكس الحس التضامني و التكافلي داخل المؤسسة ، و هو عامل نفسي مهم يزيد من ولاء الموظف للمؤسسة و بلغت الإجابة الخاصة بالتواضع و الحس كذلك (17 %) و هذا ما يفسر تواضع القائد و حسن

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : إجراءاتها المنهجية و معطياتها

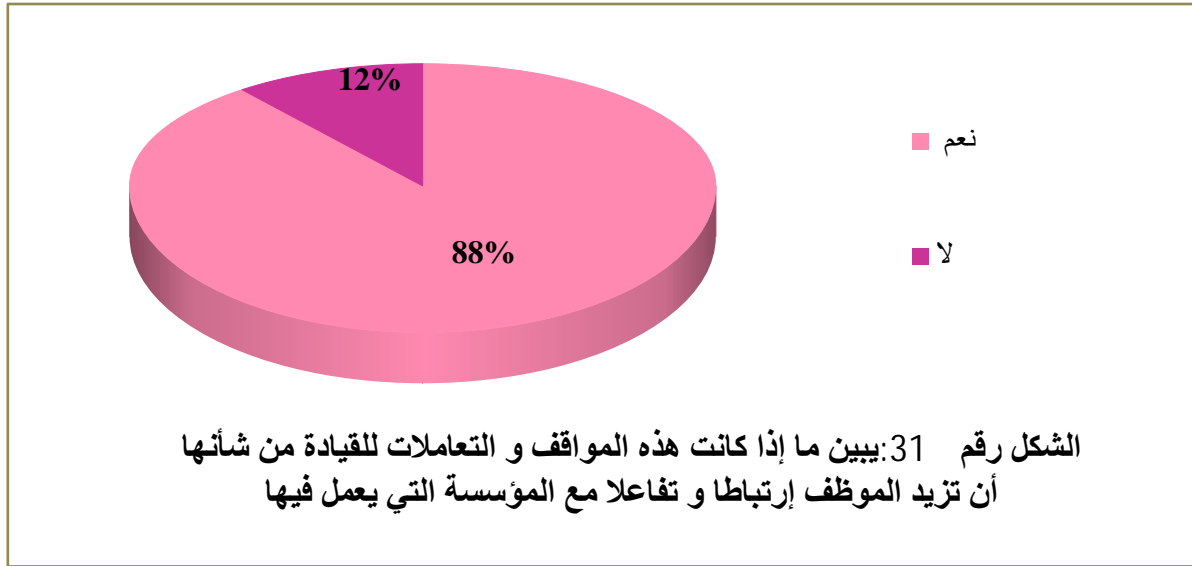
ظنه بالموظف من القيم القيادية الرفيعة التي تسهم في خلق بيئة عمل يسودها الإحترام في حين بلغت نسبة إستقبال الموظفين و الإستماع إلى إنشغالاتهم (20 %) و هي النسبة الثانية بعد أعلى مؤشر و الذي بلغ (29 %) و يعتبر هذا المؤشر من الممارسات المهمة التي تعكس قيادة إنسانية قائمة على التواصل الفعال و هو ما يفتح المجال لبناء الثقة و تسهيل حل المشكلات في بيئة العمل.

حيث تشير كل هذه النسب إلى أن القيادة في المؤسسة تتبنى عدة ممارسات إنسانية في تعاملها مع الموظفين حيث تتراوح النسب من (17 %) و (29 %) هذا التوازن يشير إلى تنوع المواقف الإيجابية إلا أن التركيز الأكبر يبدو منصبا على الإحترام الإنساني للموظف ، يليه الإستماع و التواصل المباشر ، ما يؤكد أن ثقافة المؤسسة قائمة على مبادئ أخلاقية و إنسانية تسهم في دعم الرضا الوظيفي و الإستقرار المهني.

الجدول رقم 31 : يبين ما إذا كانت هذه المواقف و التعاملات للقيادة من شأنها أن تزيد الموظف إرتباطا و تفاعلا مع المؤسسة التي يعمل فيها .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	88 %
لا	02	12 %
المجموع	17	100 %

