

أثر ممارسات تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي:  
دراسة استطلاعية لآراء العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب / فرع صلاح الدين

م. روى احمد ابراهيم  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

Roy54@tu.edu.iq

أ.م. عامر علي حمد  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

amerali@tu.edu.iq

م.م. طلحة كوان سالم  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

talha.kawan.@tu.edu.iq

ISSN 2709-6475

Doi:https://doi.org/10.37940/BEJAR.2021.1.1.2

تأريخ قبول النشر ٢٠٢١/٣/٥

تأريخ استلام البحث ٢٠٢١/٢/١٥

### المستخلص

هدف البحث هو اختبار تأثير ممارسات تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي، فقد سعى إلى بيان مدى الاهتمام بممارسات تقييم الأداء لدى الشركة العامة لتصنيع الحبوب، وقد استخدم البحث الإحصاء الوصفي وبعض المقاييس الإحصائية الأخرى لقياس المتغيرات، وضم مجتمع البحث العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب / فرع صلاح الدين، والبالغ عددهم (63) موظفاً. وانطلق البحث من فرضيتين هما وجود علاقة وتأثير بين ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، من طريق استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات البحث، وتوصل البحث إلى عدة استنتاجات أهمها الذي ينص على صحة الفرضية بوجود علاقة وأثر بين متغيرات الدراسة، وأوصى البحث بمجموعة توصيات أهمها هو العمل على ضرورة مواكبة التطورات الحديثة في مجال ممارسات تقييم الأداء والسبل التي تعزز الولاء التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات تقييم الأداء، الولاء التنظيمي، الشركة العامة لتصنيع الحبوب.



مجلة اقتصاديات الأعمال

العدد (١) / حزيران / ٢٠٢١

الصفحات: ٢٥-٤١

(٢٥)

**The Effect of Performance Appraisal Practices in Enhancing Organizational Loyalty: An exploratory study of the opinions of the employees of the State Company for Grain Processing / Salah El-Din branch**

**Abstract**

The research aimed to test the effect of performance evaluation practices in enhancing organizational loyalty. It sought to demonstrate the extent of interest in the performance evaluation practices of the General Company for Grain Processing. The research used descriptive statistics and some other statistical measures to measure variables. The research community included workers in the General Company for Grain Processing / Salah El-Din Branch, whose number is (63) employees. The research started from two hypotheses, namely the existence of a relationship and influence between performance evaluation practices and organizational loyalty. The data was analyzed using the SPSS program, through the use of a number of statistical methods to test the research hypotheses. The most important conclusions, which state the validity of the hypothesis, that there is a relationship and effect between the study variables, and the research recommended a set of recommendations, the most important of which is to work on the need to keep pace with recent developments in the field of performance evaluation practices and ways to enhance organizational loyalty.

**Key words:** Performance Appraisal Practices, Organizational Loyalty, State Grain Processing Company.

## المقدمة

تحاول الشركات على مختلف أنواعها سواء كانت صناعية أو خدمية إلى تحسين إنتاجيتها من وتطوير مستوى أدائها، ولتتمكن الشركات من الوقوف بوجه المنافسة المتنامية من قبل الشركات والمنتجات في القطاع الصناعي، فضلاً عن الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة الحديثة التي تتسم بسرعة التغيير والنمو، الأمر الذي يساعدها في البقاء والنمو والاستمرار وإضافة القيمة لها من طريق تبوء موقعها التنافسي ومواكبة المستجدات البيئية الحديثة وصولاً إلى قيادة السوق. وأنَّ تقييم الأداء من الأهداف الأساسية التي تتطلع إليها إدارة الموارد البشرية التي تمكنها من تحديد كفاءة موظفيها طريق قيامهم بأعمالهم داخل منظماتهم، والتي تمكنهم من تحقيق الأهداف المنشودة والتي تم تحديدها داخل المنظمة، وتتطلب عملية تقييم الأداء تصوراً شاملاً ودقيقاً عن الأعمال التي يقوم بها الأفراد في منظماتهم، وتأخذ عملية التقييم حيزاً كبيراً ومهماً لدى صانعي ومتخذي القرار في المنظمة لما لها من أثر في تحديد الجدارة والكفاءة التي يتم بموجبها القيام بالأعمال على أتم وجه وحسب ما مخطط له. وينبغي مواكبة التطورات الحاصلة في عملية تقييم الأداء حتى تكون متلائمة مع الظروف المحيطة بالعمل التي تفرزها بيئة العمل والبيئة المحيطة، وأن تكون أداة للتطوير والتحسين وشاملة لكافة المستويات والمراحل الإدارية، ولا بد من استخدام مناهج وطرق واضحة لجميع الجهات والتعاون فيما بينها لمعرفة مستوى الالتزام بتطبيق التعليمات والأنظمة التي وضعت لتحقيق أهداف المنظمة. وتسعى المنظمات إلى تعزيز الولاء التنظيمي لأفرادها، إذ زاد الاهتمام بهذا الموضوع كونه يساعد المنظمة في المحافظة والإبقاء على كوادرها الوظيفية، ويساعد الولاء التنظيمي على تحقيق زيادة في الابتكار والإبداع من قبل أفراد المنظمة، ومساندتها في مواجهة كافة المشاكل والتحديات التي تواجهها. وإنَّ الولاء المتحقق لدى أفراد المنظمة يؤدي إلى رغبتهم للقيام بجهود إضافية تفوق الواجبات المكلفين بها والذي بدوره يؤدي إلى زيادة فعالية وظائف المنظمة.

