

جامعة الجزائر - 2 - أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

مدرسة الدكتوراه

علم الاجتماع المنظمات و المناجمت

عنوان المذكرة :

الولاء التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال

دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور - الجلفة -

دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص المنظمات و المناجمت

إشراف الأستاذ الدكتور:

إعداد الطالب :

- عز الدين بوكربوط

- نوري نور الدين دودو

الموسم الجامعي

2017/2016

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى
الله عليه و آله و صحبه و سلم و بعد...

نقدم شكرنا و تقديرنا إلى أستاذنا الفاضل و الكريم

الأستاذ الدكتور: بوكربوط عز الدين

المشرف على الدراسة على ما بذله من جهود مخلصه و مساعدة قيمة و توجيهات
سديدة كان لها الأثر الكبير على تطور و إتمام هذا البحث ، فله منا وافر التقدير
و الامتنان و الدعاء له بالصحة و العافية و أن يجزيه الله عنا و عن طلبة العلم
موفور الجزاء.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بشكرنا للسيد رئيس مدرسة الدكتوراه لعلم الاجتماع
المنظمات و المناجنت

الأستاذ الدكتور: هاشمي مقراني

على ما بذله من جهود مخلصه لإنجاح هذه المدرسة فله منا وافر التقدير و الامتنان
و الدعاء له بالصحة و العافية و أن يجزيه الله عنا كل الخير.

و لا يفوتنا أن نقدم تحياتنا الخالصة إلى كل أساتذة المدرسة و الأساتذة الذين
ساهموا في ما قدموه لنا من نصائح قيمة تخدم البحث.

والى كل من رئيس مصلحة المستخدمين و الموظفين بالجامعة.

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين

إلى الأعمام إخوتي كل باسمه

إلى جدي و خالي و عائلتهما

و إلى زوجتي

إلى زملائي

إلى كل من علمني خلقا و حرفا

إلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد

إلى كل هؤلاء هذا تعبير لي عن مدى حبي .

نوري نورالدين دودو

الفصل الأول : المدخل المنهجي للدراسة

04	1 -أهداف الدراسة
04	2 -أسباب الإختيار
05	3 -الإشكالية
08	4 -الفرضيات
10	5 -تحديد المفاهيم
15	6 -المنهج المستخدم في الدراسة
17	7 -الدراسات السابقة

الفصل الثاني : الولاء التنظيمي

34	تمهيد
34	1 مفهوم الولاء التنظيمي
38	2 -أوجه الولاء التنظيمي
40	3 -مداخل و إتجاهات نظرية لدراسة الولاء التنظيمي
48	4 -مراحل الولاء التنظيمي
50	5 -أهمية الولاء التنظيمي.
51	6 -أثار الولاء التنظيمي.
57	7 -مظاهر الولاء التنظيمي.
57	8 -نتائج الولاء التنظيمي بالنسبة للمنظمة
61	9 -العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي
66	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

68	تمهيد
69	1 مفهوم الأداء الوظيفي
70	2 -المدخل النظرية للأداء
83	3 -عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
85	4 -إدارة الأداء الوظيفي
86	5 -تقييم الأداء الوظيفي
88	6 -معايير تقييم الأداء الوظيفي
89	7 -الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي
91	8 -العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي

92	9 - أهمية تقييم الأداء الوظيفي
93	خلاصة الفصل

الفصل الرابع : المدخل التقني الميداني للدراسة

95	1 - الدراسة الإستطلاعية
96	2 - تقديم مجالات الدراسة
106	3 - العينة و طريقة إختيارها
107	4 - تقنيات جمع البيانات
109	5 - أساليب المعالجة الإحصائية
110	6 - الصدق و الاتساق الداخلي للأداة

الفصل الخامس : تحليل و نتائج الفرضيات

120	1- بناء و تحليل نتائج الجداول
191	2- الإستنتاجات

202 الخاتمة

205 المراجع

الملاحق

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يلخص الآثار المترتبة عن الولاء التنظيمي.	59
02	يبين توزيع الأقسام بالكليات والمعاهد في جامعة الجلفة (إعداد الطالب)	99
03	تعداد الطلبة المسجلين 2014 - 2015 حسب الكليات و المعاهد	100
04	يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين العبارات لمحور الأول الشعور بالأمن الوظيفي	111
05	يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات المحور الأول الأمن الوظيفي	112
06	يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين العبارات لمحور الثاني الشعور بالإحترام و التقدير	113
07	يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني الشعور بالاحترام و التقدير	114
08	يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين العبارات لمحور الثالث الانتماء الوظيفي	115
09	يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث الانتماء الوظيفي	116
10	يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين العبارات لمحور الرابع الأداء الوظيفي	117
11	يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع الأداء الوظيفي	118
12	يُبيّن توزيع أفراد العينة حسب الجنس	120
13	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق السن	121
14	يُبيّن توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	122
15	يُبيّن توزيع أفراد العينة وفق الخبرة المهنية	123
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب رتبة الوظيفة	124
17	يضم أفراد العينة حسب متغيري الجنس والرتبة الوظيفية	124
18	يُبيّن توزيع أفراد العينة حسب الأجر الشهري	125
19	يُبيّن الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة لمحور الأمن الوظيفي	126

133	التكيف مع نظام الجامعة و علاقته بتأدية الأعمال بالكفاءة و الفعالية المطلوبة	20
135	التكيف مع نظام الجامعة و علاقته بـاستغلال كافة الموارد المتاحة لدى الموظف	21
137	الاستعداد للعمل في أي جهة و علاقته بالمتابعة و التوجيه المستمر من قبل الرؤساء	22
139	علاقة الشعور بالسعادة عند قضاء بقية الحياة في الجامعة و جاهزية الموظفين واستعدادهم و رغبتهم للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي	23
141	أهمية الشعور بالرباط القوي بين الموظف و الجامعة و علاقته جاهزية الموظفين والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي	24
144	أهمية الشعور بالرباط القوي بين الموظف،الجامعة و علاقته بمنح الجامعة مكافلت وحوافز للموظف المبدع	25
146	يُبين الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة لمحور الشعور بالاحترام والتقدير	26
151	علاقة الشعور بالعمل حسب المؤهل والخبرة و مهارة الموظفين والقدرة على حل مشكلات العمل.	27
153	الشعور بللرضا في التعامل بين الإدارة والموظفين و علاقته بمساهمة الأنظمة والقوانين في تطوير الأداء الجامعي.	28
156	علاقة بين الرضا عن المكانة التي يحققها المنصب للموظف و باستغلال الموظف للموارد أثناء أدائه الوظيفي.	29
158	الإرتياح نحو المناخ الاجتماعي السائد في الجامع و علاقته بالمتابعة و التوجيه المستمر من قبل الرؤساء لمروسيهم.	30
161	الشعور بتناسب المستوى الاجتماعي مع العمل و علاقته جاهزية واستعداد ورغبة الموظفين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي	31
163	العلاقة بين الرضا عن المكانة التي يحققها المنصب للموظف و جاهزية واستعداد ورغبة الموظفين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي.	32
166	يُبين الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة على محور الانتماء الوظيفي	33
172	الإهتمام بمستقبل الجامعة و علاقته بتأدية الموظفين لأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة.	34
174	إعطاء للجامعة أحسن أداء و علاقته بمهارة الموظفين والقدرة على حل	35