المصدر : أسئلة إستمارة البحث سؤال رقم 31

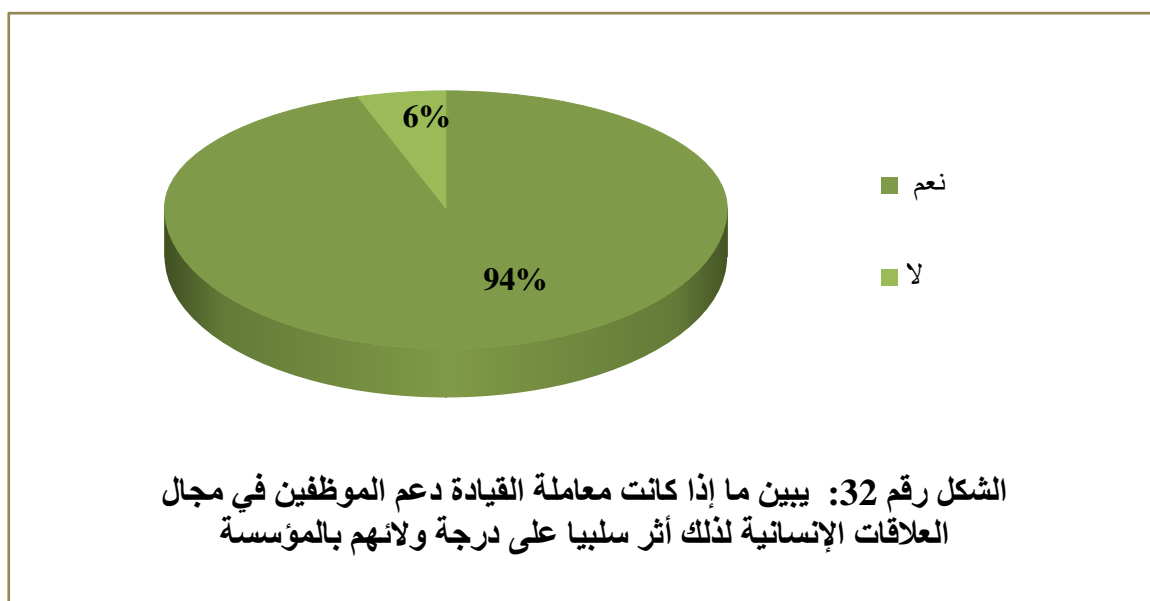


من خلال معطيات الجدول توصلنا إلى أن الغالبية العظمى بلغت نسبتها (88 %) من المبحوثين أكدوا أن المواقف و التعاملات ذات الطابع الإنساني التي تم ذكرها في الجدول السابق تسهم في تعزيز ارتباطهم و تفاعلهم مع المؤسسة و هذه النسبة المرتفعة تؤكد أن العامل الإنساني في العلاقة بين القيادة و الموظف له دور جوهري في تشكيل مشاعر الولاء و الإلتفاء ، عندما يشعر الموظف أن المؤسسة تهتم به كإنسان و ليس كأداة إنتاج فقط ، يزداد تحفيزه الذاتي و ارتباطه الوظيفي أما النسبة الأقلية التي أجابت بلا بلغت نسبتها (12 %) ترى أن هذه المواقف لا تؤثر بشكل واضح على درجة التفاعل أو الإرتباط ، و هو ما قد يعكس خصوصية حالات فردية أو تأثير عوامل أخرى غير سلوكيات القيادة الإنسانية كما تؤكد أن العامل الإنساني في العلاقة له دور جوهري في تشكيل مشاعر الولاء و الإلتفاء ، عندما يشعر الموظف أن المؤسسة تهتم به كإنسان و ليس كأداة إنتاج فقط ، يزداد تحفيزه الذاتي و ارتباطه الوظيفي.

الجدول رقم 32 : يبين ما إذا كانت معاملة القيادة دعم الموظفين في مجال العلاقات الإنسانية لذلك أثر سلبيا على درجة ولائهم بالمؤسسة .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	94 %
لا	01	6 %
المجموع	17	100 %

المصدر : أسئلة إستمارة البحث سؤال رقم 32



يتبين لنا من خلال الجدول أن معظم المبحوثين بنسبة 94 % من إجمالي العينة يرون أن معاملة القيادة في مجال العلاقات الإنسانية لا يؤثر سلبا على درجة ولائهم ، في المقابل أجاب بنسبة قليلة 6 % بلا أن العلاقات الإنسانية وحدها غير كافية للحفاظ على الولاء ، و منه يمكننا القول حسب إجابة أغلبية المبحوثين معاملة القيادة للموظفين تقوم على الدعم في مجال العلاقات الإنسانية غالبا لا يكون له أثر سلبي على درجة الولاء بل بالعكس تماما يعزز من إلتفاء و ولاء الموظفين للمؤسسة لأنه يشعرهم بالتقدير

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : إجراءاتها المنهجية و معطياتها

و الإحترام و الدعم و هو ما يزيد من رضاهم الوظيفي و يخلق إرتباط عاطفيا بالمؤسسة و ليس فقط إلتزام وظيفي و يشعر بأن قيمته في المؤسسة تتعدى كونه مجرد أداة للإنتاج فيتحول إلى عنصر مبادر يسعى إلى المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة و يقلل من إحتمال تركهم للعمل. إجمالاً يمكن القول دعم القيادة في مجال العلاقات الإنسانية يعتبر عاملاً إيجابياً في تعزيز ولاء التنظيمي للمؤسسة ، بشرط أن يمارس بطريقة مهنية و متوازنة تجمع بين البعد الإنساني و متطلبات الأداء.

