

## الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين

دراسة ميدانية على العاملين في الشركة الوطنية للكلور بمستغانم - الجزائر -

أ.زيني فريدة

جامعة خميس مليانة

Zenifarida@yahoo.fr

### الملخص:

تسعى هذه الورقة البحثية للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما هو واقع الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية؟ وما تأثيره على أداء العاملين؟. من خلال إبراز مدى أهمية الولاء التنظيمي لدى العاملين في تحقيق أهداف المؤسسات وتقليص كثير من التكاليف الناجمة عن التخريب وهدر الوقت والممارسات الأخلاقية في العمل والسلبيات السلوكية الأخرى. فالولاء التنظيمي يحقق النجاة الذاتي للعاملين نحو تحقيق الأهداف الموسومة وتقدم كل ما هو جديد بحيث تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار والمنافسة والازدهار ويكسب ثقة العاملين بما ورضاهم عنها، وهذا الأخير يقتضي من المؤسسات عند وضع سياساتها المتبعة مع العاملين يجب أن تركز على العلاقات الإنسانية والأساليب الحديثة في القيادة والتحفيز والإشراف وتوفير المناخ التنظيمي المشجع على الولاء والعمل المخلص المبدع.

الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي، أداء العاملين، المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، الرضى الوظيفي.

### Abstract

The Organizational Commitment and its impact on the performance of employees

A field study on workers in the national company of chlorine Bmstganm - Algeria - This paper seeks research to answer the main question: what is the reality of organizational loyalty among workers in the organization of public economic Algerian?, And its impact on the performance of employees?. By highlighting the importance of organizational loyalty among workers in achieving the goals of institutions and reduce many of the costs resulting from destruction and waste of time and practice immoral to work and negatives other behavioral. loyalty organizational achieve orientation of self-employees towards achieving the Millennium tagged and provide all that is new so as to ensure the institution survive and compete, prosperity and gain the confidence of employees and their satisfaction with it, and the latter requires institutions when developing policies in place with workers must focus on human relations and modern methods of leadership, motivation, supervision and provision of the organizational climate encouraging loyalty and dedicated work of the creator.

**Key words:** organizational loyalty, the performance of employees, public economic institution Algerian, job satisfaction.

## تمهيد

يعد الولاء التنظيمي من الموضوعات التي لاقت اهتماما كبيرا من الباحثين في المجال التنظيمي في الفترة الأخيرة، فقد أخذت دراسة هذا الموضوع أبعادا كبيرة ومتنوعة، و تعددت الدراسات وتعددت معها الطرق لقياس الولاء إلى دراسة النتائج السلوكية للأشكال المختلفة للولاء التنظيمي. وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي يعكس الرابطة بين اتجاهات الأفراد وبعض الظواهر والأنماط السلوكية مثل الدوران الوظيفي والرضا الوظيفي، كما أنه يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي، إذ أن المستويات المنخفضة من ولاء الأفراد لمنظمتهم ولوظائفهم يؤدي إلى تنمية اتجاهات سلبية نحو العمل والمؤسسة، إذ لوحظ ارتفاع نسبة الغياب والرغبة القوية في الدراسة عن وظائف جديدة وإلى عدم الرغبة في المشاركة وتقديم التضحيات لها، مما ينعكس على مدى رضاهم عن العمل، وانخفاض أدائهم وإنتاجيتهم، بينما زيادة ولاء الأفراد لمنظمتهم ولوظائفهم يمكنهم من تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو عملهم ومنظمتهم، مما ينعكس على رضاهم على أعمالهم وزيادة أدائهم وارتفاع إنتاجيتهم.

## مشكلة الدراسة:

إن إغفال الولاء التنظيمي ومخرجاته في المؤسسات، قد فوت الفرصة أمام تلك المؤسسات من التعرف على المؤثرات التي تؤثر في ولاء العاملين وأدائهم، فجاءت هذه الدراسة من أجل معالجة مشكلة محددة، ألا وهي:

ما هو واقع الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية؟ وما تأثيره على أداء العاملين؟.

- فرضيات الدراسة: لغرض تحقيق الهدف من الدراسة تم صياغة عدد من الفرضيات تمثلت في:
- 1) الفرضية الأولى: إن واقع الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة له تأثير من حيث تحسن أداء العاملين بها.
  - 2) الفرضية الثانية: إن واقع الرضا الوظيفي بالمؤسسة تحسن أداء العاملين بها.
  - 3) الفرضية الثالثة: إن مستوى المواظبة بالمؤسسة يؤدي إلى تحسن أداء العاملين بها.
  - 4) الفرضية الرابعة: إن مستوى رغبة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة يدفعهم إلى تحسين أدائهم.

## أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال محاولة إبراز واقع الولاء التنظيمي لدى العامل الجزائري ومعرفة أهم الأسباب التي تقف أمام تحقيق وتعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، وكذا بيان مدى إهتمام المؤسسات الجزائرية بالولاء التنظيمي وعملها على تدعيم هذا الشعور لدى العاملين.

**أهداف الدراسة:** يهدف الدراسة إلى تحقيق ثلاث أهداف أساسية هي:

أ. إبراز أهمية مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية.  
ب. معرفة دور الولاء التنظيمي في دفع العاملين بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية نحو تحقيق أهدافها المنشودة.

ج. رصد ميدان الدراسات والبحوث بدراسة قد تكون مرجعا مهما للباحثين في موضوع الولاء التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي، من خلال النتائج التي تتوصل إليها وما تقدمه من توصيات لإجراء المزيد من الدراسات اللاحقة في هذا الموضوع.

#### **متغيرات الدراسة:**

المتغير المستقل: الولاء التنظيمي.

المتغيرات التابع: أداء العاملين.

**منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة:** تحذف هذه الدراسة إلى دراسة واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية وتأثيره على أداء العاملين، وقد تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستبيانات التي تم إعدادها لهذا الغرض، وتم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي، و من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث و ظواهر و ممارسات موجودة متاحة للدراسة و القياس كما هي دون تدخل الباحثة في مجرياتها.

**مصادر جمع المعلومات:** استخدمت الباحثة العديد من المصادر الثانوية في دراستها الحالية تمثلت

بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة، واختبار فروضها، وتحقيق أهدافها. وهي موضحة كالتالي:

**المصادر الثانوية:** تتمثل في الوثائق و النشرات و الإحصائيات التي لها علاقة بموضوع البحث، الكتب و المراجع و الدوريات و المحلات، الدراسة و البحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، بالإضافة إلى الاعتماد على شبكة البحث.

**أما المصادر الأولية:** فتمثلت في تطوير استبانة لجمع البيانات و المعلومات اللازمة عن مجتمع الدراسة و معالجتها و تحليلها إحصائيا و الحصول على النتائج.

#### **التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة**

**الولاء التنظيمي:** هو درجة الشعور والإحساس الإيجابي المتولد عند الموظف، اتجاه منظمته الإدارية والالتزام بقيمتها، والإخلاص لأهدافها، والارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها، من خلال بذل الجهد والافتخار بمآثرها، وخلق التوافق والتفاعل بين قيمه وقيمتها، مما يعزز نجاح منظمته وتفضيلها دون سواها في نظره وحكمه(1).

**الأداء الوظيفي:** هو العلاقة بين الجهد والإمكانات وإدراك الأدوار الواجب القيام به، والجهد هو مقدار الإسهام الذي يقدمه الأفراد في إنجاز المهمة، والإمكانات تعني مقدار ما يتمتع به الأفراد من صفات لغرض إنجاز الأهداف، وأما إدراك الأدوار فيعني الإتجاه أو السلوك الذي يتبناه الأفراد في توجيه جهودهم نحو إنجاز أعمالهم.

#### صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثة بعرض الإستبانة على ستة محكمين، من الأساتذة المختصين، في كليات مختلفة ومتعددة، للتحقق من مدى صدق محتوى الإستبانة، فوافق المحكمون على فقراتها، مع إجراء بعض التعديلات في صياغة بعض التعديلات في صياغة بعض التعديلات، كما قامت الباحثة بدراسة اختبارية لعينة مكونة من (50) فردا من أفراد عينة الدراسة، للتعرف على درجة وضوح وفهم فقرات الاستبانة من وجهة نظرهم، وتم كذلك إعادة صياغة بعض الفقرات لتكون أكثر وضوحا وفهما، وتعبيرا عن مرغوبة الباحثين.

#### عوامل نجاح مراحل بناء الولاء التنظيمي:

هناك عوامل نجاح عديدة إذا تم مراعاتها سوف تحقق مراحل بناء الولاء التنظيمي أهدافها، من هذه العوامل نذكر (2):

1. مراعاة البعد الإنساني/الاجتماعي.
  2. وجود المناخ الملائم لقبول التغيير وعدم مقاومته.
  3. ضرورة تحديد المستفيدين بشكل علمي ودقيق وتقسيمهم لمجموعات حسب درجة الولاء التنظيمي لديهم.
  4. تصميم الأدوات والاستمارات بشكل علمي ومدروس لتحديد درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وعلى مستوى المؤسسة.
  5. دعم القيادة الإدارية في المؤسسة لهذه الجهود.
- هناك عوامل نجاح عديدة إذا تم مراعاتها سوف تحقق مراحل بناء الولاء التنظيمي أهدافها، من هذه العوامل نذكر (3):

6. مشاركة العاملين في هذه الجهود وفي جميع المراحل.
7. تكوين الفريق المسؤول عن بناء الولاء التنظيمي من أصحاب الكفاءات الذين يمتلكون المهارات الإنسانية اللازمة.