	مشكلات العمل.	
176	العلاقة بين الشعور بقدر كبير من الحب تجاه العمل و جاهزية واستعداد ورغبة الموظفين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي	36
178	أفعال الزملاء المضايقة التي تسيء إلى سمعة الجامعة و علاقتها باستغلال الموظف للموارد أثناء أدائه الوظيفي.	37
180	عدم التغيب عن العمل و علاقتة بمهارة الموظف والقدرة على حل مشكلات العمل.	38
182	أفعال الزملاء المضايقة التي تسيء إلى سمعة الجامعة و علاقتها بمهارة الموظف والقدرة على حل مشكلات العمل.	39
184	يُبين الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة لمحور الأداء الوظيفي	40

فهرس الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	مدخلات و مخرجات الولاء التنظيمي عند ستيروز	41
2	يوضح مراحل تطور الولاء التنظيمي	49
3	يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء	91
4	سلم الدرجات و القيم المطبقة في ايجابيات أفراد العينة في الاستمارة	109

مقدمة

مقدمة :

تعمل المنظمة جاهدة للوصول إلى أهدافها من خلال توظيف الجهود والإمكانات المتاحة كافة، ويبقى الفاعل هو محور النجاح و التقدم، و العنصر المتغير دوماً والذي يعول عليه الكثير في المنافسة والنجاح للمنظمات، و إدراك المنظمة لدوافع الفاعلين تتير الطريق أمام الإدارة في تحفيزها للعاملين، من خلال حاجاتهم المؤثرة، كما أن الفاعلين على درجات مختلفة من أدائهم للأعمال الموكلة إليهم، ودرجة تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم في العمل، و تواجه المنظمات جملة من التحديات و التغيرات البيئية الخارجية سواء الإقتصادية، أو الإجتماعية، أو الثقافية أو السياسية، أو التكنولوجية، و تماشياً مع هذه التغيرات وحب على المنظمات التأقلم والتكيف معها لتحقيق الإستمرارية والبقاء¹.

و لهذا تعتمد المنظمات على الرأسمال البشري في تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها، لهذا لا بد من تدريبها و تطويرها و تحفيزها مادياً و معنوياً من أجل تحقيق الرضا مما يؤدي إلى الولاء التنظيمي بين أفرادها. لهذا تعمل المنظمات باستمرار بتقصي أفعال العاملين فيها في ظل تزايد تعقد العمل فيها وتشابكه والعمل بفاعلية، و الجامعات شأنها شأن المنظمات الأخرى لا بد لها من السعي نحو خلق الولاء التنظيمي من خلال رضا العاملين مما يؤدي إلى حفزهم و الحد من الصراع و الغياب و الدوران الوظيفي و زيادة الإنتاجية و تحسين جودة الكلية و الجامعة لأن الولاء التنظيمي انعكاس لاتجاهات الأفراد وأنماطهم السلوكية.

يرى (إنجل و بييري 1981) أن العلاقة بين الفرد و المنظمة علاقة تبادلية ، إذ لكل طرف توقعات من الطرف الآخر، حيث يقدم العاملون الجهد و يقبلون أهداف المنظمة و يتوقعون الأجر و الحوافز المادية و المعنوية المناسبة لهذا حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام الباحثين في مجال السلوك و الفعل التنظيمي لما له من أثر وعلاقة ارتباطية في العديد من الظواهر السلوكية مثل الدوران الوظيفي والرضا و الأداء إذ كلما كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفعاً أدى إلى ارتفاع مستوى الأداء، و كلما انخفض مستوى الولاء التنظيمي أدى إلى ارتفاع نسبة الغياب والرغبة في البحث عن عمل آخر وعدم القبول بأهداف المنظمة².

1 - أبو بكر مصطفى محمود ، طه السيد حسنين: المدير وتنمية سلوك العاملين - مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة ، الطبعة الأولى، مطابع الولاء الحديثة، مصر، 2005، ص141

2 - سلطان محمد سعيد : السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص

تبرز معوقات تحول دون قيام الفرد بدوره كاملا لأسباب شتى ، الأمر الذي يساهم في إحساسه بالعجز عند تقديم العمل المطلوب منه وبالمستوى الذي يتوقعه منه الآخرون ومتى ما حدث ذلك فإن العلاقة التي تربط الموظف بالمنظمة تأخذ بعدا سلبيا له آثاره السيئة على الموظف والمنظمة والعملية الإنتاجية ككل.

ولهذا لقد شهدت الأربعين سنة الماضية، اهتمام الباحثين في مجال علم الاجتماع التنظيمي بدراسة العوامل المؤثرة بالأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، والتي تشمل على متغيرات مثل الولاء و الرضا والضغط، حيث تعد تلك المتغيرات مدخلا من المداخل الحديثة التي نالت حظا وافرا من الاهتمام من قبل العلماء لدراسة المنظمات الاجتماعية الحديثة، ويرجع هذا الاهتمام المتزايد بتلك العوامل إلى ما تتركه هذه المتغيرات من آثار على سلوك الأفراد ومواقفهم تجاه وظائفهم ومنظماتهم، خاصة وأن تحسين مستوى الأداء الوظيفي مطلب هام تسعى إليه كل منظمة وذلك من خلال محاولتها الدائمة للعمل على تعزيز وتدعيم الرضا الوظيفي وترسيخ الولاء لديهم ، وكذلك رغبتها الدائمة في وجوده من خلال تركيزها على العوامل التي تساهم بشكل مباشر في تعزيزه وتقويته، وفي الجانب الآخر تحاول المنظمة جاهدة العمل على إزالة أو تحييد العوامل و المسببات التي تؤدي إلى ضغوط العمل لدى الأفراد المنتمين لها، لأن ذلك كله يؤدي إلى تحقيق مستوى عال من الأداء الوظيفي للأفراد وبالتالي يساعد في تحقيق قدر كبير من الفعالية التنظيمية للمنظمة.