(2) نتائج الدراسة :

من خلال ما توصلنا إليه في دراستنا الميدانية و بناء على إجابات المبحوثين حول دور القيادة في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة موبيليس فقد تبين لنا أن للقيادة دور فعال في تعزيز ولاء العاملين بالمؤسسة و في زيادة مردودهم المهني و قد خلصنا إلى النتائج التالية :

فيما يخص الإجابة على التساؤل الفرعي الأول المتعلق بمدى إهتمام القيادة بالعلاقات الإنسانية للعاملين و علاقته بتنمية ولاءهم التنظيمي توصلت النتائج أن نسبة 100 % من المبحوثين يرون أن القيادة تولي إهتماما كبيرا بالعلاقات الإنسانية مما يظهر تأثيرا إيجابيا داخل بيئة العمل ، و يعزز من الروح المعنوية لديهم و يحفزهم على الأداء أفضل و يساهم في زيادة ولائهم للمؤسسة كما بينت النتائج أن 94 % من المبحوثين يقرون أن دعم القيادة للعمال في مجال العلاقات الإنسانية يساهم في تعزيز درجة ولائهم للمؤسسة و ذلك من خلال ما توفره القيادة من بيئة عمل تتسم بالإحترام و الأمان النفسي و الإنتماء مما يدفع العامل إلى التفاعل الإيجابي و الإرتباط العاطفي بالمؤسسة. كما كشفت الدراسة أن 71 % من المبحوثين صرحوا أن التركيز على العلاقات الإنسانية من قبل القيادة يعتبر عاملا محوريا في تعزيز الولاء التنظيمي عندما يشعر العامل بالإحترام و الدعم و الأخذ بعين الإعتبار مرضه أو غيابه أو تأخره و التضامن معه في الحالات العائلية كالوفاة ، الفرح..... و الإستماع إلى انشغالاته و التواضع في التعامل معهم يزداد إرتباطهم بالمؤسسة و كل هذا من شأنه يزيد في درجة ولائهم كما أكدت النتائج 88 % من المبحوثين صرحوا بأن المواقف ذات الطابع الإنساني التي تجسدها القيادة في معاملتها للعاملين و الإحترام المتبادل في العلاقات المهنية يعزز الثقة و الإنتماء عندما يشعر العامل بأنه يعامل كإنسان قبل أن يكون مجرد عامل فذلك ينعكس إيجابا على مردوده المهني و إلتزامه للمؤسسة.

و هكذا نكون قد أجبنا على السؤال الفرعي الأول و ثبتت صحة الفرضية الأولى .

فيما يخص السؤال الفرعي الثاني المتعلق بمدى مساهمة القيادة في ترقية جودة الحياة المهنية بالمؤسسة في سبيل تنمية ولائهم التنظيمي توصلت نتائج الدراسة أن 82 % من المبحوثين أكدوا على أهمية إهتمام

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : إجراءاتها المنهجية و معطياتها

القيادة بترقية جودة الحياة المهنية للعمال في المؤسسة و في زيادة تعزيز الولاء التنظيمي ، حيث أن القيادة تهتم بتوفير فرص التطوير و التدريب للعاملين و تحسين ظروف العمل و توفير التوازن بين الحياة العملية و الشخصية من خلال نظام التناوب في العمل كل هذا يساهم في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين و ولائهم عندما يشعرون أن المؤسسة تهتم بنموهم المهني و رفايتهم فإنهم يكونوا أكثر إستعداد للبقاء و تحقيق أهدافها المنشودة كما أكدت نتائج الدراسة بنسبة 82 % من المبحوثين صرحوا بأن قيادة المؤسسة قد أقرت عدة تدابير لفائدتهم من أجل تحسين جودة حياتهم المهنية و تتمثل في تغطية تكاليف العلاج و الخدمات الإجتماعية بنسبة 41 % و الإستفادة من تسهيلات الشراء تجهيزات إلكترونية و كهربومنزلية بالتقسيط بنسبة 24 % و كذلك تخفيضات التأمين ، و كل هذا قد إنعكس إيجابا على درجة ولائهم للمؤسسة. كما أظهرت النتائج 59 % أن هذه التدابير و المزايا قد حسنت الحياة المهنية و تزيد صلته بالمؤسسة و أن العاملين يشعرون أن المؤسسة تهتم بهم بشكل شامل يتجاوز المهام الوظيفية ليشمل إحتياجاتهم الحياتية و الإجتماعية و هذه الإمتيازات تشعره بقيمته و كيانه فيزيد ولاء للمؤسسة و الرضا و العمل بإخلاص و تفان و كلها تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي لديهم و تنعكس إيجابا على مردودهم المهني و هكذا نكون قد أجبنا على السؤال الفرعي الثاني و ثبتت صحة فرضية الثانية.