## المحور الأول: منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث:

يعد تقييم الأداء من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، لما له من دور في تحديد الأداء الفعلي للأفراد العاملين، ويمكن من طريق عملية التقييم أن تظهر الفجوة البحثية في عدم معرفة الأبعاد الأساسية لعملية تقييم الأداء لدى بعض الإدارات، والبعض يعدّها غير واضحة المعالم كون التقييم يتم بصورة سرية، وينبغي على إدارات المنظمات أن تقوم بعملية التقييم بجدية وموضوعية وتضع معايير واضحة ومفهومة لقياس الأداء الفعلي الذي يمكن من طريقه أن يتم كسب ثقة العاملين وبما سهم في تعزيز ولائهم الوظيفي، فضلاً عن تحقيق أهداف المنظمة حسب ما مخطط له، والذي ينتج عنه دوراً فاعلاً في بذل المزيد من الجهود الإضافية التي نتجت عن تعزيز الولاء للمنظمة وتحقيق أهدافها المنشودة، ومن هنا جاء موضوع البحث، ويمكن تحديد مشكلة البحث بإثارة التساؤل الرئيس القائل "هل هناك أثر لممارسات تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي من وجهة نظر الأفراد عينة البحث في المنظمة المبحوثة؟"، وينبثق منه التساؤلات الفرعية الآتية:

١. هل يمكن لممارسات تقييم الأداء أن تسهم في تعزيز الولاء التنظيمي في الشركة المبحوثة؟

٢. هل تؤثر ممارسات تقييم الأداء على الولاء التنظيمي في الشركة المبحوثة؟

### ثانياً: أهداف البحث:

- يمكن تحديد أهداف البحث من خلال اختبار مدى تأثير ممارسات تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي ضمن قطاع وزارة التجارة العراقية في الشركة العامة لتصنيع الحبوب بالآتي:
1. التعرف على ممارسات تقييم الأداء لدى المنظمة المبحوثة.
  2. التعرف على أهداف تحقيق الولاء التنظيمي في المنظمة المبحوثة.
  3. تحديد أثر ممارسات تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي.

### ثالثاً: أهمية البحث:

يمكن أن نقسم أهمية موضوع البحث إلى:

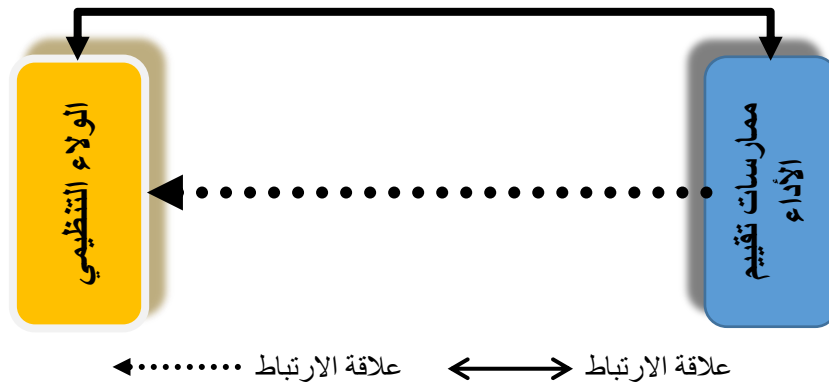
#### 1. الأهمية العملية:

إن إدراك ممارسات تقييم الأداء الوظيفي، في قطاع وزارة التجارة الشركة العامة لتصنيع الحبوب يسهم في وضع الحلول للمشاكل التي تعاني منها تلك المنظمات من طريق تشخيص واقع تقييم الأداء وتقديم المقترحات المناسبة التي تسهم في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمة المبحوثة.

#### 2. الأهمية النظرية:

يأمل الباحثون في أن يشكل هذا البحث إضافة جديدة لإثراء المعرفة للتأثيرات المختلفة للدور المعدل لحل المشكلات في العلاقة بين ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي في الشركة المبحوثة، وبهذا قد تنثري هذا البحث المكتبة العربية في مجالات حل المشكلات وتقييم الأداء والولاء التنظيمي بشكل عام والشركة المبحوثة بشكل خاص من طريق اختبار الفرضيات بين المتغيرات.

### رابعاً: نموذج البحث الفرضي:



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين.

### خامساً: فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي.
- الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات تقييم الأداء على الولاء التنظيمي.

### سادساً: مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من الموظفين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب والبالغ عددهم (320)، وتم اختيار عينة قصدية تمثلت بجميع العاملين في فرع صلاح الدين، فقد تم توزيع (70) استمارة استبيان وتم استرجاع (63) استمارة صالحة للتحليل، وهذا يعني أن نسبة المستجيبين كانت (90%).

### سابعاً: منهج البحث:

يعتمد أي بحث علمي على واحد أو أكثر من مناهج البحث العلمي الشائعة الاستخدام في بحوث العلوم الإدارية، وفي البحث الحالي تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج علمي لإجراء البحث من طريق بناء إطار نظري أولاً ثم القيام باشتقاق الفرضيات واختبارها بالأساليب الإحصائية.

### ثامناً: أداة جمع البيانات:

تتكون أداة جمع البيانات من جانبين أساسيين هما الجانب النظري المتمثل بـ(المصادر العلمية العربية والأجنبية متمثلة بالأطروحات والرسائل الجامعية والكتب والمجلات والدوريات والنشرات)، والجانب الميداني متضمناً الاستبانة التي تم صياغتها كما مؤشر في الجدول (1).