8. تحديد أسباب عدم أو ضعف أو نقصان الولاء التنظيمي لدى بعض العاملين وبشكل علمي ومدروس وموضوعي وواقعي ويا حبذا الاستعانة بجهة خارجية (خارج المؤسسة) أو خبير أو أكثر في هذه العملية.

9. توافر الموارد البشرية والمالية والمادية التي تساعد على تحقيق أهداف الفريق، وتنفيذ الأنشطة المقترحة لبناء الولاء التنظيمي.

10. اختيار الوقت الملائم لتنفيذ الأنشطة المقترحة لبناء الولاء التنظيمي.

11. وجود نظام معلومات يسمح بمعرفة نتائج تنفيذ المراحل السابق ذكرها لتحديد مدى فعالية الأنشطة في تحقيق الأهداف الموضوعية والمشكلات التي تعوق ذلك.

#### مؤشرات الولاء التنظيمي:

من خلال الدراسات التي أجريت عن الولاء التنظيمي يمكن رصد بعض مؤشرات الولاء التنظيمي كالتالي(4):

- 1) درجة توحيد العاملين مع المؤسسة.
  - 2) درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
  - 3) درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المؤسسة.
  - 4) درجة الاستعداد للتضحية من أجل المؤسسة.
  - 5) الحديث عن المؤسسة بكل الخير بواسطة العاملين.
- من خلال الدراسات التي أجريت عن الولاء التنظيمي يمكن رصد بعض مؤشرات الولاء التنظيمي كالتالي(5):

- 6) الدفاع عن المؤسسة من أي نقد أو هجوم. عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى.
- 7) ارتفاع معنويات العاملين.
- 8) التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة منها.....
- 9) تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان.
- 10) انخفاض شكاوي العملاء.

مكونات الأداء: إن الأداء يتكون من ثلاثة عناصر هي(6):

- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات.
- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه.

**الموقف:** ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتصف به، وما تتضمنه من مناخ للعمل، والإشراف، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمية، حيث تؤدي الوظيفة من خلال وضمن هذه العوامل.

الدراسة الميدانية:

**الجدول رقم (01): يبين عينة الدراسة**

الفئات المهنية	العدد الإجمالي لمفردات الطبقة	عدد المفردات المختارة من الفئة	نسبة التمثيل في عينة الدراسة
الإطارات السامية	35	5	2.80
الإطارات	27	4	2.34
أعوان التحكم	157	24	81.91
أعوان التنفيذ	88	13	24
المجموع	308	46	100

**الجدول رقم (02): يبين ترتيب المبحوثين حسب الجنس و حسب الرتبة المهنية**

الفئات البدائل	الإطارات السامية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي للعينة	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
ذكر	100	5	100	4	100	23	100	10	100	42
انثى	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	100	5	100	4	100	23	100	10	100	42

يمثل نسبة 100% من العينة المختارة هم ذكور و ذلك لأن طبيعة العمل داخل مؤسسة الاسمنت تفرض العنصر الرجالي فالعمل خاصة في المصنع لا يمكن أن تقوم به المرأة إضافة إلى الظروف الفيزيائية في المصنع لا تلائم المرأة و قدرتها على التحمل.

**الجدول رقم (03): يبين سن المبحوثين .**

الفئات البدائل	الإطارات السامية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي للعينة	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
أقل من 30 سنة	-	-	-	-	4.34	1	20	2	7.14	3
30-35	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
35-40	1	1	-	-	20.08	6	-	-	14.28	6
أكثر من 40 سنة	4	4	80	4	65.21	15	60	6	69.04	29
المجموع	100	5	100	4	100	23	100	10	100	42

نجد أن نسبة 69.04% من العمال في العينة تتجاوز أعمارهم 40 سنة و ذلك لأن غالبية العمال بدعوا العمل بالمؤسسة مع بداية نشاطها سنة 2000 و أعمارهم تتراوح ما بين 18 سنة و 45 سنة إضافة إلى أنهم لم يصلوا سن التقاعد بعد.

#### الجدول رقم (04) يبين مدة عمل المبحوثين :

المجموع الكلي للعينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الإطارات السامية		الفئات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	البدايل
7.14	3	20	2	4.34	1	-	-	-	-	أقل من 5 سنة
2.38	1	-	-	4.34	1	-	-	-	-	5-10
9.52	4	-	-	13.04	3	-	-	20	1	10-15
50	21	40	4	35.71	15	50	2	40	2	15-20
21.42	9	40	4	7014	3	50	2	20	1	أكثر من 20 سنة
100	42	100	10	100	23	100	4	100	5	المجموع

ما يمثل 50% من العمال المختارين في العينة تتراوح مدة عملهم بالمؤسسة ما بين 15 و 20 سنة حين نجد أن من العمال من بدأ العمل في المؤسسة مع بداية نشاطها سنة 2000 و ما يمثل نسبة 21.42% من عمال العينة المختارة تتجاوز مدة عملهم العشرون سنة (20 سنة) أثناء مرحلة الإعداد و التنفيذ لانجاز المؤسسة.

#### المحور الأول يتعلق بالاستقرار الوظيفي و تحسن أداء العاملين.

#### الجدول رقم (05): يبين رغبة العمال في الاستمرار بالعمل في المؤسسة.

المجموع الكلي للعينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الإطارات السامية		الفئات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	البدايل
73.80	31	90	9	82.60	19	25	1	40	2	الحفاظ على منصب العمل
28.57	12	10	2	26.08	6	50	2	40	2	تمسك بالمؤسسة
95.24	45		11	100	25	75	3	80	4	مجموع نعم
4.76	2	-	-	-	-	-	25	20	1	لا
100	42	100	10	100	23	100	4	100	5	المجموع

للإشارة في هذا السؤال كانت الإجابة مزدوجة خاصة عند الإجابة بنعم و لقد كانت نسبة الإجابة بنعم تمثل نسبة 95 و 24% من مجموع العينة المختارة فالعمل بالمؤسسة لديهم رغبة في الاستمرار بالعمل بما نظرا لقلّة مناصب العمل في السوق تبقى المؤسسة الخيار الوحيد للعمال أما الإجابة بلا فهي

تمثل 4.76% من إجمالي إجابات العينة المختارة و ذلك لأنهم يبحثون عن فرص أحسن بمؤسسات تكون أفضل.

**الجدول رقم (06): يبين تفضيل العمال بالعمل بالمؤسسة.**

الفئات	الإطارات السامية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي للعينة	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم	80	4	75	3	52.17	12	60	6	59.52	25
لا	20	1	25	1	47.82	11	40	4	40.47	17
المجموع	100	50	100	04	100	23	100	10	100	42

ما يمثل 80.95% من إجابات المفردات المختارة كانت تبين تفضيل العمال بالعمل في المؤسسة و لذلك لأنها من أبرز و أكبر الشركات في الولاية إن لم نقل في الشرق الجزائري إضافة إلى أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة لها تأثير في ذلك أما نسبة الإجابة بلا فقد كانت 19.04% و ذلك لأنهم يطمحون في العمل بمؤسسات تكون أفضل و أحسن من مؤسسة العمل الحالية.

**الجدول رقم (07): يبين استعداد العمال للقيام بأي شيء مقابل البقاء في العمل بالمؤسسة:**

الفئات	الإطارات السامية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي للعينة	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم	80	4	75	3	52.17	12	60	6	59.52	25
لا	20	1	25	1	47.82	11	40	4	40.47	17
المجموع	100	50	100	04	100	23	100	10	100	42

ما يمثل 59.52% من الإجابات تبين استعداد العمال للقيام بشيء مقابل الاستمرار بالعمل في المؤسسة وذلك لأجل الحفاظ على المنصب لقلّة مناصب العمل من جهة و الانتماء للمؤسسة التي أصبحوا جزءا منها و من واجبهم الحفاظ عليها لأنها مصدر رزقهم في حين أن 40.47% من الإجابات كانت بلا و ذلك لأنهم يعتبرون أن العمل الذي يقومون به كافي و ليسوا بحاجة إلى فعل ما و أكثر من ذلك كما أنهم يعتبرون أن قدراتهم و إمكانياتهم و خبرتهم يؤهلهم للعمل في أي مؤسسة أخرى.