أما فيما يخص الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث المتعلق بمدى مساهمة إهتمام القيادة بالحوافز المادية و المعنوية الخاصة بالعاملين بالمؤسسة و علاقتها بزيادة الولاء التنظيمي ، توصلت نتائج الدراسة أن 100 % من المبحوثين يرون إهتمام القيادة بالحوافز المادية و المعنوية له تأثير كبير على تنمية الولاء التنظيمي لديهم و في تحسين المردود المهني مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي فعندما يشعر العمال بأن جهودهم تقدر يزيد رضاهم و وائهم للمؤسسة ، في حين بينت النتائج أن 76,47 % من المبحوثين راضين عن نوعية و قيمة المنح كونها تتناسب مع إحتياجاتهم و مستوى المعيشة و تلبى الحاجات الضرورية للحياة الكريمة.

كما أكدت نتائج الدراسة أن 88,23 % من المبحوثين صرحوا بأن حرص القيادة على صرف المنح و العلاوات في وقتها ساهم فعلا في زيادة ولائهم و هو ما يعكس إهتمام المؤسسة برفاه العاملين مما يزيد في رفع مستوى الدافعية لديهم من خلال الحوافز المادية كالمنح و المكافآت و العلاوات تحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم كما أكدت النتائج نسبة 64,70 % من المبحوثين يتلقون المقابل المعنوي كالقدير و الإعتراف بالإنجازات و الثناء و التشجيع على القيام بالمجهودات و المبادرات يزيد تحفيزا على العمل و بالتالي ينعكس إيجابا على ولائهم للمؤسسة.

و من خلال ما توصلنا إليه من النتائج أن إهتمام القيادة بالحوافز المادية و المعنوية ليس مجرد ميزة إضافية ، بل هو إستثمار إستراتيجي يساهم بشكل كبير في تنمية الولاء التنظيمي و تحسين أداء العاملين و تحقيق النجاح المستدام للمؤسسة و هي بذلك تضمن إلتزامهم و ولائهم .

و هكذا تكون قد أجبنا على السؤال الفرعي الثالث : ثبتت صحة الفرضية الثالثة. بعد عرضنا للنتائج العامة التي توصلت إليها الدراسة و التي قد أجبنا عن الاسئلة الفرعية الثلاثة التي طرحتها الدراسة تجيب بناء على ذلك على السؤال الرئيسي الذي تمحورت عليه دراستنا و هو:

- إلى أي مدى تسهم القيادة في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة ؟

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج نجد أن القيادة تلعب دورا محوريا في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين داخل المؤسسة حيث تبين أنها تسهم بشكل مباشر في تعزيز شعور الإلتفاء و الرضا الوظيفي و كذا الإلتزام التنظيمي ، و بالتالي فإن تطوير أساليب القيادة و تكيفها مع إحتياجات العاملين يعد من أهم الركائز لتحسين الأداء العام و ضمان إستمرارية المؤسسة و زيادة ولائهم لها.

خاتمة

بعد دراستنا النظرية و الميدانية لموضوع دور القيادة في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة موبيليس تبين لنا أن القيادة داخل المؤسسة ليست مجرد موقع إداري أو سلطة رسمية ، بل هي عملية إجتماعية و إنسانية تتجسد في طبيعة العلاقة بين القائد و العاملين و في مدى قدرة القائد على التأثير الإيجابي في بيئة العمل و ظروفها و لقد أظهرت النتائج أن للعلاقات الإنسانية و المهنية الجيدة بين القيادة و العاملين دورا محوريا في تعزيز الولاء التنظيمي حيث يسهم التفاهم و الإحترام و حسن التواصل في خلق مناخ نفسي إيجابي يشعر فيه العامل بالإنتماء و التقدير ، كما تبين أن الجودة المهنية و المتمثلة في وضوح الأدوار ، العدالة في توزيع المهام و توافر شروط العمل المناسبة تشكل أساسا متينا لإستقرار العاملين و إرتباطهم بالمؤسسة و للحوافر سواء كانت مادية كالأجور و المكافآت أو معنوية كالتقدير و الثناء و فرص الترقية فقد برهنت الدراسة على أهميتها الكبيرة في دفع العاملين نحو الإلتزام و التفاني في العمل و أن القيادة الواعية و الفاعلة هي القادرة على توظيف هذه العناصر بشكل متوازن لتعزيز الشعور بالرضا الوظيفي و الإلتزام لدى العاملين . و منه نستخلص أن المورد البشري هو المورد الحيوي بالمؤسسة الأمر الذي أوجب عليها الإهتمام به و تلبية إحتياجاته و إشباع رغباته لأنه إذا ما شعر بالإنتماء و الولاء للمؤسسة فإنه سوف يعمل على بذل أقصى جهده من أجل تحقيق أهدافها و السير بها نحو الأمام ، فالدور مشترك بين القادة و العاملين فلا يمكن تقديم الأفضل لمؤسسة يديرها قائد يجهل حقوق العمال و لا يعطيهم أهمية و في نفس الوقت لا يمكن إنكار الجميل للعاملين يقدمون أقصى ما لديهم لتطوير المؤسسة و جعلها في ركب المؤسسات المتطورة و كل هذا من شأنه تعزيز شعور العاملين بالولاء و الإلتزام للمؤسسة و كذا إحساسهم بأنهم عناصر فاعلة بالمؤسسة توليهم أهمية بالغة و هو ما يعود بالنفع عليها .