الجدول (1) مكونات استمارة الاستبيان

القسم	المتغيرات	ارقام الفقرات	المصدر
الأول	الجنس، سنوات الخبرة، التحصيل الدراسي	3-2-1	من إعداد الباحثين
الثاني	ممارسات تقييم الأداء	$X_1-X_{10}$	(عباس، ٢٠٠٦)
	الولاء التنظيمي	$Y_1-Y_{10}$	(Arqawi, et.al., 2018)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول.

### المحور الثاني: الجانب النظري

#### أولاً: مفهوم ممارسات تقييم الأداء:

يعد الهدف من ممارسات تقييم الأداء هو تحديد المتطلبات ووضع المعايير التي يتم تقويم العاملين على ضوءها وتوجيه الأداء وتشخيصه وتحسينه، وقد عرّف (Gomez-Mejia, et.al., 2012:521) ممارسات تقييم الأداء بأنها تصميم أنظمة فعالة يتم من طريقها تحديد الأداء الفعلي لأفراد المنظمة ومعرفة ما متوقع منهم، وما يمكنهم فعله لتحسين أدائهم. وأيضاً عرف بأنه العملية التي يتم من طريقها تقدير جهود الأفراد العاملين بشكل عادل، وذلك لمكافأتهم حسب حجم العمل الذي ينجزونه، ويتم من طريق الاستناد إلى عدة عناصر لمقارنة الأداء وتحديد مستوى الكفاءة في العمل الموكل إليهم والذي تم انجازه (رضا، ٢٠١٠: ١٥٤). ويمكن أن نعرّف تقييم الأداء العملية المستمرة التي يتم من طريقها تحديد وتطوير وقياس أداء الأفراد وملاحظة الفروق ومواءمة أهدافهم مع أهداف المنظمة. ومن طريق التعارف أعلاه يمكن تحديد مفهوم ممارسات تقييم الأداء "بأنها مجموعة من الإجراءات والأنشطة والمستلزمات التي تعمل على قياس أداء الأفراد من طريق تحديد نقاط القوة والضعف والتي بدورها تعالج الانحرافات وتوجيه وتعديل المسار نحو تحقيق أهداف المنظمة".

### ثانياً: أهمية ممارسات تقييم الأداء:

تحتاج الإدارات إلى إصدار الأحكام بشكل مستمر على أفراد منظماتهم واتخاذ القرارات بشأن مهاراتهم وقدراتهم، وتحديد من هو الأكثر كفاءة وقدرة على انجاز الأعمال التي يكلف بها، ومن هم الأفراد الذين يعتمد عليهم بشكل كامل، ومن هم الذين يقومون بالإبداع والابتكار في مجال عملهم، وما هو المستوى الذي يستحقون العمل به لتحقيق الأهداف المنظمة على أتم وجه ووفق ما مخطط له (الخير وآخرون، ٢٠١٤: ٣٥٩). ويمكن أن تبرز أهمية تقييم الأداء من طريق عملية التقييم بشكل صحيح، مما يجعلهم يقومون بأعمالهم على أتم وجه، وينبغي أن يدرك العاملون بوجود العدالة فيما بينهم الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا عن أساليب التقييم التي تتبعها إدارة المنظمة، علاوة على ذلك يمكن أن يساعد على تعاون العاملين فيما بينهم وبين إدارتهم، وكذلك يساعد على رفع أدائهم كون التقييم يتم بصورة دورية ويشجعهم على بلوغ الأهداف المنظمة (الصراف، ٢٠١٩: ٢٩١).

### ثالثاً: طرق تقييم الأداء:

- تم تحديد عدة طرق لممارسات تقييم الأداء كما حددها (حسن، ٢٠٠٩: ٢٠١-٢٠٤) وهي:
١. **الطرق التقليدية الشائعة:** تعود مسؤولية تقييم الأداء إلى المسؤول المباشر، وتكون لهذه العملية تأثيرات على الاعتبارات الشخصية، ولهذا يتم البحث عن عدة طرق تقلل من هذه التأثيرات وجعل التقييم موضوعياً، ومن هذه الطرق التي وجدت بهذا الصدد هي:
    - أ. طريقة التقدير العددي: وتتم هذه الطريقة من طريق الدرجات الحسابية والأرقام ذات النهايات القصوى.
    - ب. طريقة التقدير الوصفي: وتتم هذه الطريقة بموجب تقديرات تبدأ من ممتاز إلى ضعيف، وتحدد مجموعة الخصائص الواجب توفرها في الموظف.
    - ت. طريقة ميزان الصفات: وتجمع هذه الطريقة بين التقدير العددي والوصفي فتبدأ بالدرجات ثم تترجم إلى الأوصاف والرموز، وتكون الرموز سرية لا تعرف إلا من قبل المختصين بهذا الشأن.
    - ث. طريقة التقدير البياني: تتم من طريق عبارات وصفية لكل عنصر من العناصر المحددة.
    - ج. طريقة التقدير المقارن: وتتم هذه الطريقة بمقارنة كل موظف مع رفاقه ممن يؤدون نوع العمل نفسه.
  ٢. **الطرق الحديثة في تقييم الأداء:** نظراً لتوجيه عدة انتقادات للطرق السابقة كونها تعتمد على طرق الكفاية بدلاً من اعتمادها على الأهداف التي يمكن قياسها كما في الطرق الحديثة ومن هذه الطرق ما يأتي:
    - أ. طريقة التوزيع الإجباري: بموجب هذه الطريقة يمكن التخلص من التحيز الشخصي في عملية تقييم الأداء، ويتم إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين.
    - ب. طريقة الوقائع الحرجة: يتم بموجب هذه الطريقة جمع الوقائع التي تسببت في نجاح أو فشل العمل، ويتم ملاحظتها من قبل المسؤول المباشر ويقرر عن الوقائع التي تحدث عنهم أثناء أداء العمل.
    - ت. طريقة التقييم على أساس النتائج: يمكن تلخيص عناصرها الرئيسية من طريق لقاء الرئيس بالمرؤوسين لتحديد الأهداف، وقيام الرئيس المباشر بتقديم النصح للمرؤوس بأنه يسير وفق ما مخطط له، ويمكن أن تتم عملية التقييم عند انتهاء المدة المتفق عليها.