**الجدول رقم (08): يبين دور العمل في المؤسسة لدفع العمال لتحسين أدايتهم.**

الفئات	الإطارات السامية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي للعينة	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم	100	5	100	4	91.30	21	90	9	92.85	39
لا	-	-	-	-	8.69	2	-10	1	7.14	3
المجموع	100	05	100	04	100	23	100	10	100	42

ما يمثل نسبة 92.85% من الإجابات تبين أن للعمل بالمؤسسة يدفع العمال لتحسين أدايتهم و ذلك لأنهم يدركون أهمية العمل و ارتباط الأعمال بالمؤسسة إضافة إلى إدراكهم لأهمية الإنتاج الذي



تقدمه المؤسسة للمجتمع وكذا المكانة التي تحتلها المؤسسة نتيجة ما تقدمه من خدمات في حين نجد 7.14% من إجابات مفردات العينة تؤكد أن العمل بالمؤسسة ليس له دور في تحسين أداؤهم و ذلك لأن العامل هو الذي يكون لديه الاستعداد النفسي التابع من الضمير المهني لتحسين أدائه.

**الجدول رقم (09): يبين شعور العمال بالإعتراف بالفخر لعملهم بالمؤسسة.**

الفئات البيانات	الإطارات السامية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي للعينة	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم	100	5	100	4	78.86	18	100	10	88.09	37
لا	-	-	-	-	21.73	5	-	-	11.90	5
المجموع	100	05	100	04	100	23	100	10	100	42

ما يمثل نسبة 88.09% من إجابات مفردات العينة تؤكد شعور العمال بالفخر لعملهم بالمؤسسة لأنهم يدركون أهمية المؤسسة و قيمتها و مكانتها في المجتمع و كذا أهمية الخدمات التي تقدمها لكل فئات المجتمع ليس فقط على مستوى الولاية بل حتى للأربعة ولايات المجاورة التي تستفيد من المنتج (وهران، غليزان، معسكر، الشلف) في حين يرى 11.90% من مفردات العينة المختارة العكس و ذلك لأنها مؤسسة لا تدفع للفخر فهي تقدم خدمات عادية كما أنه يوجد مؤسسات أحسن و أفضل منها.

**الجدول رقم (10): يبين دور الوقت في ازدياد رغبة العامل في البقاء في المؤسسة.**

الفئات البيانات	الإطارات السامية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي للعينة	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم	1	20	-	-	9	26.08	3	30	13	30.85
	1	20	-	-	2	8.69	2	20	5	11.90
	-	-	3	75	03	13.04	3	30	9	21.42
	-	-	-	-	1	4.34	1	10	2	4.76
	-	-	-	-	1	4.34	-	-	1	2.38
	1	20	-	-	-	-	-	-	1	2.38
مجموع نعم	3	60	3	75	16	69.56	9	90	31	73.80
لا	1	20	-	-	2	8.69	-	-	3	7.14
	1	20	-	-	-	-	-	-	1	2.38
	-	-	-	-	2	8.69	-	-	2	4.76
	-	-	1	25	-	-	-	-	1	2.38
	-	-	-	-	3	13.04	1	10	4	9.52
	2	20	1	25	7	30.43	1	10	11	26.19
مجموع لا	2	20	1	25	7	30.43	1	10	11	26.19
المجموع	05	100	04	100	23	100	10	100	42	100

ما يمثل نسبة 73.80% من الإجابات أكدت أن للوقت دور في زيادة رغبة العمال في البقاء في المؤسسة و لقد تعددت التبريرات في ذلك كما هو موضح في الجدول و هذا يعود إلى أن التقدم في العمر يؤدي إلى القضاء على فرص العمل خارج المؤسسة إضافة إلى قلة مناصب العمل في السوق كما أن الوقت يكون له دور في زيادة انتماء العامل للمؤسسة نتيجة التعود على العمل و كذا تكوين علاقات فيه كما نجد أن نسبة 26.19% من الإجابات كانت بلا و ذلك لأنهم يرون أن الحوافز التي تقدمها المؤسسة و خاصة المادية غير كافية خاصة مع إرتفاع مستوى المعيشة كما أن مدة العمل الطويلة داخل المؤسسة بالنسبة لبعض العمال و نتيجة التقدم في السن و كثرة الضغوطات زاد من رغبة العمال في التقاعد.

#### الجدول رقم (11): يبين رغبة العمال في الاستمرار بالعمل في المؤسسة.

المجموع الكلي للعيينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الإطارات السامية		الفئات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	البدايل
92.85	39	80	8	100	23	75	3	100	5	نعم
7.14	3	20	2	-	-	25	1	-	-	لا
100	42	100	10	100	23	100	04	100	05	المجموع

ما يمثل نسبة 92.85% من الإجابات تبين رغبة العمال في الاستمرار بالعمل في المؤسسة و ذلك يعود خاصة إلى قلة مناصب العمل و كذا مكانة المؤسسة و دورها في المجتمع و شعور العمال للانتماء لها فنجد أن 7.14% كانت بلا و ذلك لأنهم يريدون الحصول على فرص عمل أحسن و مناصب أفضل و مؤسسات أفضل.

#### الجدول رقم (12): يبين شعور العمال بتقدير المؤسسة.

المجموع الكلي للعيينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الإطارات السامية		الفئات	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	البدايل	
30.95	13	40	4	26.08	6		2	20	1	أهمية العمل	نعم
19.04	8	10	1	17.39	4		1	40	2	الاعتراف بالجهود	
9.52	4	10	1	4.76	2	-	-	20	1	معاملة المدراء	
11.90	5	20	2	4.76	2	-	-	20	1	الحوافز ممنوحة	
71.42	30	80	8	60.86	14		3	100	5	مجموع نعم	
2.38	1	-	-	-	-	-	1	-	-	إلغاء المنصب من الهيكل التنظيمي	لا
7.14	3	10	1	4.76	2	-	-	-	-	إهمال العمال	
9.52	4	10	1	7.14	3	-	-	-	-	عدم وجود حوافز	
7.14	3	-	-	7.14	3	-	-	-	-	عدم الاعتراف بالجهود	

2.38	1	-	-	4.34	1	-	-	-	-	عدم الاتصال
28.57	12	20	2	39.13	9		1	-	-	مجموع لا
100	42	100	10	100	23	100	04	100	05	المجموع

ما يمثل 71.42% من الإجابات تبين شعور العمال بتقدير المؤسسة و ذلك يظهر من خلال معاملات الرؤساء و الإدارة من تعامل باحترام و تقدير للعاملين بالمؤسسة نظرا لأهمية العمل الذي يقومون به في حين نجد 25.57% من الإجابات كانت لا و ذلك لانعدام الاتصال التنظيمي بين العمال و الإدارة خاصة من الناحية الاجتماعية و الإنسانية.

#### الجدول رقم (13): يبين شعور العمال بالانتماء للمؤسسة.

الفئات		الإطارات السامية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي للعينة	
البدايل		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم	التكوين المستمر	20	1	-	-	-	-	-	-	2.38	1
	المكانة	20	1	25	1	-	-	-	-	4.76	2
	مدة العمل	20	1	-	-	26.08	6	50	5	28.57	12
	جزء من المؤسسة	40	2	50	2	56.52	13	50	5	52.38	22
	الضمير المهني	-	-	-	-	4.34	1	-	-	2.38	1
مجموع نعم		100	5	75	3	86.95	20	100	10	90.47	28
لا	إلغاء المنصب من الهيكل التنظيمي	-	-	25	1	-	-	-	-	2.38	1
	الإحساس بعدم الاحترام	-	-	-	-	13.04	3	-	-	7.14	3
	مجموع لا	-	-	25	1	13.04	3	-	-	9.52	4
المجموع		100	05	100	04	100	23	100	10	100	42

ما يمثل 90.47% من الإجابات تبين شعور العمال بالانتماء للمؤسسة و ذلك لأنهم بدؤوا العمل بالمؤسسة من بداية نشاطها و أصبحوا جزءا منها إضافة إلى أن العلاقات القائمة بين العمال و روح الفريق الجامعة بينهم لها دور في ذلك في حين نجد أن نسبة 9.52% من الإجابات كانت لا و ذلك أن ما يربطهم بالمؤسسة إلا الأجر فهو يعمل مقابل أن يتقاضى أجر.

#### الجدول رقم (14): يبين استعداد العمال لتقبل التغيير في مجال العمل.

الفئات		الإطارات السامية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي للعينة	
البدايل		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم	2	40	3	75	3	82.60	19	40	4	66.66	28
لا	3	60	1	25	1	17.39	4	60	6	33.33	14

المجموع	05	100	04	100	23	100	10	100	42	100
---------	----	-----	----	-----	----	-----	----	-----	----	-----

ما يمثل 66.66% من الإجابات تبين تقبل العمال لأي تغيير في مجال عملهم و ذلك لأنهم يعتبرون ذلك في مصلحتهم و خاصة إذا كان التغيير في مجال التكنولوجيا المستخدمة فهذا يفيد في عمله بالمؤسسة أو حتى في مكان عمل آخر في حين نجد أن 33.33% من الإجابات كانت لا و ذلك لأن التغيير عندهم مرتبط بالتدريس و هم غير مستعدين له و ليس لهم رغبة فيه.