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر والمراجع :

أولاً : القرآن الكريم

1. القرآن الكريم ، سورة المائدة ، الآية 51.
2. القرآن الكريم ، سورة التوبة ، الآية 71.

ثانياً : الكتب

3. زهاء الدين عبيدات : القيادة و الإدارة التربوية في الإسلام ، دار البيارق ، عمان ، 2001.
4. رافدة الحريري : مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008.
5. زياد حمد القطارنة : أساليب القيادة و إتخاذ القرارات الفعالة ، ط1 ، دار الأكاديميون للنشر و التوزيع ، عمان ، 2017.
6. محمد حسنين العجمي : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008.
7. محمد حسنين العجمي : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط1 ، الأردن ، 2008.
8. عادل عبد الرزاق هاشم : القيادة و علاقتها بالرضا ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع . عمان الأردن ، 2009.
9. سعيد محمد المصري : التنظيم و الأعدارة ، دار الجامعة للنشر و التوزيع الإسكندرية ، مصر ، 1999.
10. ابن الأثير : النهاية في غريب الحديث ، دار الفكر ، بيروت ، 1997.

11. الراغي الأصفهاني: المفردات في غريب القرآن ، دار المعرفة ، بيروت ، 1986.
12. ماكس فيبر: النظرية الإجتماعية ، ترجمة علي شبلي ، دار الفكر ، القاهرة ، 2001.
13. عائشة يوسف الشميلي: برنامج تحسين الأداء ، دار النشر و التوزيع ، ط1 ، مصر ، 2017.
14. خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ، 2007.
15. حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر ، الطبعة الأولى ، جامعة زيتون ، الأردن، 2009.
16. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، دار النشر ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2003.
17. محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الإسكندرية ، مصر 2003.
18. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر ، الجزائر ، بجامعة قالمة ، 2004.
19. جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر.
20. علي محمد الربابعة ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار وائل للنشر عمان.
21. شحادة نظمي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة (1) دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع عمان ، 2000.
22. علي محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان ، 2003
23. موسى اللوزي ، التطور التنظيمي (أساسيات و مفاهيم حديثة) ، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.

24. محمد الصيرفي ، السلوك الإداري ، العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء للطباعة و النشر ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، مصر ، 2007.
25. مدحت محمد أبو النصر، بناء و تدعيم الولاء المؤسسي تنمية مهارات لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ، 2005.
26. المدهون موسى توفيق و الحزراوي إبراهيم محمد . تحليل السلوك التنظيمي ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان ، 1995.
27. وضاح المطري القحيف : الحوافز و علاقتها بالولاء التنظيمي ، جامعة العلوم و التكنولوجيا ، اليمن، 2017.
28. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، 2007.
29. عبد الرحمان أحمد محمد هجان ، الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الإجتماعية ، الرياض ، 1998.
30. علوي بن عبد القادر السقاف ، الدرر السنية ، الموسوعة العقديّة.
31. عمار بحوش : دليل الباحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1985.
32. محمد عبد السلام : مناهج البحث في العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، مكتبة نور 2020.
33. عبيدات محمد و آخرون : منهجية البحث العلمي ، ط1 ، دار النشر ، عمان ، 1999.
34. سعد سلمان المشهداني : منهجية البحث العلمي ، ط1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان، 2019.

35. محمد سرحان علي المحمودي : مناهج البحث العلمي ، ط3 ، دار الكتب ، الجمهورية اليمنية ، صنعاء ، 2019 .