لا يمكن تطوير الأداء الوظيفي و الفعالية التنظيمية إلا من خلال إجراء العديد من البحوث عن العلاقة بين الموظف و المنظمة والتأثيرات المتبادلة بين الطرفين لتحديد شكل هذه التأثيرات ومداهها على كل من المنظمة والموظف العامل فيها وتحديد العوامل التي تساعد على تدعيم التأثيرات المرغوب فيها و الوقاية من التأثيرات غير المرغوب فيها. وبسبب هذه المتغيرات ومالها من تأثير على أداء الموظف وفعالية المنظمة¹، فقد اهتم البحث الراهن بدراسة ذلك الولاء التنظيمي مستهدفا توضيح ما يؤدي إليه و ما يحدثه من تأثيرات بالنسبة للموظف و المنظمة.

1 - عبيد بن عبدالله العمري: بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي و الفعالية التنظيمية، كلية الآداب ،قسم الدراسات الاجتماعية،جامعة الملك سعود، الرياض.

الفصل الأول:

المدخل المنهجي للدراسة

- 1 - أهداف الدراسة
- 2 - أسباب اختيار الدراسة
- 3 - الإشكالية
- 4 - الفرضيات
- 5 - تحديد المفاهيم
- 6 - المنهج المستخدم في الدراسة
- 7 - الدراسات السابقة

1 - أهداف الدراسة:

لكل دراسة أو بحث علمي غاية أو مجموعة من الأهداف يرسمها الباحث مسبقاً ويستمدّها من حقائق الواقع الاجتماعي. وككل باحث نريد من خلال هذه الدراسة العلمية التي تدخل في إطار تخصص علم الاجتماع المنظمات و المناجمنت، والذي يهتم بدراسة كل ما يتعلق بجميع التفاعلات والعلاقات التي تتم داخل المنظمات، من خلال تحقيقه مجموعة من الأهداف والتي تتمثل في:

- نهدف من وراء هذه الدراسة العودة الى التراكم العلمي النظري الذي تصدرنا به مختلف المراجع والكتب لإجراء البحث، من أجل تدعيم ما نكتسبه من معارف علمية .
- تحقيق الترابط بين الواقع النظري والتطبيقي من خلال تطبيق المبادئ والأسس النظرية ميدانياً واستخدام المقاييس المطورة للباحثين.
- محاولة تشخيص واقع الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي في المنظمات والعلاقة بينهما.
- بهدف المساهمة العلمية البسيطة و الحصول على شهادة الماجستير.

2 - أسباب الاختيار :

- ويمكن تلخيص أسباب اختيار في موضوع الدراسة الحالية إلى ما يأتي:
- الحاجة للبحث والاهتمام بموضوع الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي في المنظمات.
- تدعيم البحث الخاص بالولاء التنظيمي والأداء الوظيفي بإضافة كثير من البيانات الميدانية.
- محاولة التعمق في تحليل وتفسير العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي داخل المنظمات.
- كشف الحقائق في أسباب زيادة الأداء وتحسينه وكذا التفاعلات بين الفاعلين في المنظمات.

3 - الإشكالية:

يكمن معيار التفرقة بين المنظمات الناجحة و الفاشلة في مدى تحكمها وتأطير ها الصحيح لأهم مورد تمتلكه وهو العنصر البشري الذي يع بتو الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها لئلا وكيفا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، فهو وحده العنصر الذي يم تلك قدرات عالية على العطاء المتجدد ويحتوي طاقات كامنة، تستطيع المنظمة باستغلالها الأمتل وتوجيهها لتحقيق أداء مرتفع وهو الأمر الذي تسعى إليه كل المنظمات. إن رغبة الفاعلين في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائهم، حيث هذه الرغبة وبدون أدنى شك تصيح إحدى المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة في المنظمة و بالخصوص إدارة الأفراد والتي تنحصر في كيفية إثار رغبتهم و توجيه أفعالهم الناتجة في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب، ومن جانب آخر فإن بقاء المنظمات في ظل بيئة تتميز بالمنافسة التامة وعدم الاستقرار مرهون بمدى دراسة أفعال أفرادها والتأثير فيهم بالشكل الذي يؤدي إلى ولائهم ورضاهم ومن خلال إشباع حاجاتهم و رغباتهم، والتعامل معهم بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة أهداف المنظمة أيضا . إن ولاء الأفراد العاملين في المنظمة ورضاهم عن العمل يجعل أفرادها يتحركون في حدود ومجال ذلك الر ضل عن المهام والأعمال المخولة إليهم وتتعكس بذلك مستويات الأداء لديهم وفقا لدرجات الولاء¹.

يعتبر الولاء التنظيمي عنصراً مهماً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والثقة بين المنظمة وإدارتها من جهة، وبينها وبين الفاعلين من جهة أخرى، كما يسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل كل ذلك يزيد من شعور الأفراد العاملين بأهمية الولاء التنظيمي و الذي يتسم في أبعاده الأمن الوظيفي ، الشعور بالاحترام و التقدير داخل المنظمة و الإلتزام الوظيفي للمنظمة. وإن العلاقة بين المنظمة والفاعلين فيها لابد أن تكون أخذ و عطاء و لابد من النبل المتبادل بين الطرفين فحينما تقدم المنظمة الولاء للفاعلين فيها

¹ - إيداد حماد : أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين - دراسة ميدانية في المشافي - ، ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009/2008، ص 2.

لابد أن يقدم الفاعلين (الموظفين) الولاء للمنظمة، كذلك حينما ترضى المنظمة عن أداء فاعليها و قبل أن تحصد و تكسب العطاء و الجهد عليها أنّ تسارع بما يجعل الفاعلين يشعرون بالراحة و يحسون بأدائهم من خلال التطوير الذي يحدث في حياتهم العملية و وضعهم الوظيفي و المعيشي بشكل عام، هذا هو الرهان والضمان الاستمرارية العطاء و ديمومة الولاء لدى الطرفين.

إن الاهتمام بالأفراد ورعايتهم يدعم وينمي شعورهم بالولاء لدى الفاعلين في المنظمة، وخاصة حينما ينسجم الطرفين والتوفيق في ما بينهما بحيث تسود العلاقة القائمة نوع من الاطمئنان والأمان والتناسق، مما يؤدي إلى سيادة التعاون والانسجام في المنظمة وبالتالي يحدث التوازن والاستقرار والاستمرار المطلوبين لديمومة المنظمة في التقدم والتطور من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لها، لذا كل منظمة تحرص جاهدة على الاحتفاظ بالفاعلين لديها قدر الإمكان، من خلال تلبية احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم وتهيئة المناخ لإيجاد قدر كبير من الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها.

فكلما زاد ولاء الفاعلين للتنظيم زادت رغبتهم في البقاء فيه و زاد إحساسهم بالأمان و الإنتماء، وكلما زاد الاهتمام بالفاعلين و سلامتهم زاد ولاؤهم للتنظيم، فالتنظيم الناجح هو القادر على دمج أهداف الفاعلين ضمن أهدافه. إنّ الفاعلين الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في منظماتهم يمتازون بالأداء الوظيفي العالي الناتج عن حبهم و حماسهم للعمل، و التزامهم بأهداف المنظمة.