#### رابعاً: خطوات تقييم الأداء:

تمر عملية تقييم الأداء بعدد من الخطوات كما حددها (Dessler,2011:335)، وهي كما

يأتي:

١. **تحديد الوظيفة:** وتعني وجود اتفاق بين الرئيس والمرؤوسين تخص واجبات كل وظيفة وما هي المعايير التي تستخدم في الحكم على مستوى أداء شاغل تلك الوظيفة.
٢. **تقييم الأداء:** ويقصد به مقارنة الأداء الفعلي للأفراد العاملين في المنظمة بالمعايير التي وضعت لكل وظيفة.
٣. **التغذية العكسية:** وتتم من طريق عقد جلسات الهدف منها توفير المعلومات عن مستويات الأداء التي يتم من طريقها تحديد نقاط القوة والضعف لغرض السير وفق المسار الصحيح.

#### خامساً: ممارسات تقييم الأداء:

حدد (عباس، ٢٠٠٦: ١٤٢-١٤٥) الإجراءات الأساسية التي تعتمد في عملية تقييم أداء

العاملين وهي عبارة عن:

١. **بناء معايير الأداء:** لا بد من اعتماد عملية التحليل الوظيفي لغرض تحديد معايير الأداء لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة، فالبعض منها يتطلب استخدام معايير متعددة في عملية التقييم، وبهذا ينبغي أن تتوفر عدة شروط منها الصدق والثبات والقبول ولكل من هذه ظروفها ومزاياها وعيوبها.
٢. **قياس الأداء:** بموجب هذه الخطوة يتم جمع معلومات عن الأداء الفعلي من عدة مصادر ومنها التقارير الإحصائية والتقارير المكتوبة والشفوية لما لها من دور في جمع المعلومات التي تزيد من موضوعية قياس الأداء.
٣. **مقارنة الأداء مع المعيار:** بموجب هذا الإجراء يتم الوصول إلى نتيجة حقيقية تعكس من طريقها الأداء الفعلي للعامل، فضلاً عن قناعة العامل بنتيجة الأداء التي يحصل عليها كونها استند إلى الحقائق وتمت بطريقة عادلة وشفافة.
٤. **مناقشة نتائج الأداء مع العاملين:** ينبغي توضيح بعض الجوانب المهمة من طريق مناقشة نتائج التقويم مع العاملين وتحديد النقاط الإيجابية والسلبية كون هذه المناقشة تخفف من تأثير النتائج السلبية على اتجاهات العاملين.
٥. **الإجراءات التصحيحية:** يتم اعتماد هذا الإجراء عندما يكون هناك انحراف عن المعايير المعتمدة وهي نوعين: الأول مباشر، إذ يتم اتخاذ إجراء مناسب لجعل الأداء متطابق مع المعيار المحدد من دون الخوض في الأسباب، وأمّا الثاني فيعتمد على البحث في الأسباب وما هي العوامل التي أثرت، وذلك لإجراء تحسينات متواصلة على الأداء.

#### سادساً: المفهوم الولاء التنظيمي:

يمكن أن تشعر المنظمات بولاء موظفيها من طريق اعتمادها بشكل كبير على الجهود التي تبذل من قبل الموهوبين، ويمكن تعريف الولاء التنظيمي على أنه التصرف الناتج عن أداء الموظفين لأعمالهم في المنظمة بما يتماشى مع الخطط والأهداف التي تم تحديدها، والذي يؤدي بدوره إلى بناء الثقة ما بين المنظمة وموظفيها (Vuong,et.al.,2020:204). وعرف أيضاً (Sukor,et.al., 2020:1781) الولاء التنظيمي بأنه السلوك الذي يقوم به العاملون في المنظمة للتعبير عن المستوى المتحقق لديهم من التزام في أعمالهم، وشعورهم بالارتباط بمنظمتهم كون تحقيق الأهداف متبادل

بينهم. ويمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه الالتزام الناتج من قبل الأفراد تجاه منظماتهم والذي يتطلب في بعض الأحيان التضحية عن بعض الالتزامات الشخصية للأفراد وذلك لتحقيق أهداف المنظمة حسب ما مخطط له.

### سابعاً: أهمية الولاء التنظيمي:

يعد الولاء التنظيمي من أكثر العوامل أهمية كونه يؤدي إلى رفع مستوى الأداء للعاملين في المنظمة، وكونه سلط الضوء على أهم الأشياء التي تزيد من دافعية الفرد تجاه المنظمة، والتي يمكن أن يتحقق من طريقها الرضا ورفع روح التعاون ما بين الأفراد العاملين الذين يقدمون أهداف المنظمة على أهدافهم الخاصة (Uygur & Koç,2010:80). وأيضاً تظهر النتائج الإيجابية في المنظمات من الشعور بالانتماء إلى المنظمة الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض معدل دوران العمل، فضلاً عن تخفيض النفقات التي تنتج عن عمليات التوظيف للعاملين الجدد كونهم يحتاجون إلى تكاليف لتدريبهم للقيام بمهامهم الوظيفية، وكذلك تبرز أهمية الولاء التنظيمي بعدة عوامل مهما يتم من طريقه التنبؤ بالكفاءة والفاعلية للمنظمة (بشير، ٢٠١٧: ٢٤٠).