**المحور الثاني: يتعلق بمستوى الرضا الوظيفي و أداء العاملين.**

**الجدول رقم (15): يبين ارتياح العمال بعد أداء عملهم.**

الفئات	الإطارات السامية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي للعينة	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
البدايل	5	100	4	100	22	95.65	10	100	41	97.61
نعم										
لا	-	-	-	-	1	4.34	-	-	1	2.38
المجموع	05	100	04	100	23	100	10	100	42	100

ما يمثل نسبة 97.61% من الإجابات تبين ارتياح العمال بعد أداء عملهم لأن ذلك يعود عليهم بالارتياح النفسي و ارتياح الضمير المهني نتيجة قيامهم بأداء واجهم المهني على أكمل وجه في حين نجد 2.38% من الإجابات كانت لا لأن هذا الأمر لا يعني لهم شيئاً أو حتى ليس لديهم ضمير.

**الجدول رقم (16): يبين تحمس العمال للعمل.**

الفئات	الإطارات السامية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي للعينة	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
البدايل	5	100	3	75	22	95.65	10	100	40	95.23
نعم										
لا	-	-	1	25	1	4.34	-	-	2	4.61
المجموع	05	100	04	100	23	100	10	100	42	100

ما يمثل نسبة 95.23% من الإجابات تبين تحمس العمال للعمل و ذلك لشعورهم بالانتماء للمؤسسة و كذا رغبتهم في الحفاظ على منصب العمل و مصدر رزقهم إضافة تعودهم على العمل و اكتسابهم القدرات و المهارات اللازمة لأداء عملهم في حين نجد 4.61% كانت الإجابة بلا و ذلك يعود لرغبتهم الشديدة لترك المؤسسة و الحصول على فرص عمل أحسن.

**الجدول رقم (17): يبين العلاقة بين العمال.**

الفئات	الإطارات السامية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي للعينة	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
عادية	-	-	1	25	2	8.69	2	20	5	11.90
طبية	3	60	3	75	15	65.21	5	50	26	61.90

35.71	15	40	4	34.78	8	25	1	40	2	جيدة
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	سيئة
100	42	100	10	100	23	100	04	100	05	المجموع

ما يمثل نسبة 90.615 من الإجابات تشير إلى أن العلاقة بين العمال طيبة و ذلك لوجود علاقات إنسانية و اجتماعية بينهم قائمة على أساس الاحترام و التقدير و التعاون و روح الفريق كما أن مدة العمل الطويلة داخل المؤسسة جعلت العلاقة بينهم طيبة و جعلت العلاقة بين العمال أكثر ارتباطا و انسجاما و هذا ما ينطبق على العلاقة الجيدة و العادية.

#### الجدول رقم (18): يبين التعاون بين العمال.

المجموع الكلي للعينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الإطارات السامية		الفئات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	البدايل
61.90	26	60	6	69.56	16	50	2	40	2	طبيعة العمل
11.90	5	10	1	8.69	2	25	1	20	1	ارتباط العمل
2.38	1	-	-	-	-	-	-	20	1	الحفاظ على استمرارية العمل
11.90	5	-	-	13.04	3	25	1	20	1	تحسين الانتاج
11.90	5	30	3	8.69	2	-	-	-	-	يخلق الطمأنينة و روح الفريق
100	42	100	10	100	23	100	4	100	5	مجموع نعم
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	لا
100	42	100	10	100	23	100	04	100	05	المجموع

ما يمثل نسبة 100% من الإجابات أقرت بوجود تعاون بين العمال في مجال العمل و ذلك لأن طبيعة العمل و ارتباط الأعمال بالمؤسسة تحتم أن يكون هناك تعاون بين العمال و ذلك لأجل السير الحسن للعمل و الوصول إلى مستوى النتائج المطلوب و بالكفاءة المطلوبة.

ما يمثل نسبة 69.04% من الإجابات تؤكد أن الأجر لا يفي بكل الحاجات اليومية خاصة مع حالة الغلاء المعيشية و ارتفاع الأسعار الذي تشهده الأسواق و عليه فالأجر يصبح غير كافي في حين رأى 30.95% أن الأجر يفي بالحاجات اليومية و ذلك لأنهم يحاولون التوفيق بين الأجر و بين حاجاتهم و متطلباتهم.

#### الجدول رقم (19): يبين علاقة العمال مع المدير.

المجموع الكلي للعينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الإطارات السامية		الفئات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	البدايل
19.04	8	40	4	13.04	3	25	1	-	-	احترام السلم

										الإداري	
2.38	1	-	-	4.34	1	-	-	-	-	لا علاقة معه	رسمية
2.38	1	10	1	-	-	-	-	-	-	لمنع التسبب	
23.80	10	50	5	17.39	4	25	1	-	-	مجموع رسمية	
14.28	6	-	-	21.73	5	-	-	20	1	حسب طبيعة العمل	عادية
33.33	14	30	3	39.13	9	-	-	40	2	كل في منصبه	
4.76	2	-	-	4.34	1	25	1	-	-	احترام متبادل	
7.14	3	-	-	8.69	2	25	1	-	-	التعامل معه مباشرة	
2.38	1	10	1	-	-	-	-	-	-	تقدير الجهود	
4.76	2	10	1	4.34	1	-	-	-	-	عدم معرفة المدير	
6.66	28	50	5	78.26	18	50	2	60	3	مجموع عادية	
4.76	2	-	-	-	-	-	-	20	1	جدية العمل	جيدة
4.76	2	-	-	4.34	1	25	1	20	1	احترام كبير	
9.52	4	-	-	4.34	1	25	1	40	2	مجموع جيدة	
100	42	100	10	100	23	100	04	100	05	المجموع	

تتمثل 66.66% من الإجابات أشارت إلى أن العلاقة مع المدير هي علاقة عادية خاصة بالنسبة لأعوان التحكم و أعوان التنفيذ و ذلك نظرا لعدم وجود اتصال مباشر معه أما بالنسبة للإطارات السامية و الإطارات فنجد أن موقعهم في الهيكل التنظيمي يؤهلهم إلى الاتصال المباشر معهم و التعامل معه مباشرة في حين نجد 23.80% من الإجابات تؤكد أن العلاقة مع المدير رسمية و ذلك احتراماً للسلم الإداري كما نجد 9.52% من الإجابات تؤكد أن العلاقة مع المدير جيدة و ذلك نظراً للعلاقة الشخصية و التعامل المباشر بينهم و بين المدير.

#### الجدول رقم (20): يبين توافق الأجر مع الجهد.

الفئات	الإطارات السامية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي للعبئة	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
البدائل										
نعم	40	1	-	-	-	-	-	-	4.76	2
	-	-	1	1	1	25	1	4.34	4.76	2
	-	-	1	1	4	25	3	17.39	19.04	8
مجموع نعم	40	2	2	2	5	50	3	21.73	28.57	12
لا	40	2	-	-	7	-	4	30.43	30.95	13
	20	1	-	-	11	50	2	47.82	38.09	16
	-	-	-	-	-	-	1	-	2.38	1

										الخاص
71.42	30	70	7	78.28	18	50	2	60	3	مجموع لا
100	42	100	10	100	23	100	024	100	05	المجموع

ما يمثل نسبة 71.42% من الإجابات تبين انعدام التوافق بين الأجر و الجهد خاصة و أن العمل بالمؤسسة يتطلب جهد أكبر إضافة إلى أن هناك حالات تتطلب مضاعفة الجهد و العمل لمدة أكثر في حين نجد أن 28.57% يرون أن هناك توافق و ذلك لقناعتهم.

#### الجدول رقم (21): يبين استفتاء الأجر لحاجات العمل.

الفئات		الإطارات السامية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي للعينة	
البدائل		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم	العيش حسب المقدور	1	20	3	75	7	30.43	1	10	12	28.57
	مقارنة بالمؤسسات الأخرى	-	-	-	-	1	4.34	-	-	1	2.38
	مجموع نعم	1	20	3	75	8	34.78	1	10	13	30.95
	غلاء المعيشة	3	60	1	25	15	65.21	8	80	27	64.28
لا	الحاجات أكثر	1	20	-	-	-	-	1	10	2	4.76
	مجموع لا	4	80	1	25	15	65.21	9	90	29	69.04
	المجموع	5	100	4	100	23	100	10	100	42	100

ما يمثل نسبة 69.04% من الإجابات أكدت على أن الأجر المحصل عليه من الشركة لا يفي بكل الحاجات اليومية خاصة و مع حالات الغلاء المعيشي و ارتفاع الأسعار الذي تشهده الأسواق نتيجة الأزمة المالية و عليه فإن الأجر أصبح غير كافي في حين رأى 30.95% أن الأجر يفي بالحاجات اليومية و ذلك لأنهم يحاولون التوفيق بين الأجر و بين حاجاتهم و مطالباتهم.

#### الجدول رقم (22): يبين توفر المؤسسة للخدمات الاجتماعية.

الفئات		الإطارات السامية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي للعينة	
البدائل		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم		5	100	4	100	15	65.21	8	80	32	76.19
لا		-	-	-	-	8	78.26	2	10	10	23.80
	المجموع	5	100	4	100	23	100	10	100	42	100

ما يمثل نسبة 76.19% من الإجابات تؤكد أن المؤسسة توفر الخدمات الاجتماعية فهي توفر لهم وسائل النقل من مقر سكنهم إلى العمل و ذلك بوجود حافلات نقل خاصة إضافة إلى وجود مطعم خاص بعمال المؤسسة و توفيرها لخدمة الضمان الاجتماعي في حين نجد أن نسبة 23.80% يرون أنها لا توفر أو بمعنى أصح بشكل غير كافي بهم يطلبون المزيد.