يعتبر الولاء التنظيمي من الأفعال التنظيمية الإيجابية إذا لم تظهر فيه أحد الآثار الوظيفية السلبية كالغياب، التسرب الوظيفي، عدم الرضا الوظيفي، تدني مستويات الأداء الوظيفي...، ومن آثاره الإيجابية كالإخلاص في العمل، الأداء العالي والجيد الكفاءة الممتازة...، و الوصول بالتالي إلى فعالية و أداء عاليين، ومن الطرق التي تعمل المنظمات الحديثة على ممارستها مع الفاعلين أو المنتمين لها، العمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي،

والحرص على تنمية مشاعر الولاء التنظيمي لديهم، فالولاء التنظيمي يعمل كموجه ذاتي للفاعلين نحو السعي لتحقيق الأهداف والعمل على تقديم الإبداع وكل ما هو جديد وذلك لضمان البقاء للمنظمة والتمكن من المنافسة والازدهار، لتضمن بذلك ثقة المستفيدين منها.

يتأثر الولاء التنظيمي بالعديد من العوامل الخارجية والداخلية في المنظمة، كظروف سوق العمل وفرص الاختيار والأجور وجماعة العمل والاهتمام بالفاعلين وأسلوب الإشراف ونمط القيادة، وكذلك يتأثر بخصائص الأفراد وخصائص الوظيفة و التنظيم.

ومن خلال ما سبق يتحدد لنا الإشكال الآتي:

- هل توجد علاقة تأثير وتأثر بين الولاء التنظيمي للموظفين بجامعة زيان عاشور بالجلفة وأدائهم الوظيفي؟

وندرج تحته التساؤلات الفرعية الآتية:

1 - هل يؤثر الشعور بالأمن الوظيفي لدى الموظفين بجامعة زيان عاشور في زيادة الأداء الوظيفي؟

2 - كيف يؤدي الاحترام و التقدير للموظفين بجامعة زيان عاشور إلى تحسين الأداء الوظيفي؟

3 - هل ينمي الانتماء الوظيفي لدى الموظفين بجامعة زيان عاشور إلى تحسين أدائهم الوظيفي باستمرار؟

4 - الفرضيات:

الفرضية الأولى:

-يؤثر الشعور بالأمن الوظيفي لدى الموظفين في جامعة زيان عاشور على زيادة الأداء الوظيفي للموظفين.

الفرضية الثانية:

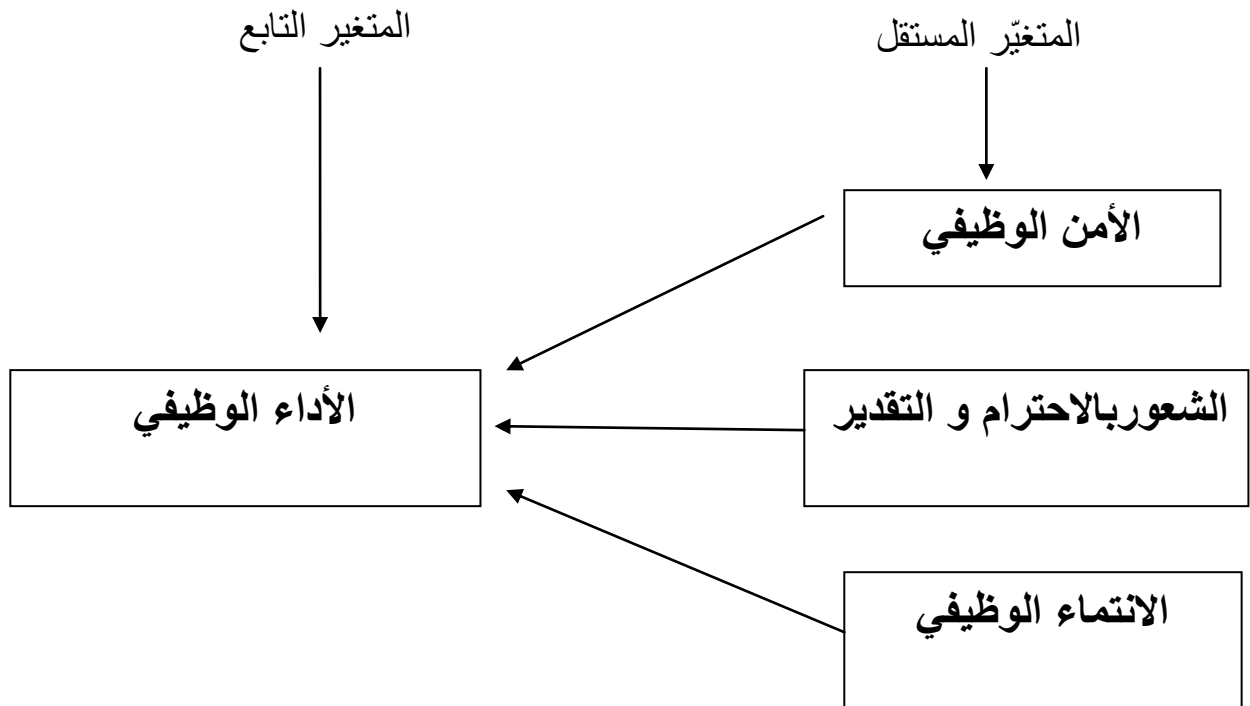
-يؤدي الاحترام والتقدير للموظفين بجامعة زيان عاشور إلى تحسين أدائهم الوظيفي.