### ثامناً: مكونات الولاء التنظيمي:

اختلف الباحثون في تحديد مكونات الولاء التنظيمي، واتفق معظمهم على أن هذه المكونات تمر بثلاثة مراحل كما جاء في (Arqawi,et.al.,2018:4) إذ حددها بثلاث مكونات:

١. **الولاء العاطفي:** لهذا البُعد تأثير على الإدراك الفردي، ومن خصائصه درجة الاستقلالية والأهمية والكيان والمهارات، إذ يتأثر هذا الجانب من الولاء بالدرجة التي يشعر بها الموظف. إنَّ البيئة التنظيمية التي يعمل بها الأفراد تسمح لهم في عملية صنع القرار الذي يتعلق بالعمل داخل المنظمة.

٢. **الولاء الاخلاقي:** وهو الشعور الناتج عند الأفراد في المنظمة بالالتزام والبقاء مع المنظمة، ويزيد تعزيز هذا الشعور من طريق دعم المنظمة للأفراد العاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل في المنظمة بشكل ايجابي، ويكون هذا ليس فقط على مستوى كيفية تنفيذ الإجراءات ولكن يتعداه إلى المساهمة في تحديد أهداف المنظمة.

٣. **الولاء المستمر والولاء الفردي:** ويكون هذا الولاء مرتبطاً بتقييم الفرد للتكاليف المتعلقة بمغادرة هذا الفرد عمله وتركه للمنظمة وما سوف يلحق بزيادة في التكاليف الناتجة عن ترك العمل، وأيضاً ما هي المزايا التي تتحقق من طريق البقاء في المنظمة.

### تاسعاً: العوامل التي تساعد في زيادة الولاء التنظيمي:

يعد الولاء من أسمى الدوافع التي يقوم بها العاملون لبذل جهده وإمكانياته من أجل تحقيق أهداف منظمته، متناسياً بذلك المصالح الشخصية التي لها تعارض مع أهداف المنظمة، وتم تحديد العديد من العوامل التي تزيد من الولاء كما حددها (العمرى والسهلي، ٢٠٢٠: ٢٩-٣٠) وكما يأتي:

١. تقوم المنظمة بمساعدة الفرد لغرض إشباع حاجاته: عند قيام المنظمات بتحقيق رغبات العاملين وإشباع حاجاتهم الشخصية، ويؤدي هذا إلى تحقيق الرضا فيؤدي بدوره إلى تحقيق الولاء التنظيمي.

٢. المشاركة في اتخاذ القرارات: إنَّ إشراك الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمنظمة يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي.



٣. تحسين المناخ التنظيمي: يعبر هذا المجال عن البيئة الداخلية للعمل فكلما كانت البيئة إيجابية واتصفت بدرجة عالية من المسؤولية تجاه العاملين، ويؤدي هذا بدوره إلى تحقيق درجة عالية من الولاء التنظيمي.

٤. نظام الحواز الجيد والعادل: يعد نظام الحوافز المادية أو المعنوية الذي يعمل به وفق ما يستحقه الفرد وحسب ما يقدمه من عمل من العوامل التي تشجع الولاء.

٥. الثقافة والوعي المؤسسي: يعد توفير الجو الأسري داخل المنظمة من العوامل التي تزيد من الولاء للمنظمة، ويكمن ذلك من طريق شعور الفرد في أنه يعمل مع أسرته ومن أجلها كون الأهداف بين العاملين تكون مشتركة لتحقيق أهداف المنظمة.

### عاشرًا: العوامل التي تؤثر على الولاء التنظيمي:

يمكن تحديد الاستمرارية التنظيمية من طريق الوصول إلى النتائج الإيجابية للمنظمات التي تتحقق من طريق زيادة كفاءة العاملين، ويمكن من طريقها التطرق إلى العوامل التي لها تأثير على الولاء التنظيمي كما حددها (Tekiner & Tavas,2016:2341) وهي كما يأتي:

١. الجنس والعمر والخبرة.
٢. العدالة التنظيمية والثقة والرضا الوظيفي.
٣. تحديد الأدوار في العمل أو تضاربها.
٤. أهمية الدعم المقدم لغرض تنفيذ المهمة المطلوبة.
٥. اتخاذ القرارات بصورة مشتركة كونها تعد جزء من العمل.
٦. الأمان الوظيفي في العمل.
٧. المزايا الإضافية كإضافات الحالة الزوجية.
٨. الشعور باليأس جراء ساعات العمل الطويلة والروتين المتبع في نظام العلاوات.
٩. أنماط وأساليب القيادة المتبعة والاهتمام الذي يظهر بالعاملين.