ثالثا : القواميس والمعاجم

36. ابن منظور : قاموس لسان العرب ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، 2000.

رابعاً : الدوريات

37. دايرة عايدة ، يخلف لمياء : القيادة الإدارية و دورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين ، مقال منشور في مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية ، المجلد 6 ، العدد 3 ، 2021.

38. بن وهيبه نورة ، هماش لمين : أهمية القيادة و التغيير داخل مؤسسات الدولة ، مجلة الفكر القانوني و السياسي ، العدد الثالث ، مجلة دولية دورية تصدر عن كلية الحقوق و العلوم السياسية بجامعة عمار ثليجي الأغواط ، 2018.

39. قصير بن عودة : إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية بمؤسسة وهران ، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة وهران 2 الجزائر ، العدد 32 ديسمبر ، 2017.

40. صفوان أمين الصقاف ، أثر القيادات بالقيم على الولاء التنظيمي ، حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية ، مجلة العلوم الإقتصادية المجلد العاشر ، العدد الأول ، السودان ، 2015.

41. سليمان فارس ، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية ، المجلد 27 العدد الأول ، دمشق ، 2011.

42. قريشي محمد الصغير : عمليات المصادر الإجتماعية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية ،

مداخلة مقدمة ضمن ملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية ، يومي 22 ، 23
نوفمبر 2011 ، جامعة ورقلة.

43. هيثم علي مجازي ، محمد خبير سليم بوزيد ، قياس أثر أخلاقيات الإدارة في الولاء التنظيمي ،

المؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس لأخلاقيات الأعمال و مجتمع المعرفة جامعة الزيتونة ،
2006 ، عمان .

خامسا : الرسائل الجامعية

44. سليمة ذراع : دور القيادة الإدارية في إدارة فرق العمل ، مذكرة ماستر تخصص علم إجتماع تنظيم

و عمل ، كلية العلوم الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2019.

45. سنوسي طه : القيادة الإدارية و أثرها على الولاء التنظيمي ، مذكرة ماستر تخصص علم إجتماع

تنظيم و عمل ، كلية العلوم الإجتماعية ، جامعة العربي التبسي ، تبسة ، 2018.

46. بن عطية سعاد : أثر تطبيق تسيير موارد البشرية على الأداء في مؤسسات صغيرة و متوسطة ،

مذكرة مقدمة لإستكمال نيل شهادة الماستر علوم تسيير ، تخصص مؤسسة صغيرة و متوسطة ،
جامعة ورقلة ، 2011.

47. عميروش عبد الكريم : العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي ، مذكرة ماستر في علوم

التسيير تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة 8 ماي
1945 ، قالمة ، 2019.

48. علي عبد الله ، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسة العمومية الإقتصادية ، أطروحة مقدمة لنيل

شهادة الدكتوراه في علوم التسيير جامعة الجزائر ، 2001.

49. شناني نوال ، تحفيز العمال و دوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية ، جامعة بسكرة ، 2004.
50. إلهام يحيوي ، نجوى عبد الصمد ، تطبيق مواصفات الجودة على أداء الموارد البشرية ، بحث في إقتصاد المؤسسة و التسيير التطبيقي ، جامعة باتنة ، 2008.
51. عمار بن عيشي ، دور التقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب ، مذكرة الماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2005 ، 2006.
52. أحمد علي ثابت السماوي ، أثر التدريب و التنمية في أداء العاملين بجودة إدارة المعرفة ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، اليمن ، 2014.
53. الشريف طلال ، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، 2004.
54. ناصر محمد إبراهيم السكران : المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2003.
55. سنوسي طه : القيادة الإدارية و أثرها على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صوميفوس ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الإجتماعية ، جامعة العربي التبسي ، تبسة ، 2018 ، 2019.
56. كيرد عمار : تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة دراسة ميدانية حالة المؤسسة سونلغاز ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محند أولحاج ، البويرة ، 2014 ، 2015.
57. نور الدين بوراس : دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013 ، 2014.

58. شريط الشريف محمد ، الإتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي ، مذكرة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة ، قسنطينة ، 2008 ، 2009.
59. فائزة رويم ، فاعلية الإتصال الإداري في المؤسسات العامة و علاقته بالرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للموظفين ، دراسة ميدانية بعدد من المؤسسات العامة بمدينة ورقلة ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2012.
60. بدر محمد الجبرسي ، الروح المعنوية و علاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية ، الرياض ، 2010.
61. سمية دبة ، سميرة غولة ، مذكرة ماجستير تخصص عمل و تنظيم ، الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية ، دراسة إستكشافية ميدانية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2012 .
62. بوشريط أسماء ، عقون نادية : تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء و الغاز . مذكرة ماستر في علم إجتماع تنظيم و عمل ، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة ، 2022/2023.