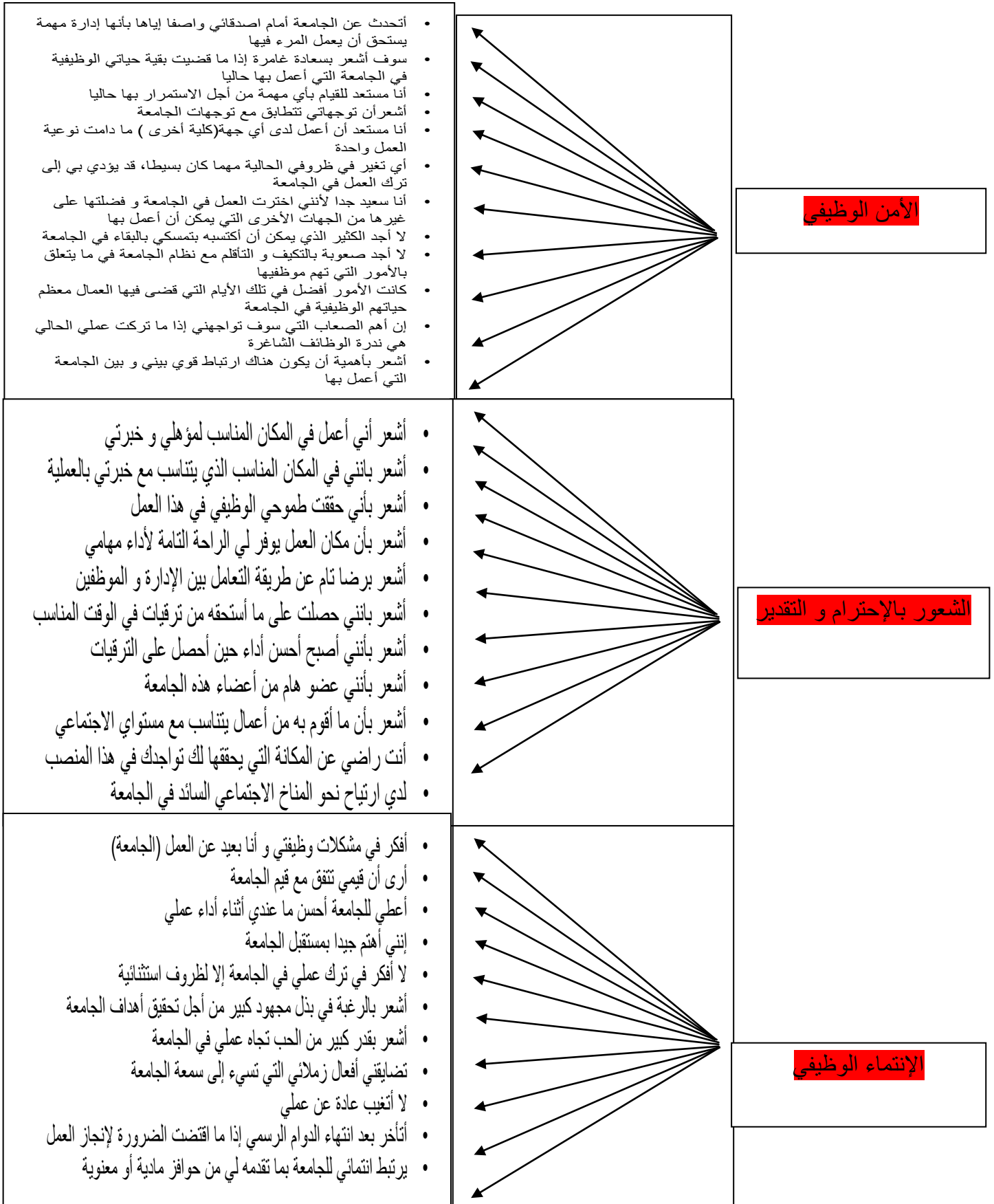
الفرضية الثالثة:

- ينمي الانتماء الوظيفي للموظفين بجامعة زيان عاشور إلى تحسين أدائهم الوظيفي باستمرار.

التحليل المفاهيمي :

ويمكن توضيح تحليل المفاهيم بالشكل التالي:





5 - تحديد المفاهيم :**5 - 1 - الولاء التنظيمي:****5 - 1 - 1 - الولاء لغة:**

هي بفتح الواو في المشهور وكذلك قرأها جمهور القراء وهي اسم لمصدر تولاه، وقرأها حمزة وحده - بكسر الواو قال أبو علي: الفتح أجود هنا، لأنّ الولاية التي بكسر الواو في السلطان يعني ولايات الحكم و الإمارة¹.

في اللغة أولى اسم تفضيل من الولي و هو القرب، وتستعمل في القرب المعنوي و يقال أولى الناس بك، أي أخصهم بك و أقربهم إليك منزلة².

أما الولاء من المنظور الإسلامي فهو من مصدر ولي بمعنى الصديق و النصير و منه قول الرسول صلى الله عليه وسلم: «اللهم وال من والاه»، أي أحبب من أحبه و أنصر من نصره، و هذا المعنى تدل عليه الآية الكريمة الأتية قال تعالى: «يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا اليهود و النصارى أولياء بعضهم أولياء بعض و من يتولهم منكم فاتّهم منهم إنّ الله لا يهدي القوم الظالمين»³ وقال تعالى: «إنّما وليكم الله و رسوله و الذين آمنوا الذين يقيمون الصلاة و يؤتون الزكاة و هم راعون و من يتولى الله و رسوله و الذين آمنوا فإن

¹ محمد الدراجي، الولاء في القرآن الكريم، ط1، دار البلاغ للنشر والتوزيع، الجزائر، 2001، ص 36.

² معجم ألفاظ القرآن الكريم، مج 2، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، ط 2، 1970، ص 457.

³ سورة المائدة، الآية 51.

حزب الله هم الغالبون»¹، وقال تعالى: « يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا عدوي و عدوكم أولياء»².

فالولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء و الانتساب و عندما نقول أنّ للأبناء ولاء لآبائهم فإنّ ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على أنّ مصطلح الولاء لغويا يشير إلى الإخلاص و الوفاء و العهد و الولاء و الارتباط و النصر و الانسجام و الجذب تجاه الغير و يمكن تعريف مصطلح الولاء لغة، العهد و القرب و المحبة و النصر³.

5 - 1 - 2 - الولاء التنظيمي :

يعرف الولاء التنظيمي بأنه: « اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها و بقائها »⁴.

كما يعرف أيضا الولاء للمؤسسة « بأنه مشاعر الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها و اتجاهاته نحوها و ترتبط بقبول الفرد لأهداف المؤسسة و قيمها و استعداده لبذل مجهود نيابة عنها و رغبته في البقاء عضوا فيها »⁵.

¹ سورة المائدة، الآية 55.

² سورة الممتحنة، الآية 1.

³ خلف سليمان الرواشدة: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 86.

⁴ حريم حسين: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 107.

⁵ رونالد ريجيو : المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي ، ترجمة فارس حلمي، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 276.

و قد يعتبر الولاء بكونه « حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، و مع أهدافها و رغبته بالمحافظة على عضويته فيها »¹.

يرى (بورتر و زملائه 1974) أنّ الولاء التنظيمي يعرف بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها، و أن الفرد الذي يظهر مستوى عاليا من الولاء التنظيمي اتجاه المنظمة التي يعمل فيها لديه:

1 -اعتقاد قوي بقبول أهداف و قيم المنظمة.

2 -استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة.

3 -أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المنظمة².

بالإضافة إلى ذلك يعرف « الولاء التنظيمي بأنه حالة نفسية عامة تعبر عن تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة وتسمح بالتنبؤ بإرادة الفرد في تحقيق عمل نوعي داخل المؤسسة، فهو يعبر عن قبول من جانب الأفراد. لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبة في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة³.