### سادسًا: العلاقة النظرية بين ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي:

يعد العاملون في المنظمة بمثابة الضمان الأساسي لبقاء المنظمة، التي يمكن من طريقهم أن تحقق أهدافها، فينبغي على تلك المنظمات اعتماد أنشطة تقييم الأداء والتي تعد من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، فضلاً عن سير نظام التقييم وفق استراتيجية المنظمة على خط واحد كونه تتحقق من الرؤية للمنظمة (الشيخ والحديثي، ٢٠١٩: ٦٤). كذلك يعد الولاء التنظيمي مؤدياً إلى الزيادة في كفاءة أداء العاملين، كونه يشير إلى أهمية الثقافة في زيادة الولاء، فضلاً عن تشجيع المجهود المزدوج الذي بدوره يؤدي إلى الرضا، وكذلك اكتساب المعرفة له دور كونه يسهم في تطوير العاملين وبنمي شعورهم بالولاء للمنظمة، ويمكن أن نصل من طريق هذا إلى تحقيق النجاح للمنظمة وتحقيق أهدافها المنشودة حسب ما تم التخطيط له (Salama,et.al.,2020:2). لذا يمكن القول إن تقييم الأداء بطرق موضوعية تتناسب مع البيئة والوظيفية، وتكون هذه الطرق واضحة لجميع الأفراد العاملين ويمكن فهمها وتفسيرها سيكون لها أثر كبير في تعزيز شعور الولاء التنظيمي، وكذلك تنمية الروح الدفاعية لديهم من طريق تقديم مصلحة منظماتهم على مصالحهم الشخصية، وذلك للنهوض بالأهداف التنظيمية حسب ما تم التخطيط له كون هذه الخطط تلبي احتياجات المنظمة، فضلاً عن أفرادها العاملين فيها الذين ينمي بداخلهم روح الولاء المنظمي.

### المحور الثالث: الجانب العملي:

يتناول المحور الثالث الاختبار الميداني المسحي لتأثير تحليل وتوصيف الوظائف في الاستقرار الوظيفي، وذلك ضمن الشركة العامة لتصنيع الحبوب / فرع صلاح الدين، إذ يمثل تحليل وتوصيف الوظائف المتغير المستقل في البحث وقد مثل ضمن (10) عبارات في استمارة الاستبيان، أما المتغير التابع فهو الاستقرار الوظيفي وقد مثل في (10) عبارات. يختص هذا المبحث بالجانب الإحصائي للبحث ومعالجة مشكلة البحث من طريق اختبار الفرضيات المذكورة في منهجية البحث.

### أولاً: ثبات القيمة:

تم حساب ثبات المقياس بطريقة الفايكنغ، إذ قام الباحث بحساب معامل الفا لكل مقياس مستخدم بالدراسة، وذلك بهدف اختبار ثبات المقاييس وكلما اقترب المقياس من الواحد يدل على وجود ثبات عالٍ والعكس صحيح.

الجدول (1) معامل الفا

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الفا
ممارسات تقييم الأداء	10	0.72
الولاء التنظيمي	10	0.74

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات الحاسوب.

إن معامل الفا المستخدمة في البحث هي أكبر من (0.6) وهذا يدل على وجود ثبات داخلي جيد بالنسبة لمتغيرات البحث.

### ثانياً: وصف الأفراد المبحوثين:

أما التحليل الوصفي يكون كما في الجداول الآتية:

الجدول (2) وصف الجنس للعينة

الجنس	العدد	النسبة %
ذكر	52	82
أنثى	11	18
المجموع	63	100

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات الحاسوب.

الجدول (3) عدد سنوات الخبرة للعينة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من 5	5	8
5-10	36	57
10-15	10	16
15 فأكثر	12	19
المجموع	63	100

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات الحاسوب.

الجدول (٤) وصف التحصيل الدراسي للعينة

النسبة %	العدد	التحصيل الدراسي
30	19	ثانوية
62	39	بكالوريوس
8	5	دبلوم
0	0	عليا
100	63	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات الحاسوب.

### ثالثاً. اختبار فرضيات البحث:

#### ١. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

يتضمن هذا المحور تشخيص طبيعة علاقات الارتباط بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها بواسطة اختبار صحة الفرضية الأولى التي تشير إلى "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي"، للتعرف على قوة العلاقة وطبيعتها، ويمثل مضمون هذه العلاقة التحقق من صحة الفرضية الأولى، إذ تشير معطيات الجدول (٥) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي وبمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.868) عند مستوى معنوية (0.05) وبهذا تتحقق الفرضية الأولى.

الجدول (٥) نتائج علاقة الارتباط بين ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي

ممارسات تقييم الأداء	المتغير التفسيري	المتغير المستجيب
0.868*	الولاء التنظيمي	

N = 63

عند مستوى معنوية 0.05

#### ٢. اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

يستكمل هذا المحور مهمة الكشف عن طبيعة التأثير الواردة في الفرضية الثانية التي تنص إلى وجود تأثير لممارسات تقييم الأداء على الولاء التنظيمي. ويوضح الجدول (٦) بأن ممارسات تقييم الأداء تأثيراً معنوياً في الولاء التنظيمي، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) والبالغة (255.667) عند درجتي حرية (1,58) ومستوى معنوية (0.05)، ويستدل من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والبالغة (82%)، وهذا يشير إلى أن ممارسات تقييم الأداء تفسر ما قيمته (82%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالولاء التنظيمي، ويدعم ذلك قيمة معمل الانحدار (0.054) وعزز ذلك قيمة (t) والبالغة (15.362) عند درجتي حرية (1,61) ومستوى معنوية (0.05)، ولا توجد مشكلة ارتباط ذاتي، إذ بلغت نسبة (D.W) (2.1) وهي تقع ضمن الحد العشوائي وأقل من (4). وتوضح هذه النتائج أهمية ممارسات تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي في الشركة المبحوثة.