سادسا : المراجع الأجنبية

63. Beasseyer des chartes : Gérer les ressources humaines dans l'entreprise concept et outil , Édition d'organisation , paris , 1992.
64. Jacqueline , Fiançoise (k) Martin (m) le fonction des ressources humaines , Édition dumod , paris , 2004.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد _ طرف _

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية

قسم: علم الاجتماع تنظيم و عمل

المستوى: السنة الثانية ماستر

إستمارة بحث حول

دور القيادة في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة

دراسة ميدانية مؤسسة موبيليس بولاية الطارف

في إطار إعداد بحث علمي لنيل شهادة الماستر علم إجتماع تخصص تنظيم و عمل ، يرجى من سيادتكم المحترمة الإجابة على أسئلة الإستمارة بكل موضوعية ، علما أن الإجابة على هذه الأسئلة ستكون سرية و تستخدم لأغراض البحث العلمي .

السنة الجامعية 2025/2024

I / الخصائص العامة للعينة :

- 1 - الجنس
- 2 - السن
- 3 - المستوى التعليمي
- 4 - الوظيفة القيادية المشغولة حالياً
- 5 - مدة المكوث في هذه الوظيفة
- 6 - الوظائف السابقة

II / بيانات خاصة بمدى مساهمة اهتمام القيادة بالحوافز المادية و المعنوية الخاصة بالعاملين بالمؤسسة و علاقتها بزيادة

الولاء التنظيمي :

أ. الحوافز المادية :

7 - هل تعلمك قيادة المؤسسة بنظام الحوافز و المنح التي يمكن للموظف الإستفادة منها ؟

نعم لا

8 - في حالة الإجابة بنعم ما طبيعتها :

- ساعات إضافية

- منحة المردودية

- منحة النقل و الأكل

- منحة الأخطار

أخرى تذكر:

9 - هل أنت راضي على نوعية و قيمة هذه المنح ؟

نعم لا

10 - في حال الإجابة بنعم إلى ما يرجع ذلك ؟

- لأنها تساعدني على ضبط المصاريف الشهرية

- لأنها تمكنني من عدم الإقتراض

- لأنها تلبي لي الحاجات الضرورية للحياة الكريمة

- لأنها تتيح لي التكفل بأريحية ببعض الحاجات الكمالية

أخرى تذكر:

11 - هل تعتقد أن قيادة المؤسسة حريصة دائمة عن استفادتكم من هذه المنح في الأجل المحددة ؟

نعم لا

12 - في حال الإجابة بنعم ألا يشعر ذلك بأن هناك اهتمام كبير من طرف القيادة على بذل كل الجهود لتقديم الحوافز

المادية المجزية في سبيل بذل كل الجهود للارتقاء بالأداء المهني للموظف بالمؤسسة ؟

نعم لا

13 - في حالة الإجابة بنعم : ألا يزيدك ذلك ولاء و اندماجا ايجابيا للمؤسسة لتحقيق أهدافها والذود على مصالحها

و كيانها ؟

نعم لا

14 - في حالة الإجابة بنعم ما هي مؤشرات ذلك ؟

- أصبحت أكثر حرصا على تقديم كافة المبادرات من أجل ترقية المؤسسة

- أصبحت أكثر حرصا على إنجاز المهام الموكلة باحترافية و دقة عاليتين

- أصبحت أكثر حرصا على إيجاد الحلول المناسبة و القانونية بكافة المشكلات و العوائق التي تواجه المؤسسة

- أصبحت أكثر انضباطا و إلتزاما بتواقيت العمل و مقتضياته

- أصبحت أكثر حرصا على التحلي بأداب و أخلاقيات المهنة خدمه لبيئة العمل و إيجابية علاقته

أخرى تذكر :

15 - هل تعتقد أن حرص القيادة على صرف كافة المنح و العلاوات قد زادكم الشعور بالولاء للمؤسسة ؟

نعم لا

في كلتا الإجابتين اشرح :

ب. الحوافز المعنوية :

16 - هل سبق و أن قدمت مبادرات أو مقترحات ذات قيمة للارتقاء بدائرة مهامك الوظيفية أو المؤسسة ككل ؟

نعم لا

17 - في حالة الإجابة بنعم ما طبيعتها ؟

- تقديم حلول إبداعية لبعض المشكلات

- تقديم تصورات فعالة لتحديث عمل المكاتب

- تقديم مبادرات في سبيل تطوير قنوات الإتصال و التواصل المهني بالمؤسسة

أخرى تذكر:

18 - في المقابل هل تلقيت ثناء و تشجيعا من طرف قيادتكم على هذه المجهودات و المبادرات ؟