#### الجدول رقم (23):

الفئات		الإطارات السامية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي للعينة	
البدائل		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم		3	60	3	75	12	52.17	7	70	25	59.52

40.47	17	30	3	47.82	11	25	1	40	2	لا
100	42	100	10	100	23	100	04	100	05	المجموع

ما يمثل نسبة 59.52% من الإجابات أكدت على أن المؤسسة توفر كل احتياجات العمل فما هو ضروري للعمل و ما يساعد فيه فالمؤسسة تعمل قدر الإمكان على توفيره في حين نجد أن 40.47% يرون أن المؤسسة لا توفر كل احتياجات العمل حيث توفر جزء منها و خاصة الأساسية في حين أنها لا توفر احتياجات أخرى قد تكون لها أهمية في العمل.

#### الجدول رقم (24): يبين مناسبة الظروف الفيزيائية للعمل.

الفئات		الإطارات السامية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي للعينة	
البدائل	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم	3	60	4	100	15	65.21	6	60	28	66.66	ن
لا	2	40	-	-	8	34.78	4	40	14	33.33	ت
المجموع	05	100	04	100	23	100	10	100	42	100	المجموع

ما يمثل نسبة 66.66% أكدت على أن الظروف الفيزيائية مناسبة و ذلك نظرا لتعودهم على هذه الظروف و تأقلمهم معها، و ذلك لأن الوقت كان له دور في اختفاء تأثيره السلبي في حين رأى 33.33% عدم مناسبتها و ذلك لأنها تسبب لهم مشاكل صحية خاصة من جانب الهواء.

#### الجدول رقم (25): يبين ازدياد مردودية العمل مع زيادة رضاهم.

الفئات		الإطارات السامية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي للعينة	
البدائل	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم	4	80	4	100	20	86.95	8	80	36	85.71	ن
لا	1	20	-	-	3	13.04	2	20	6	19.04	ت
المجموع	05	100	04	100	23	100	10	100	42	100	المجموع

ما يمثل نسبة 85.71% من الإجابات أكدت على أن زيادة الرضا دور في زيادة مردوديتهم و ذلك لأنه يؤدي إلى ارتياحهم و تحمسهم للعمل و هذا ما يؤدي إلى دفعهم لزيادة أدائهم و إنتاجيتهم في حين رأى 14.28% أن الرضا ليس له تأثير و ذلك لأنهم يعتبرون زيادة المردودية تكون بدفع من الإدارة أو المسئول المباشر و العامل بطبعه يميل إلى تخفيض الأعباء إلى أقصى درجة ممكنة.

#### الجدول رقم (26): يبين احترام الإدارة للعمال.

الفئات		الإطارات السامية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي للعينة	
البدائل	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم	5	100	4	100	19	82.60	8	80	36	85.71	ن
لا	-	-	-	-	4	17.39	2	20	8	19.04	ت
المجموع	05	100	04	100	23	100	10	100	42	100	المجموع

ما يمثل نسبة 85.718% من الإجابات أكدت أن هناك احترام من جانب الإدارة للعمال و الذي يظهر من خلال المعاملات و التصرفات و كذا أسلوب المدير العام المتواضع و الإنساني في



معاملاته مع العمال في حين نجد أن 19.04% من الإجابات كانت لا و ذلك لأنهم ليس لديهم تعامل مباشر مع الإدارة و ذلك بسبب السلم الإداري.

#### الجدول رقم (27): يبين دور الرضا في تحسين أداء العمال.

الفئات		الإطارات السامية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي للعينة	
البدائل		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم		100	5	100	4	100	23	90	9	97.61	41
لا		-	-	-	-	-	-	10	1	2.38	1
المجموع		100	05	100	04	100	23	100	10	100	42

ما يمثل 97.61% من الإجابات أكدت أن رضاهم عن العمل له دور في تحسين أدائهم و ذلك لأن الرضا عن الأجر و ما تقدمه المؤسسة من حوافز سواء مادية أو معنوية يدفعهم لتحسين أدائهم حتى تستمر المؤسسة في حين نجد 2.38% من الإجابات كانت بلا و ذلك لأن أدائهم يبقى هو نفسه إن لم يسوء و لا دخل للرضا بذلك.

#### المحور الثالث: يتعلق بالمواطبة و تحسن أداء العمل.

#### الجدول رقم (28): يبين حضور العمال في الوقت.

الفئات		الإطارات السامية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي للعينة	
البدائل		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم		4		2	50	7	30.4	-	-	13	30.95
القانون الداخلي للمؤسسة							3				
الانضباط		-	-	-	-	13	56.5	4	40	17	10.47
المسئولية		1		2	50	1	8.69	3	30	8	19.04
توفر وسيلة النقل الخاص		-	-	-	-	1	4.34	-	-	1	2.38
الخصم من الأجر و الطرد		-	-	-	-	-	-	3	30	3	7.14
مجموع نعم		100	5	100	4	100	23	100	10	100	42
لا		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع		100	05	100	04	100	23	100	10	100	42

ما يمثل نسبة 100% من العمال أكدوا حضورهم في الوقت و مثلما هو موضح في الجدول تعددت التبريرات و ذلك بسبب صرامة الإدارة في ذلك و كذا خوف العمال خاصة من الخصم من الأجر و كذا العقوبات الأخرى المترتبة عن عدم الحضور في الوقت.

#### الجدول رقم (29): يبين الغياب لدى العمال.

الفئات		الإطارات السامية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي للعينة	
البدائل		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
القانون الداخلي للمؤسسة							3				
الخصم من الأجر		1	20	-	-	10	43.47	6	60	17	40.47
لا											
القانون الداخلي للمؤسسة							13.04				

30.95	13	30	3	30.43	7	100	4	60	3	المسؤولية و الانضباط
9.52	4	-	-	13.04	3	-	-	20	1	لا وجود للمشاكل
100	42	100	10	100	23	100	4	10	5	مجموع لا
100	42	100	10	100	23	100	04	100	05	المجموع

ما يمثل نسبة 100% من الإجابات تؤكد بأن العمال في المؤسسة لا يغيبون و مثلما هو موضح في الجدول تعددت الأسباب و التبريرات و ذلك يعود إلى و التزامات العمال و كذلك القانون الداخلي للمؤسسة الذي يمنع الغياب و الحالات الطارئة.

#### الجدول رقم (30): يبين صرامة الإدارة على المواظبة.

المجموع الكلي للعينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الإطارات السامية		الفئات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	البدايل
16.66	7	20	2	17.39	4	-	-	20	1	الخصم من الأجر
26.19	11	20	2	30.43	7	25	1	20	1	وجود جهاز رقابة
47.61	20	40	4	43.47	10	75	3	60	3	تطبيق القانون
90.47	38	80	8	91.30	21	100	4	100	5	مجموع نعم
9.52	4	20	2	8.69	2	-	-	-	-	غير مهتمة
9.52	4	20	2	8.69	2	-	-	-	-	مجموع لا
100	42	100	10	100	23	100	04	100	05	المجموع

ما يمثل 90.47% من الإجابات أكدت أن هناك صرامة من قبل الإدارة و ذلك نظرا لخوفها و حرصها على السير الحسن بالعمل في المؤسسة و الوصول إلى مستوى الإنتاج المطلوب فهي تعمل جاهدة لأجل مواظبة العمال و يظهر ذلك من خلال جملة الإجراءات التي وضعتها لأجل ذلك.

#### الجدول رقم (31): يبين إنجاز العمال لعمالهم عند الغياب.

المجموع الكلي للعينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الإطارات السامية		الفئات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	البدايل
21.42	9	-	-	34.78	8	25	1	-	-	إلزام الإدارة
40.47	17	-	-	39.13	9	100	4	80	4	رغبة العمال
61.90	26	-	-	73.91	17	100	5	80	4	مجموع نعم
45.23	19	100	10	34.78	8	-	-	20	1	لا
100	42	100	10	100	23	100	04	100	05	المجموع

للإشارة هناك إجابات مزدوجة عند الإجابة بنعم حيث نجد أن ما يمثل 61.90% من الإجابات أكدت أن العمال ينجزون أعمالهم عند الغياب و ذلك لأن طبيعة العمل و أهميته تحتم على العمال إنجاز أعمالهم في الوقت لجعل السير الحسن للعمل و لمنع تراكم الأعمال في حين نجد أن 45.23% تؤكد

أهم لا ينجزون أعمالهم عند الغياب و ذلك خاصة بالنسبة لأعوان التنفيذ و أعوان التحكم و ذلك لأن عملهم يمكن أن يقوم به أي عامل بديل و ذلك لمنع توقف الإنتاج و تجنب الوقوع في الفوضى.