و يمكن إعتبار الولاء أيضا بأنه⁴:

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

2 -شعور الفرد بمسؤوليته تجاه شيء هام في حياته.

3 -حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان.

4 -الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمله.

¹ عطية ماجدة: سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة- ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 103.

² صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 181.

³ صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 315.

⁴ فايزة الرويم: واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية - دراسة ميدانية بولاية ورقلة- مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، عدد 2010/12/05، ص 102.

5 -خاصية سائدة للسلوك الإنساني تجاه شيء يهتم الإنسان .

5 - 1- 3 - التعريف الإجرائي:

الولاء التنظيمي هو الشعور والإحساس بالانتماء للمنظمة والتعبير عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالأستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.

5 - 2 - مفهوم الأداء الوظيفي:

5 - 2 - 1 - الأداء لغة:

معنى الأداء في معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي- وهو من مصدر أدى أي قام بأداء واجبه: بإنجازه، بإكماله.

الأداء: نتائج مؤسسة أو استثمار خلال فترة زمنية محددة.

و الأداء لغويا مصطلح مستمد من الكلمة الإنجليزية to perform و الذي أشتق بدور من الفرنسية القديمة Performer والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.
الأداء يساوي القدر في الرغبة¹.

¹ الإنترنت: المنتدى العربي لإدارة الموارد، 2015/08/30، الوقت 12:45.

5 - 2 - 2 - الأداء الوظيفي:

عرف (أرمستونغ 2001) الأداء بأنه عبارة : « عن سجل من نتائج الأعمال المنجزة »¹ و يعرفه قاموس أكسفورد أنه: « انجاز وتنفيذ وتحقيق أعمال متعهد بها أو مكلف بتنفيذها ». و ذكر (نوي 2009) بأنه إذا أرادت المنظمة أن تحقق الميزة التنافسية يجب أن تكون قادر على إدارة سلوك و نتائج عاملها و ذلك من خلال تقييم الأداء حتى يجري التعرف على كفاءة أدائهم² .

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن: « النتائج و المخرجات التي حققها الشخص نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه بالمهام و الواجبات و المسؤوليات الموكلة إليه »³. كما يعرف بأنه: « درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة »⁴.

و يقصد بالأداء الوظيفي قيام الفرد بالمهام و الأنشطة و الواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها بحكم عمله، و يمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة و محددة : كمية و نوعية الجهد المبذول و نمط الأداء⁵.

¹ Armstrong (M) : "Handbook of Human Resource Management Practice", New York, Houghton Mifflin Company, 2001,p 468.

² Raymonnd noe (A) : Human Resource Management : Gaining Acompetitive,15/ed, Me GRAW Hill,2009,p329.

³ عكاشة أسعد أحمد محمد: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، 2008،ص 33.

⁴ محمد راوية: ادارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 209.

⁵ خالد أحمد الصرايرة: الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، جامعة مؤتة، الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول + الثاني، 2011، ص 607.

و يعرف الأداء الوظيفي بأنه: « الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام الموكلة و المكونة لوظيفة الفرد »¹.

و بالإضافة إلى سيق بأنه: « فعل يعبر عن مجموعة من المراحل و العمليات و ليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن، و من خلال هذه المعاني يمكن القول إن الأداء يركّز على محورين هما: تحقيق النتيجة الموجبة للنشاط و ارتباط ذلك بالفعل الذي يقود إلى النجاح »².

5 - 2-3- التعريف الإجرائي:

الأداء الوظيفي هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات وتنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.

6 - المنهج المستخدم في الدراسة:

يتمثل ميدان البحث في جامعة زيان عاشور بالجلفة ،و تقع هذه المنظمة في مقر الولاية و تتضمن عدة مصالح في هيكلها التنظيمي ، وأفراد عمالها موزعين على رئاسة الجامعة و مختلف الكليات .

يعرف المنهج العملي بأنه الطريق أو السبيل الذي يسلكه الباحث للتعرف على الظاهرة أو المشكلة موضع الدراسة والكشف عن الحقائق المرتبطة بغرض التوصل إلى إجابات على الأسئلة تثيرها المشكلة، وأي موضوع دراسة يحتاج أكثر ما يحتاج إلى الوصف والتحليل

¹ سلطان محمد سعيد: السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة. 2004 .

² إدريس وائل محمد صبحي والغالبي طاهر محسن مذصور: سلطة إدارة الأداء الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر، 2009، ص 115.

والكشف عن العلاقات وفحصها للوصول إلى استنتاجات وتوصيات تسهم في فهم الواقع وتطويره.

يعتبر المنهج مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة. و بما أن مناهج البحث العلمي متعددة و متنوعة فإن اختيار المنهج يرتبط أساسا بطبيعة موضوع البحث، و قد تم اختيارنا للمنهج الوصفي و المنهج الكمي وهما المنهجان المناسبان وطبيعة هذه الدراسة، لأن هدفها الكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى أفراد الجامعة ، ويمكن تعريفه : بأن " المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها كميا وكيفيا فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها والتعبير الكمي يعطينا وصفا رقميا دقيقا يوضح مقدار الظاهرة ودرجتها ". ومنه المنهج الوصفي يهتم بتحديد الوضع الحالي للمشكلة أي القيام بالدراسة في ظروفها الطبيعية كما في الواقع و تحليلها و تفسيرها لذلك تم اعتماده في دراستنا الحالية.

ويعرف عنه بأنه محاولة تتبعه تشخيصية، تنصب على كل ظاهرة من الظواهر الاجتماعية والنفسية كما هي قائمة في الحاضر قصد تشخيصها وكشف جوانبها مع تحديد العلاقات بين عناصرها أيضا هو يقارن و يقيم قصد الوصول إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعارف عن تلك الظاهرة وتشخيصها مع كشف جوانبها بطريقة علمية باستعمال تقنيات مقننة وموضوعية، أي كل ما هو قابل للملاحظة والقياس.

7- الدراسات السابقة :

7-1- دراسات سابقة حول الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي في الجزائر:

7-1-1- الدراسة الأولى:

دراسة للباحثة هريو دزاير بعنوان «النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين دراسة ميدانية بالمؤسسة الناقلة للكهرباء سونلغاز - عنابة -»¹.