نعم لا

19 - في حال الإجابة بنعم هل زادك تحفيزا للعمل ؟

نعم لا

20 - في حال الإجابة بنعم هل إنعكس إيجابيا على درجة ولاءك للمؤسسة ؟

نعم لا

21 - في حال الإجابة بنعم ما هي مؤشرات ذلك ؟

- أصبحت أشعر أننا في المؤسسة نعمل كعائلة واحدة

- أصبحت أشعر بأنه لا بد من مضاعفة الجهود من أجل تبوؤ مؤسستنا موقع الريادة

- أصبحت أشتغل كثير في سبيل تقديم المقترحات المناسبة للعراقيل و المشكلات التي تواجه نمو و تطور مؤسستنا

- إنضمت برغبة كبيرة إلى كافة المبادرات و المشاريع التي تعود بالنفع على مكانة و سمعة المؤسسة

أخرى تذكر :

III / بيانات خاصة بمدى مساهمة القيادة في ترفيه جودة الحياة المهنية بالمؤسسة في سبيل تنمية ولائهم التنظيمي :

22 - هل أعتقد أن قيادة المؤسسة قد أقرت عدة تدابير لفائدة الموظفين من أجل تحسين جودة مهامكم المهنية ؟

نعم لا

23 - في حال الإجابة بنعم ما هي أجر هذه التدابير :

- الإستفادة من تخفيضات مهمة لتكاليف العلاج في المصحات من خلال الخدمات الإجتماعية

- الإستفادة من إقتناء تجهيزات إلكترونية أو كهرومنزلية بالتنسيق المريح

- الإستفادة من قروض من خلال الخدمات الإجتماعية لتجاوز بعض الصعوبات المالية للعمال

- الإستفادة من تخفيضات على تأمين السيارات

- الإستفادة من عمرة من خلال خدمات الحج بفضل القرعة

- الإستفادة من رحلات إستجمام مع العائلة بنسب جيدة

أخرى تذكر:

24 - أن تعتقد أن كل هذه المزايا قد حسنت الحياة المهنية بالمؤسسة ؟

نعم لا

25 - في حالة الإجابة بنعم هل كان لذلك انعكاس إيجابي لدرجة ولاء بالموظف للمؤسسة و هيكلها التنظيمي ؟

نعم لا

26 - في حل الإجابة بنعم لماذا ؟

لأن كل موظف يستفيد من هذه الإمتيازات تزداد صلته بمؤسسة

لأن كل موظف يستفيد من هذه الإمتيازات يشعر بقيمته و كيانه فيزيد ولاء للمؤسسة

لأن كل موظف يستفيد من هذه الإمتيازات يزيد شعور بأن هناك من يهتم لراحته و حاجاته يزداد ولاء للمؤسسة

أخرى تذكر:

27 - و إذا كانت هذه الإمتيازات معينة بالمؤسسة هل يملكون لذلك انعكاسا سلبيا على درجة الولاة ؟

نعم لا

في كلتا الإجابتين إشرح :

IV / بيانات خاصة بمدى إهتمام القيادة بالعلاقات الإنسانية للعاملين و علاقته بتنمية ولانهم التنظيمي :

28 - هل تراعي قيادة المؤسسة الجانب الإنساني في علاقات العمل مع الموظفين ؟

نعم لا

29 - في حالة الإجابة بنعم هل تعتقد أنه أوجد بيئة عمل محفزة و جسد الطاقة الإيجابية بين الموظفين ؟

نعم لا

30 - ما هي مؤشرات أو مواقف ذات طابع الإنساني التي تجسدها القيادة في معاملتها للموظفين ؟

الأخذ بعين الإعتبار مرض الموظف خلال غيابه أو تأخره

التضامن المادي و المعنوي مع الموظف في الحالات العائلية الصعبة كالوفاة و الطرد من السكن ، الطلاق

الإحترام الكبير للموظف كإنسان من طرف القيادة في علاقات العمل

إستقبال الموظف و الإستماع إلى إنشغالاته و مساعدته على إيجاد الحلول المناسبة

التواضع في التعامل مع الموظف و تكريس مبدأ حق الظن معه

أخرى تذكر:

31 - هل تعتقد أن المواقف و التعاملات من شأنه أن تزيد الموظف إرتباطا و تفاعلا مع المؤسسة التي يعمل فيها ؟

لا

نعم

..... في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك :

32 - برأيك إذا كانت معاملة القيادة دعم الموظفين في مجال العلاقات الإنسانية هل يكون لذلك أثر سلبي على درجة ولائه بالمؤسسة ؟

لا

نعم

..... في حاله الإجابة بنعم إشرح :