### الجدول رقم (32):

المجموع الكلي للعينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الإطارات السامية		الفئات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	البدائل
14.28	6	-	-	17.39	4	-	-	40	2	الضمير المهني
21.42	9	30	3	17.39	4	-	-	40	2	الخصم من الأجر
38.09	16	20	2	43.47	10	100	4	-	-	المسؤولية و الانضباط
64.28	27	50	5	78.26	18	100	4	80	4	مجموع نعم
21.42	9	30	3	21.73	5	-	-	20	1	الراحة
4.76	2	20	2	-	-	-	-	-	-	وجود من يقوم بالعمل
26.19	11	50	5	21.73	5	-	-	20	1	مجموع لا
100	42	100	10	100	23	100	04	100	05	المجموع

ما يمثل نسبة 64.28% تؤكد أن العمال يشعرون بالاستياء عند الغياب و مثلما هو موضح في الجدول تعددت التبريرات و لكن يبقى الخصم من الأجر هو السبب الأكيد لذلك دون أن ننفي وجود ضمير مهني لبعض العمال يدفعهم للشعور بذلك في حين نجد نسبة 26.19% كانت إجاباتهم بلا و ذلك لأنهم يعتبرونها فرصة للراحة و التخلص من أعباء و مسؤوليات العمل.

### الجدول رقم (33): يبين إنجاز العمال لعملهم في الوقت المناسب.

المجموع الكلي للعينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الإطارات السامية		الفئات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	البدائل
45.23	19	30	3	65.21	15	25	1	-	-	طبيعة العمل
16.66	7	10	1	17.39	4	-	-	40	2	الضمير المهني
30.95	13	40	4	17.39	4	50	2	60	3	المسؤولية و الانضباط
7.14	3	20	2	-	-	25	1	-	-	أهمية الوقت
100	42	100	10	100	23	100	4	100	5	مجموع نعم
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	لا
100	42	100	10	100	23	100	04	100	05	المجموع

ما يمثل نسبة 100% تؤكد إنجاز العمال لعملهم في الوقت المناسب و ذلك لأن طبيعة العمل لا تسمح بالتأخر و التباطؤ فيه و ذلك لأن العمل مرتبط من جهة و المؤسسة مرتبطة بمعدل إنتاج يومي محدد و أي تأخر من جانب العمال في أداء أعمالهم له تأثير سلبي على العمال و على المؤسسة.

### الجدول رقم (34):

المجموع الكلي للعينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الإطارات السامية		الفئات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	البدائل
14.28	6	20	2	13.04	3	-	-	20	1	البحث عن مناوب
50	21	40	4	52.17	13	50	2	60	3	الاتصال بالمسئول المباشر

11.90	5	10	1	8.69	2	50	2	-	-	الالتحاق بالعمل
19.04	8	30	3	21.73	5	-	-	-	-	الغياب
4.76	2	-	-	4.34	1	-	-	20	1	محاولة التوفيق
100	42	100	10	100	23	100	04	100	05	المجموع

ما يمثل نسبة 50% من الإجابات أكدت أن الاتصال بالمسئول المباشر هو الحل الوحيد لهم في حالة الغياب و وجود عمل ضروري و هو بدوره عليه البحث عن حل للمشكلة في حين نجد أن 19.04% من الإجابات يبين عدم اكتراث العمال بعملهم و تفضيلهم الغياب، في حين نجد 14.28% من الإجابات تؤكد أنهم يسعون للبحث عن زميل يناوب عنهم و ذلك أن ضميرهم المهني يدفعهم إلى ذلك في حين نجد أن 4.76% يحاولون التوفيق بين الظروف و العمل و ذلك من خلال العمل ساعات إضافية خارج الأوقات الرسمية للعمل.

#### الجدول رقم (35): يبين اختلاس العمال لفترات الراحة.

الفئات		الإطارات السامية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي للعينة	
البدايل		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم	الراحة	60	3	25	1	56.52	13	50	5	52.38	22
	التحدث مع الزملاء	20	1	100	4	43	10	30	3	42.85	18
مجموع نعم		80	4	100	5	100	23	80	8	95.23	40
لا		40	2	25	1	21.73	5	30	3	26.19	11
المجموع		100	05	100	04	100	23	100	10	100	42

للإشارة هناك إجابات مزدوجة حيث أكد 95.23% من الإجابات أن العمال يختلسون فترات راحة و ذلك لأن طبيعة العمل يخلق جو له مساهمة في خلق مثل هذه الظواهر خاصة نتيجة الاتصال ، الإنسانية ، و الاجتماعية بين العمال و الذي يتم في صورة تلقائية في حين نجد أن 26.19% من الإجابات تؤكد أنهم لا يختلسون فترات راحة أثناء أوقات العمل و ذلك أن عملهم لا يوجد به وقت للراحة كما أن ضميرهم المهني لا يسمح لهم بترك عملهم.

#### الجدول رقم (36): يبين تجاوب العمال مع فرض الأعمال.

الفئات		الإطارات السامية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي للعينة	
البدايل		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
الرفض		-	-	-	-	4.34	1	10	1	4.76	2
القبول		100	5	100	4	86.95	20	90	9	90.47	38
عدم الاهتمام		-	-	-	-	8.69	2	-	-	4.76	2
المجموع		100	05	100	04	100	23	100	10	100	42

ما يمثل نسبة 90.47% من الإجابات تؤكد موافقة العمال على أداء الأعمال المفروضة عليهم و ذلك خوفا من النتائج المترتبة عن رفضهم للانصياع للأوامر و العقوبات التي ستسلط عليهم في حالة الرفض في حين نجد 4.76% في كل من الرفض و عدم الاهتمام ، فالعامل يرفض لأنه غير ملزم أو مطالب بأداء أعمال أخرى فوق عمله خاصة أنه لا يوجد مقابل على ذلك.

#### الجدول رقم (37): يبين ادعاء العمال المرض للهرب من أداء أعمالهم.

الفئات	الإطارات السامية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي للعينة	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم	-	-	-	-	4.34	1	10	1	4.76	2
لا	5	10	4	100	95.65	22	90	9	95.23	40
المجموع	05	100	04	100	100	23	100	10	100	42

ما يمثل نسبة 95.25% من الإجابات أكدت أن العمال لا يدعون المرض للتهرب من أداء عملهم و ذلك يعود إلى صعوبة فعل هذا الشيء خاصة مع المسؤولين الذين هم منتبهون لمثل هذه السلوكيات إضافة إلى العقوبات التي يمكن أن تصل إلى حد الطرد في حالة لو زادت عن المألوف في حين نجد أن 4.76% من الإجابات تؤكد أنهم يفعلون ذلك خاصة عندما تزيد الضغوط و المسؤوليات فهو يسعى للتهرب منها.

#### المحور الرابع: يتعلق بالرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة و تحسين الأداء.

#### الجدول رقم (38): يبين تشابه أهداف العمال و أهداف المؤسسة.

الفئات	الإطارات السامية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي للعينة	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم	4	80	4	100	82.60	19	50	5	76.19	32
لا	1	20	-	-	17.39	4	50	5	23.80	10
المجموع	05	100	04	100	100	23	100	10	100	42

ما يمثل نسبة 76.19% من الإجابات تؤكد وجود تشابه بين أهداف العمال (الأهداف الفردية) و أهداف المؤسسة خاصة من خلال تقديم خدمات للمجتمع و أفراده في حين يرى 23.80% أنهم ليس لهم علاقة بأهداف المؤسسة و أن علاقتهم الوحيدة بها هو أداء عمل مقابل حصولهم على أجر.

#### الجدول رقم (39): يبين الاستعداد للعمل للقيام بأي شيء مقابل تحقيق المؤسسة لأهدافها.

الفئات	الإطارات السامية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي للعينة	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم	4	80	2	50	56.52	13	60	6	59.52	25
تحسين أساليب العمل	1	20	-	-	-	-	-	-	2.38	1
مضاعفة الجهود	-	-	1	25	26.08	6	20	2	21.42	9
مساعدة الزملاء	-	-	1	25	-	-	-	-	2.38	1
مجموع نعم	5	100	4	100	100	23	100	10	100	42

14.28	6	20	2	17.39	4	-	-	-	-	لا
100	42	100	10	100	23	100	04	100	05	المجموع

ما يمثل نسبة 85.71% من الإجابات أكدت استعداد العمال للقيام بأي شيء مقابل تحقيق المؤسسة لأهدافها و ذلك يعود لأن مصيرهم و مستقبلهم مرتبط بمصير المؤسسة و بقائها و أن عجز المؤسسة عن تحقيق أهدافها يعني إغلاقها و بالتالي فقدان مناصب العمل و نتيجة لخوفهم من ذلك يسعون جاهدين لأجل تحقيق المؤسسة لأهدافها و فعل كل ما هو في استطاعتهم لأجل ذلك و لقد بينت نسبة 59.52% استعدادهم للعمل لساعات إضافية حيث نجد أن منهم من يعمل في الحالات الطارئة أكثر من 48 ساعة من خلال التواجد في المؤسسة عند وجود مشاكل تقنية خاصة، و التواجد في مكان العمل إلى غاية حلها في حين نجد أن 14.28% غير مستعد لذلك لأن المؤسسة لا تهمه كما أن أهداف المؤسسة لا تعني له شيء.