الجدول (٦) تحليل العلاقة التآثرية لممارسات تقييم الأداء على الولاء التنظيمي

Sig	D.W	F	T	R <sup>2</sup>	Standard Coefficient	Un-standard Coefficient		Model
					Beta	Std. Error	B	
.000	2.1	255.667*	15.362*	0.82	-	6.263	23.304	Constant
					0.896	0.054	0.830	ممارسات تقييم الأداء

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية نظام (SPSS)

N = 63 0.05 ≥ P\*

### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات:

١. من طريق الدراسة بشقيها النظري والعملي تبين للباحثين أن موضوع ممارسات تقييم الأداء من المواضيع المهمة في المنظمة وتحقيق أهداف المنظمات والعاملين فيها، لكونه يمثل المحور الرئيس لانطباع العاملين ودرجة ولائهم للمنظمة، مما ينعكس على تحسين مستوى أدائهم بما يخدم عمل المنظمات التي يعملون فيها.
٢. تبين للباحثين أيضاً أن عملية تقييم أداء العاملين بشكل كفوء وشفاف ومنطقي يساعد في تحفيز العاملين وارتفاع درجة ولائهم، مما يحسن من مستوى أدائهم للمهام التي يكلفون بها في المنظمة وتقديم عمل ذو جودة عالية.
٣. اتضح من تحليل المتغيرات بأنَّ هناك علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات البحث، مما يشير إلى أهمية الاهتمام بممارسات تقييم الأداء من أجل تحسين الولاء لتنظيمي.
٤. هناك علاقة تأثير معنوية بين متغيرات البحث من تحليل الانحدار، وهذا ما يحقق الفرض البحثي الثاني ويعني أن ممارسات تقييم الأداء لها تأثير في مستوى الولاء التنظيمي للعاملين.

#### ثانياً: التوصيات:

١. على إدارة المنظمة المبحوثة الاهتمام بممارسات تقييم الأداء من طريق تطبيق ممارساتها بشكل منصف، وبما يسهم في تزويد العاملين بالمعلومات والمهارات اللازمة لإداء المهام الوظيفية بكفاءة عالية، ومن ثم تحسين مستوى أدائهم مما ينعكس على تحقيق تعزيز درجة ولائهم.
٢. ضرورة الاهتمام بالعاملين وقياس مستوى أدائهم بشكل منصف من طريق مكافأة المتميزين منهم وتوصيتهم بأهمية ممارسات تقييم أدائهم وتطبيقها بشكل شفاف، مما يساعد على تعزيز ولائهم.
٣. ضرورة زيادة مستوى توافر ممارسات تقييم الأداء وتوضيحها من طريق عقد ورش العمل والندوات التوعوية بهذا الخصوص.
٤. ينبغي أن تسعى المنظمة المبحوثة إلى الاهتمام بالولاء التنظيمي، لأنه يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وتحقيق أهداف المنظمة المبحوثة، وأيضاً يساعدها على مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة عملها لأنَّ لديها عاملين مؤمنين بأهدافها وموالمين لها.

## قائمة المصادر

### أولاً: المصادر العربية:

١. بشير، عشوش، (٢٠١٧). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي عند إدارات المؤسسة الوطنية سوناطراك، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، (٦)، المسلية، الجزائر، ٢٣٨-٢٥٦.
٢. الحديثي، بسام محمد ياسين والشيخ، زيد فوزي أيوب، (٢٠١٩). دور نظم المعلومات الإدارية في تقييم أداء الموظفين السنوي: دراسة ميدانية، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات (٩ اللغة العربية (٣)، ٧٤-٥٨.
٣. حسن، عبدالعزيز علي، (٢٠٠٩). الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
٤. الخير، طارق، والفارس، سليمان، والخضر، علي، والحج عارف، ديالا، (٢٠١٤). مبادئ الإدارة ٢، منشورات جامعة دمشق مركز التعليم المفتوح، دمشق، الجمهورية العربية السورية.
٥. رضا، هاشم حمدي، (٢٠١٠). تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط١، دار الراية، عمان، الأردن.
٦. الصراف، سجي نذير حميد، (٢٠١٩). توظيف نتائج تقييم الأداء في تحقيق الاستقامة التنظيمية: دراسة ميدانية في المعهد التقني الموصل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (١١٤) ٢٥، بغداد، العراق.
٧. عباس، سهيلة محمد، (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط ٢، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٨. العمري، محمد بن سعيد والسهلي، عبيد سعود، (٢٠٢٠). أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عمادة البحث العلمي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (39).

### ثانياً: المصادر الأجنبية:

1. Arqawi, S. M., Al-Hila, A. A., Abu Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J., (2018). Beyond the interactive and procedural justice of the heads from departments and their relationship to organizational loyalty from the point of view of the faculty staff. International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR), 2(10), 1-8.
2. Dessler, Gary, (2011). Human Resource Management (12<sup>th</sup> ed.), Florida International University, PEARSON Education limited, UK.
3. Gomez-Mejia, Luis R. & Balkin, David B. & Cardy, Robert L., (2012). Managing Human Resources, (7<sup>th</sup> ed.), Pearson Education, USA.
4. Salama, S., Isaac, O., Habtoor, N., & Ameen, A., (2020). Impact of Availability of Knowledge Management Infrastructure on Improving the Performance of the Education Sector Staff in Libya: Organizational Loyalty as a Mediating Variable. International Journal of Management And Human Science, 4(1), 1-10.