#### الجدول رقم (40): يبين شعور العمال بأن أداءهم يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفئات		الإطارات السامية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي للعينة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
100	05	100	04	100	23	100	10	100	42	100	42
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
100	05	100	04	100	23	100	10	100	42	100	42

ما يمثل نسبة 100% تؤكد شعور العمال بأهمية عملهم و دوره في تحقيق المؤسسة لأهدافها و ذلك نظرا للارتباط بين الأعمال فكل عمل له أهمية كبرى في تحقيق المؤسسة لأهدافها و في السير الحسن للعمل بها.

#### الجدول رقم (41): يبين استعداد العمل لتحسين أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفئات		الإطارات السامية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي للعينة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
85.71	05	100	04	100	22	95.65	5	50	36	85.71	36
14.28	-	-	-	-	1	4.34	5	50	6	14.28	6
100	05	100	04	100	23	100	10	100	42	100	42

ما يمثل نسبة 85.71% من الإجابات تؤكد استعداد العمال لتحسين أدائهم إذا كان للإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك لأن تحقيق المؤسسة لأهدافها يؤدي إلى استمرار المؤسسة بالعمل و بقائها و بالتالي محافظتهم على مناصب عملهم، في حين أن عدم تحقيق المؤسسة لأهدافها يعني فشلها و بالتالي فقدان مناصب العمل و بالتالي فالعمال يعملون بجهد لأجل الوصول إلى مستوى الإنتاج المطلوب في حين نجد أن 14.28% من الإجابات تبين عدم استعداد العمال لتحسين أدائهم و ذلك أنهم لا يريدون زيادة الضغوطات و المسؤوليات خاصة في غياب المقابل المادي وراء تحسين الأداء و الأجر يبقى هو و لن يتغير.

**الجدول رقم (42): يبين حرص العمال على المؤسسة.**

الفئات		الإطارات السامية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي للعينة	
البدائل		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم	الحفاظ على منصب العمل	60	3	25	1	69.56	16	50	5	59.52	25
	الانتماء للمؤسسة	40	2	75	3	21.73	5	20	2	28.75	12
	الواجب المهني	-	-	-	-	8.69	2	10	1	7.14	3
مجموع نعم		100	5	100	4	100	23	80	8	95.23	40
لا		-	-	-	-	-	-	20	2	4.76	2
المجموع		100	05	100	04	100	23	100	10	100	42

ما يمثل 95.23% من الإجابات أكدت حرص العمال على المؤسسة و ما يمثل نسبة 59.52% كانت خوفا من فقدان المنصب خاصة من قلة فرص العمل إضافة إلى الانتماء للمؤسسة الذي يعود لمدة العمل بالمؤسسة جعلت من العمال جزءا منها في حين نجد أن 4.76% من الإجابات تبين عدم اهتمام العمال لمصير المؤسسة و بقائها لأنها و بكل بساطة لا تعني لهم شيئا و لا رابط لهم معها إلا بالأجر.

**الجدول رقم (43): يبين استعداد العمال للعمل ساعات إضافية.**

الفئات		الإطارات السامية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي للعينة	
البدائل		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم		100	05	100	04	86.95	20	90	9	90.47	38
	لا	-	-	-	-	13.04	3	10	1	9.23	4
المجموع		100	05	100	04	100	23	100	10	100	42

ما يمثل 90.47% من الإجابات أكدت على أن العمال مستعدين للعمل ساعات إضافية و خاصة و أن الأمر موجود واقعي في المؤسسة خاصة بالنسبة للإطارات السامية و الإطارات حيث أن طبيعة مناصبهم و عملهم تحتم عليهم ذلك خاصة مع وجود مشاكل تقنية بالمصالح المسؤولين عنها فالاتصال بهم يتم حتى ليلا لحل المشاكل و أثناء العطل السنوية لهم يتم الاتصال بهم و عليهم التواجد الفوري في أماكن العمل لحلها و أحيانا يعملون أكثر من 48 ساعة في حين نجد نسبة 9.23% من الإجابات أكدت عدم الاستعداد للعمل ساعات إضافية و ذلك لأن قدراتهم غير كافية إضافة إلى الضغوطات التي يتعرضون لها كبيرة.

**الجدول رقم (44): يبين شعور العمال بأهمية العمل الذي يقومون به:**

الفئات		الإطارات السامية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي للعينة	
البدائل		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم		100	05	100	04	100	23	100	10	100	42
	لا	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع		100	05	100	04	100	23	100	10	100	42

ما يمثل 100% من الإجابات أكدت شعور العمال بأهمية العمل الذي يقومون به و ذلك نظرا لأهمية العمل و كذا الارتباط الشديد بين الأعمال في المؤسسة.

#### الجدول رقم (45):

الفئات		الإطارات السامية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي للعينة	
ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن
05	100	04	100	20	86.95	07	70	36	85.71	نعم	
-	-	-	-	03	13.43	03	30	06	14.28	لا	
05	100	04	100	23	100	10	100	42	100	المجموع	

ما يمثل 85.71% من الإجابات تبين استعداد العمال للتكوين من أجل تحسين أداءهم وذلك لأنهم يدركون أهمية التكوين بالنسبة لهم ليس فقط بالنسبة للمؤسسة بل في أنه يتيح الفرص للعمل في مؤسسات أخرى وذلك نتيجة للقدرات والمعارف المكتسبة من جرائه وفي مقابل ذلك نجد أن 14.28% من الإجابات تؤكد عدم استعداد العمال للمطالبة بالتكوين لأنهم غير محتاجين إليه وغير مستعدين لذلك.

**ثانياً- نتائج الدراسة واختبار الفرضيات :** من خلال الدراسة التي قمنا بها حول الولاء التنظيمي و تأثيره على أداء العاملين في الشركة الوطنية لصناعة الكلور بمستغانم وبعد إجراء الدراسة الميدانية وتحليل البيانات المحصل عليها توصلنا إلى جملة من النتائج حول الموضوع وهي كالآتي :

**الفرضية الأولى:** بالنسبة لشعور العاملين في الشركة بالاستقرار الوظيفي فهذا الشعور نسبي عندهم وذلك لأن العاملين بالشركة على استعداد لترك العمل بالمؤسسة إذا تسنت لهم فرصة عمل أحسن أخرى خارج المؤسسة يعود خاصة إلى صعوبة العمل إضافة إلى أن بيئة العمل صعبة وكثرة الضغوطات والمهام الملقاة على عاتق العمال كما أن العمال بالشركة لديهم شعور كبير بالانتماء للمؤسسة وذلك بسبب مدة العمل الطويلة للعمال داخل الشركة ولذا أصبح العمال بالشركة يشعرون أنهم جزء من هذه الشركة وان الشركة هي جزء منهم ومن حياتهم إضافة إلى إن العلاقات الإنسانية والاجتماعية والتفاعلات بين العمال خلقت جو يسود التعاون والتآلف كان له دور كبير في تعزيز شعور العمال بالانتماء لشركة كما أن رغبة العمال بالاستمرار بالعمل بالمؤسسة يعود إلى رغبة العمال الشديدة في الحفاظ على مناصبهم و عملهم وخاصة وان هناك ندرة في سوق العمل والمناصب أصبح الحصول على العمل معجزة ، وكل ما ذكرناه له مساهمة كبيرة في دفع العمال للحفاظ على مناصب عملهم وعلى بقاء المؤسسة و استمراريتها لأن مصيرهم مرتبط بها .

**الفرضية الثانية:** بالنسبة لشعور العمال بالرضا الوظيفي فنجد أن شعورهم به نسبي ، فالعمال راضين عن العمل وخاصة و أنهم اكتسبوا المهارات والقدرات اللازمة لأدائه وتعودوا على بيئة العمل فأداء العمل لم يعود بالنسبة لهم يشكل أي مشكلة ، غير أن الحوافز المادية التي تقدمها الشركة غير كافية وغير ملائمة



للجهد و النشاط الذي يبذله العمال الشركة بالإضافة إلى أن الواقع المعيشي يعرف العديد من التغيرات والظروف الصعبة خاصة منها ارتفاع المستوى المعيشي و غلاء الأسعار وتزايد الحاجات ومتطلبات الحياة ، وعليه أصبح الأجر غير كافي للإيفاء بكل هذه الحاجات وتجاوز أزمة السوق في حين إن المكافأة المادية المقدمة قليلة وغير كافية فالعمال يطلبون زيادة الحوافز المعنوية من تقدير و احترام لا تعني لهم شيء كبير ولا تمهمهم بدرجة كبيرة وخاصة و أننا في وقت لا يعترف إلا بالماديات ،وتوفرها يدفع العمال لتحسين الأداء و الإنتاجية من جانب العمال يرافقها زيادة في الحوافز المادية . فالعامل هنا يعمل أكثر ليحصل على حوافز أكثر ، وهذا هو حال المؤسسات العمومية ليس فقط الجزائرية بل في كل الدول المختلفة أين تكون الحوافز المادية غير كافية حيث نجد هناك تدمير كبير من طرف العمال في هذا الجانب .

**الفرضية الثالثة :** مواظبة العمال بالشركة هي كبيرة جدا فحضور العمال في الوقت يوميا هو أمر أكيد و ضروري ولا يعرف أي نقاش أما عن الغيابات فهي تكاد تكون منعدمة ولا تكون إلا في الحالات والظروف الطارئة جدا و السبب في ذلك لا يعود إلى شعور العمال بالولاء ورغبة منهم في الانضباط وحرصهم على أعمالهم بل السبب يكمن في صرامة الإدارة في هذا الجانب والقانون الداخلي لها وخوف العمال من العقوبات المترتبة عن ذلك وخاصة منها الخصم من الأجر والذي يعتبر هاجس بالنسبة للعمال خاصة وأن الأوضاع التي يعانون منها لا تحتاج إلى نقصانه والصرامة المتمثلة في جهاز الرقابة الموضوع حصصا لأجل تسجيل أوقات حضور العمال وانصرافهم من العمل ، كما أن العمال على التزام كبير بأداء أعمالهم بشكل تام وفي الوقت المحدد وخاصة وان الشركة مرتبطة بمعدل إنتاج يومي فهم على وعي تام بأهمية العمل الذي يقومون به بالنسبة إلى الشركة فالعمال حريصين كل الحرص على أداء أعمالهم وفي الوقت المحدد .

**الفرضية الرابعة :** أن العمال لديهم رغبة كبيرة في تحقيق المؤسسة لأهدافها وذلك لأن مصيرهم مرتبط بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها ووصولها إلى غاياتها لأن استمرارها وبقاءها يعني حفاظهم على مناصب عملهم ومصدر رزقهم في حين أن حدوث العكس يعني فقدان منصب العمل ، فهذا الأمر هو دافع العمال لأجل بذل أقصى جهودهم وطاقتهم لأجل تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها والعمل ساعات إضافية هو أكبر دليل على حرص العمال على ذلك ، فالخوف من فقدان منصب العمل جعل من العمال أكثر التزاما وواعيا بضرورة السعي و العمل لتحقيق المؤسسة لأهدافها خاصة و كما ذكرنا سابقا بأن هناك قلة من مناصب العمل ، و هذا جعل من العمال يتمسكون بمناصب عملهم و يسعون بجهد للمحافظة على المؤسسة التي يعملون بها مقابل فعل أي شيء .

أما فيما يتعلق بالولاء التنظيمي فنجد أن الولاء الموجود هو الولاء الاستمراري و هو ولاء يكون يتمثل في رغبة كبيرة من العامل في البقاء في المؤسسة التي يعمل بها و ذلك لاعتقاده أن تركه لها سيكلفه

الكثير وخاصة أن هناك منافع يحصل عليها من المؤسسة و المتمثلة في المكانة الاجتماعية التي يتحصل عليها في المؤسسة و الراتب الذي يتقاضاه، و هذا النوع من الولاء يكون نتيجة مدة العمل الطويلة للعمال داخل المؤسسة و هو ولاء ضعيف و ذلك لأنه مبني على المكاسب المحصل عليها من المؤسسة، فالعامل هنا قبل أن يترك المؤسسة يفكر أولاً في النتائج المترتبة عن تركه للعمل و خاصة و أنه ليس هناك بديل آخر، و هذا يجعل من العمال يبذلون أقصى جهودهم للبقاء في العمل و فعل كل ما يساهم في استمراريتهم بالعمل و بقاء المؤسسة في سوق المنافسة و العمل على زيادة أرباح المؤسسة و ذلك حتى تزداد أجورهم و الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة.

**الخاتمة:** إذا كان العامل الياباني نموذجاً للولاء التنظيمي و أبرز دليل على وجوده و ذلك لأنهم يقدسون العمل و يعطونه مكانة مرموقة و العامل الياباني مستعد لفعل أي شيء مقابل استمرار المؤسسة التي يعمل بها و تمكنها من تحقيق أهدافها، فالولاء التنظيمي هو أيضاً انعكاس عن مبادئ و تعاليم العقيدة الإسلامية تلك المبادئ التي تحدد سلوك العاملين في واقعهم التنظيمي و الاجتماعي بما يرضي الله تعالى و ذلك طلباً لثوابه و تجنباً لعقابه، لأن معيار المسؤولية و الولاء هو ذاتي داخلي يكون دافع للعمال لأجل المحافظة على العمل و إعطاء كل الجهود لتحقيق غايات المؤسسة و ذلك عن طريق أداء العمال لعملهم بكل كفاءة و أمانة و إخلاص و لا يسعون لاستغلال وظائفهم لمصالحهم الخاصة و يحافظون على أوقات العمل فيحضرون في الوقت و لا يهدرون وقت العمل دون فائدة للعمل، لكن واقع المسلمين يشير إلى غير ذلك و ذلك لأننا ابتعدنا عن الكثير عن تعاليم ديننا الحنيف فما توصلنا إليه من خلال الدراسة يشير إلى أن الولاء التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية هو أدنى درجة و نحن بحاجة ماسة إلى تعزيز و تنمية هذا السلوك لدى العمال ، لذا يجب على إدارة المؤسسات العمل بجد لأجل تحقيق ذلك من خلال تركيز الجهود لمعرفة أسباب انخفاض مستوى الولاء و إدراك العوامل التي تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية و ذلك لأن الأمر يتطلب وعي كبير و عمل جبار لأن الواقع يثبت وجود خطر يهدد بقاء و استمرارية المؤسسات الجزائرية.

**الاقتراحات:** بناء على ما تقدم نقوم باقتراح جملة من الاقتراحات لعلها تفيده المؤسسة حتى تتمكن من تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين تتمثل في:

على المؤسسات أن تقوم بين فترة وأخرى بإجراء بحوث عن مستوى الولاء التنظيمي بين الأقسام المختلفة في المؤسسة في سبيل التعرف على الأقسام التي تعاني من نقص في ولاء أفرادها، في سبيل معالجته وبالتالي رفع مستوى الولاء لأفرادها وبالنتيجة زيادة الأداء و تقليل دوران العمل الذي غالباً ما يكلف المؤسسة مبالغ طائلة لا مبرر لها كتنكليف التدريب والاختيار والتعيين والتوقف عن العمل....

في سبيل خلق وتنمية الولاء لدى العاملين نوصي ببث روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية إزاء العمل، وإشاعة الطمأنينة والأمان الوظيفي بين العاملين.

أن تعمل على تدريبهم وتأهيلهم وتوفير الأمان والاطمئنان والحوافز المناسبة لهم وأن لا يعاملوا كآلات تقوم بالإنتاج، بل تعمل على تهيئة الجو النفسي الذي يعملون فيه وإعطائهم فرص التعبير عن ذاتهم وأن تحدد لهم أعمال تناسب وكفاءتهم الذاتية وتدعم العلاقة الرسمية بين العاملين وأن يشعروا بالمساهمة والاشتراك في إنجاز أهداف المنظمة والابتعاد عن لغة التهديد والفرص والإجبار لإبداء الولاء ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب والابتعاد عن المحسوبيات والاهتمام بصحة العاملين وتوفير وسائل الأمن الصناعي لهم ووضع نظام عادل للأجور وتخفيض القيود الإدارية على العاملين ليكونوا قوة إنتاج لا قوة إعاقة وعندما تستطيع المنظمة القيام بهذه الأعباء وتستخدم العاملين لديها بشكل فعال.

### قائمة الهوامش:

- (1) الحوامدة، نضال، العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية، الرياض، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد رقم 16، العموم الإدارية، 2004.
- (2) أبو النصر، مدحت محمد، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المؤسسة، الطبعة الأولى، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع، 2005.
- (3) المعاني، أيمن عودة، أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2007.
- (4) العبيدي، رائد عبد الخالق، الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين . دراسة مقارنة بين منشأتين في القطاع الاشتراكي والخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2008.
- (5) زاهر عبد الرحمن عاطف، هندرة المؤسسات: الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- (6) الظرف، سلطان، تقييم نظام أداء العاملين بالقطاع الخاص الخدمي: دراسة تحليلية مطبقة على منطقة الرياض، مجلة الإدارة، العدد رقم 18، أفريل، القاهرة، 2004.

### قائمة المراجع:

1. أبو النصر، مدحت محمد، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المؤسسة، الطبعة الأولى، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع، 2005.
2. الحوامدة، نضال، العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية، الرياض، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد رقم 16، العموم الإدارية، 2004.

3. العبيدي، رائد عبد الخالق، الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين . دراسة مقارنة بين منشأتين في القطاع الاشتراكي والخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2008.
4. المعاني، أيمن عودة، أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2007.
5. الظرف، سلطان، تقييم نظام أداء العاملين بالقطاع الخاص الخدمي: دراسة تحليلية مطبقة على منطقة الرياض، مجلة الإدارة، العدد رقم 18، أبريل، القاهرة، 2004.
6. زاهر عبد الرحمن عاطف، هندرة المؤسسات: الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.