5. Sukor, M. S. M., Panatik, S. A. & Yunus, W. M. A. W. M., (2020). The Influence of Job Stressor on Organizational Loyalty and Intention to Quit among Health Care Staff. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 11(1), 1779-1783.
6. Tekiner, M. A. & Tavas, B., (2016). Analysis of the organizational cynicism and organizational loyalty: Turkish Police Department Sample. *Journal of Human Sciences*, 13(1), 2338-2348.
7. Uygur, A. & Koç, H., (2010). Örgütsel sadakat ve örgütsel bağlılık: Siyasi partiler açısından bir analiz. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 79-94.
8. Vuong, B., Tung, D., Tushar, H., Quan, T. & Giao, H., (2020). Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty. *Management Science Letters*, 11(1), 203-212.

## الملاحق

جامعة تكريت  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم الإدارة العامة

### استمارة الاستبيان

السيد / السيدة.....

تحية احترام وتقدير...

نتقدم إليكم بفائق التقدير والاحترام ويسعدنا أن ألفت عنايتكم إلى أن هذا الاستبيان قد أعد لتقديمه إليكم بهدف الحصول إجابات واضحة بشأن البحث الموسوم بـ(أثر ممارسات تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لتصنيع الحبوب / فرع صلاح الدين). نرجو التفضل بتعبئة المعلومات المطلوبة في الاستبيان المرفق بدقة وموضوعية، لما لذلك من أثر على صحة نتائج البحث، ونحيط سيادتكم علماً بأن ما تدلوه من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحثين ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

### الباحثون

هاتف: ٠٧٧٠٦١٤٤٤٥٦

### الجزء الأول: البيانات الشخصية

نرجو التكرم بوضع إشارة (x) في المكان المحدد أمام البديل المناسب لكل عبارة من العبارات الآتية:

١. الجنس:

ذكر ( ) أنثى ( )

٢. عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ( ) 5-10 سنوات ( )

10-15 سنة ( ) 15 سنة فأكثر ( )

٣. التحصيل الدراسي:

ثانوية ( ) دبلوم ( )

بكالوريوس ( ) دراسات عليا ( )

## أثر ممارسات تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي

### الجزء الثاني:

يعكس هذا الجزء تقييمك لمستوى ممارسات تقييم الأداء في المكان الذي تعمل به، لذا يرجى وضع إشارة (×) في المكان الذي تراه موافقاً لرأيك.

١. ممارسات تقييم الأداء: تصميم أنظمة فعالة يتم من خلالها تحديد الأداء الفعلي لأفراد المنظمة ومعرفة ما متوقع منهم، وما يمكنهم فعله لتحسين أدائهم.

ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق بشدة	لا اتفق
١	تتبنى منظمتنا اعتماد المعايير السليمة في تقييم الأداء.					
٢	تركز منظمتنا على توافر الشروط الصحيحة والمقبولة في الظروف كافة لقياس الأداء.					
٣	تواكب منظمتنا التطورات البيئية (الداخلية والخارجية) لجمع المعلومات المتعلقة بقياس الأداء.					
٤	توفر الإدارة العليا التقارير الإحصائية الدقيقة والمكتوبة حول التقييم السابق في الأداء.					
٥	تركز الإدارة العليا على ردف الفجوات التي يتم تحديدها بمقارنة الأداء الفعلي بالمخطط.					
٦	تشجع الإدارة العليا على اعتماد تقييم الأداء كمرآة تعكس صورة المنظمة مع المنظمات الأخرى.					
٧	تهتم الإدارة العليا بمناقشة نتائج التطوير مع عاملها لتحديد نقاط القوة والضعف.					
٨	تهتم المنظمة بتصحيح الانحرافات الناتجة عن التقييم بشكل مباشر.					
٩	تتخذ الإدارة العليا الإجراءات المناسبة التي تجعل الأداء متطابق مع المعيار المحدد.					
١٠	تركز الإدارة العليا على تشخيص الأسباب الناتجة عن التقييم غير المطابق وما هي العوامل التي أثرت فيه.					

٢. الولاء التنظيمي: التصرف الناتج عن أداء الموظفين لأعمالهم في المنظمة بما يتماشى مع الخطط والأهداف التي تم تحديدها، الذي يؤدي بدوره إلى بناء الثقة ما بين المنظمة وموظفيها.

ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق بشدة	لا اتفق
١	يتأثر الولاء التنظيمي بدرجات الإدراك الفردي ومدى استقلاليته.					
٢	تشجع المنظمة العاملين فيها على المشاركة في صنع القرار.					
٣	لدى العاملين في المنظمة تصور بالالتزام والبقاء في المنظمة.					
٤	تدعم المنظمة العاملين فيها في المشاركة والتفاعل حول القرارات المهمة.					
٥	لدى شعور بأن العمل في منظمتي هو أفضل من العمل في المنظمات الأخرى.					



أثر ممارسات تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي

ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٦	تسعى الإدارة العليا بالمحافظة على العاملين وذلك لعدم تحمل التكاليف المادية والمعنوية لمغادرتهم وخسارتهم.					
٧	يعد الولاء لدى العاملين من أهم الأمور التي تدفعهم لبذل الجهد لتحقيق هدف المنظمة.					
٨	تركز الإدارة العليا على تفضيل المصالح العامة على المصلحة الشخصية عند تحقيق أهداف المنظمة.					
٩	لدي الشعور بالفخر كوني أحد الأفراد العاملين في هذه المنظمة.					
١٠	دعم المنظمة لأفرادها العاملين يولد لديهم الاستقرار النفسي.					