وقد تمثلت الإشكالية في أن منذ أوائل الثمانينيات مسّت مختلف القطاعات أزمة ومنها القطاع الاقتصادي، والتي انعكست سلبا على العمال من جميع الجوانب النفسية والاجتماعية والسلوكية والثقافية... الخ، وذلك راجع إلى غياب قيادة تنظيمية مشبعة بثقافة تسييره، مما دفع الباحثين إلى الاهتمام بدراسة القيادة ليس من الجانب المادي فحسب بل إلى الاهتمام بسلوكيات القائد اتجاه الجماعة ودرسته من المنظور النفسي الاجتماعي، حيث يتوقف نجاح المنظمة على الولاء التنظيمي لأفرادها، وأنّ القيادة الفعّالة هي التي تؤثر في سلوك الموظفين وتهتم بتنمية ولائهم وانتماءهم لمنظمتهم، فتعتبر القيادة الركيزة الأساسية في المنظمة ويتوقف نجاحها على مهارة القائد في أدائه لمهمته باعتماده على مبادئ ومنها تنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد مع الأخذ بالاعتبار الخصائص الشخصية لكل فرد في التعاملات و حسن التصرف، و هذا ما يمثل النمط القيادي الديمقراطي و تساؤلات الإشكالية هي كالاتي:

¹ هريو دزاير : النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين دراسة ميدانية. المؤسسة الناقلة للكهرباء سونلغاز - عنابة-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، قسم علم النفس، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، 2005-2006.

- ما هو النمط القيادي السائد في المؤسسة؟

- هل يوجد اختلاف في اتجاهات موظفي مؤسسة سونلغاز نحو الولاء التنظيمي؟

- هل نزل علاقة بين النمط القيادي ومستوى الولاء التنظيمي لموظفي مؤسسة سونلغاز؟

- ما هي علاقة الخصائص الشخصية لموظفي المؤسسة بالولاء التنظيمي؟

وقد وضعت الباحثة فرضيتين عامتين تتدرج تحتها فرضيات جزئية وهي كالتالي:

الفرضية العامة الأولى: توجد علاقة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز وتتفرع عنها:

الفرضية الجزئية الأولى: النمط القيادي الديمقراطي له علاقة إيجابية بالولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة.

الفرضية الجزئية الثانية: النمط الأوتوقراطي يؤثر سلبا على الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة.

الفرضية العامة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الناقلة للكهرباء عنابة. وتتفرع عنها:

الفرضية الجزئية الأولى: لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية بين متغيري الجنس والولاء التنظيمي لدى موظفي هذه المؤسسة.

الفرضية الجزئية الثانية: لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية بين متغير مدة الخدمة والولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الناقلة للكهرباء

الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متغير الحالة الاجتماعية والولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الناقلة للكهرباء.

الفرضية الجزئية الرابعة: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر والولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الناقلة للكهرباء.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، أما عينة البحث فهي بنسبة (25%) من العدد الإجمالي لـ 300 عامل، أي (75) عامل لموظفي المؤسسة من جميع المستويات.

و استخدمت الباحثة أدوات جمع البيانات التالية الملاحظة، المقابلة، الاستمارة. وقد توصل البحث إلى النتائج التالية:

1 يوجد علاقة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى الموظفين، ذلك لأن النمط الديمقراطي يمنح العامل الشعور بالثقة من خلال مشاركته في اتخاذ القرار وتسجيل الاتصال مما يؤدي إلى استمرار في المنظمة و ارتفاع مستوى الولاء، بينما النمط الاوتوقراطي يؤثر سلبا على الولاء التنظيمي من خلال مركزية اتخاذ القرار. و عدم مشاركة العمال وعدم الشعور بالثقة مما يؤثر سلبا على أدائهم و اتجاهاتهم نحو منظماتهم

2 متغيرات الشخصية تؤثر في الولاء لدى الموظفين، وهي مدة الخدمة، السن، الحالة الاجتماعية، ما عدا متغير الجنس فقد ثبت ميدانيا أنه ليس لديه تأثير واضح.

7-1-2- الدراسة الثانية:

دراسة للباحثة كرمي كريمة بعنوان « التأثير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى مؤسسة الكهرباء والغاز دراسة ميدانية لمؤسسة الكهرباء والغاز ولاية عنابة »¹

وقد تمثلت الإشكالية في أن التغيير التنظيمي يعتبر سياسة تنموية، وقد لقي اهتماما كبيرا من طرف الدول ومنها الجزائر على الخصوص، كمحاولات للتطوير وللوصول إلى النجاعة والفعالية لتحقيق أهداف المنظمات.

فالتغيير التنظيمي وُجد منذ القدم، إلا أنّ فشل تلك التغييرات جعلت الأمر مستمرا كمحاولات لكن باستخدام أساليب وطرق استراتيجية مختلفة من أجل نجاح المنظمات.

ويسعى التغيير التنظيمي إلى تحسن أداء الأفراد العاملين بالاعتماد على طرق منهجية في ذلك، وعلى النظريات والمفاهيم السلوكية لإيجاد حلول للمشكلات التنظيمية عن طريق الدراسة والتعاون مع المنظمة الإدارية والبحث في ثقافتها وسلوك الأفراد العاملين فيها، فالمداخل السلوكية تسعى إلى انفتاح المنظمات على البيئة الداخلية والخارجية فتعكس على أعضاء التنظيم انفتاح وإخلاص وصدق من أجل زيادة الإنتاجية وتحسين فعالية المنظمة الإدارية.

وإنّ نجاح التغيير التنظيمي يوجب الاهتمام بالعنصر البشري فمصلحة المنظمة تكون في القدر على الاحتفاظ العقلاني بالعاملين واشباع حاجاتهم وتوفير مناخ تنظيمي مناسب ودعم الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

¹ كرمي كريمة: التغيير التنظيمي و أثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز دراسة ميدالية بمؤسسة الكهرباء والغاز ولاية - عنابة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، قسم علم الاجتماع ، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، 2009 - 2010.

وتتمثل تساؤلات الدراسة فيما يأتي:

- ما هي اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي في المؤسسة؟
 - ما مدى ولاء موظفي سونلغاز اتجاه المؤسسة؟
 - ما هي العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى موظفي سونلغاز في ظل التغيير التنظيمي؟
 - هل يختلف الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعا للصفات الشخصية؟
- فرضيات الدراسة:**

- 1 التغيير التنظيمي هو نتيجة لتغيرات خارجية وداخلية للمؤسسة، بحيث أن التغيرات البيئية الخارجية أكثر تأثيرا لإحداث التغيير التنظيمي.
- 2 المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تقوم بالجراء تغييرات تنظيمية من أجل التكيف مع البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.
- 3 الولاء التنظيمي يؤثر في التنظيم و يساهم في رفع الأداء والولاء بالعمل وتحقيق أهداف المنظمة.

نتائج الدراسة:

- 1 توفرت معظم مقومات الولاء التنظيمي لدى الموظفين، ماعدا عنصر قبول أهداف وقيم المنظمة (الإدارية). أي عدم قبول الوضع الحالي للمؤسسة بعد إجراء التغيير التنظيمي (من حيث التنظي وغيرها).
- ورغم ذلك فإنّ: لدى الموظفين ولاء تنظيمي للمؤسسة، فالمقومات المتوفرة لدى الموظفين في المؤسسة هي:

- المساهمة بصورة إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة الإدارية.
- توفر مستوى عال من الولاء للتنظيم.

- الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم القائم.
- الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة ايجابية.
- 2 لا تتوفر العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز، والتي تمثل في:
 - إشباع حاجات الأفراد. العاملين في التنظيم.
 - وضوح الأهداف.
 - مشاركة العمال في التنظيم.
 - العمل على تحسين المناخ التنظيمي.
 - تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز.
 - العمل على بناء ثقافة مؤسسية.
 - نمط القيادة.
- ويضم العنصر الأول وهو إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم (عوامل تكوين الولاء) العناصر التالية:

- أ. المكانة في التنظيم.
- ب. الاستقلال في العمل.
- ج. الرضا عن العمل.
- د. العلاقات الاجتماعية
- هـ. القيادة.
- و. المناخ التنظيمي.
- ز. الرغبة في الانجاز.
- ح. الصفات الشخصية.
- ط. درجة المشاركة في العمل.

ي. نظام الحوافز.

ك. تحديد الأدوار.

حيث لم تتوفر منها العناصر الهامة التالية:

-الاستقلال في العمل.

-الرضا عن العمل.

-القيادة المناسبة.

-المناخ التنظيمي الملائم.

-نظام الحوافز.

ونظرا لأهمية وجود هذه العناصر، فالاتجاه العام لدة الموظفين هو عدم توفر سياسات داخلية هامة من أجل إشباع حاجات العاملين في التنظيم.

3 -العوامل التي تؤدي إلى إنجاح التغيير التنظيمي وزيادة الولاء التنظيمي لدى الموظفين هي:

اشراك الأفراد في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التغيير التنظيمي.

الإعلام والاتصال في المؤسسة (خاصة بما يتعلق بعملية التغيير التنظيمي).

تدريب الموظفين.

التحفيز المادي.

التحفيز المعنوي.

توفير وسائل العمل.

الحفاظ على تماسك الجماعة.

الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاجتماعية والنفسية للفرد.

نمط القيادة المناسب.

اهتمام القيادة بخلق جو عمل مناسب.

الأخذ بعين الاعتبار الجانبين الأقدمية والمستوى التعليمي (الكفاءات المهنية).

أهمية الاستفادة من ذوي الخبرة (الأقدمية) لتعليم حديثي التوظيف.

التوظيف (لأنه في الواقع يوجد نقص في عدد العمال وضغط في العمل أي كثرة العمل والمهام على فرد واحد، كما أنّ التقسيمات الجديدة التي صاحبت التغيير التنظيمي خلقت مناصب هامة غير شاغر كمنصب في مصلحة و أخرى، مما جعل فرد واحد يؤدي مهام و أعمال كثير)

4 - لا يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعاً للصفات الشخصية (الجنس - مدة الخدمة - الحالة الاجتماعية - السن - المستوى التعليمي - منصب العمل).

7 -2- دراسات سابقة حول الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي في البلدان العربية :

7 -2-1- الدراسة الأولى:

لجأ الباحث درويش عبد الرحمن يوسف إلى دراسة « العلاقة بين الإحساس بفعالية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي. »¹.

وتدور مشكلة البحث حول موضوع تقويم الأداء الوظيفي وأهميته في اتخاذ قرارات خاصة بالعاملين مما يؤثر في سلوك العاملين وفي إحساسهم، ونظراً لأهمية موضوعية ودقة

¹ درويش عبد الرحمن يوسف: العلاقة بين الإحساس بفعالية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي - دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي جامعة الكويت، 1999، المجلد السادس، العدد الثاني، ص ص 259 - 275 .

تقويم الأداء من أجل تحقيق الأهداف بفعالية و كفاءة، سعى الكثير من الباحثين إلى دراسات اتجاهات العاملين نحو دقة وموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي وعدالته من أجل تحقيق مستوى عالي من العدالة والدقة والموضوعية والفعالية.

وقد جاء هذا البحث لدراسة إحساس العاملين بفعالية وموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي في المؤسسات بدولة الإمارات العربية المتحدة، بالإضافة إلى التعرف على علاقة الإحساس بفعالية نظام تقويم الأداء و موضوعيته بسلوك الأفراد و اتجاهاتهم.

وتمثلت تساؤلات البحث فيما يأتي:

1 ما مدى إحساس الأفراد العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي و موضوعيته في المؤسسات بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

2 هل يؤثر الإحساس بفعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي على ولاء أفراد المؤسسة ورضائهم عن علاقاتهم مع رؤسائهم المباشرين ومع زملائهم في العمل وفي أدائهم الوظيفي؟

3 هل يؤثر الإحساس بموضوعية تقويم الأداء الوظيفي على ولاء أفراد المؤسسة ورضائهم عن علاقاتهم مع رؤسائهم المباشرين ومع زملائهم في العمل وفي أدائهم الوظيفي؟

وقد جاءت فرضيات البحث في شكل مجموعتين:

المجموعة الأولى: فرضيات تختبر وجود علاقة بين فعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي وكلّ من الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

حيث تمثلت الفرضية الأولى في: إنّ إحساس أفراد التنظيم بفعالية نظام تقويم الأداء يؤدي إلى زيادة ولائهم للمؤسسة التي يعملون فيها.

الفرضية الثانية: توجد علاقة إيجابية بين إحساس العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي والرضا عن العلاقة مع الرئيس المباشر.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة إيجابية بين إحساس العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء والرضا عن العلاقة مع الزملاء في العمل.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة إيجابية بين الإحساس بفعالية نظام تقويم الأداء والأداء الوظيفي.

المجموعة الثانية: فرضيات تختبر علاقة إيجابية بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي.

حيث وضع الباحث الفرضيات الآتية:

الفرضية الخامسة: يوجد علاقة إيجابية بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي.

الفرضية السادسة: توجد علاقة إيجابية بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي والرضا عن العلاقة مع الرئيس المباشر.

الفرضية السابعة: توجد علاقة إيجابية بين شعور العمال بموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي والرضا عن العلاقة مع الزملاء في العمل.

الفرضية الثامنة: توجد علاقة إيجابية بين شعور الأفراد بموضوعية تقويم الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي.

وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي لعرض السمات الأساسية لعينة البحث وكذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتبيان مدى الشعور بفعالية نظام تقويم أداء العاملين و موضوعيته في القطاع الخاص والحكومي.

وقد توصل البحث إلى النتائج الأتية:

- 1 يوجد مستوى شعور مرتفع لدى العاملين لفعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي وموضوعيته في القطاع المشترك وانخفاضه في القطاع الخاص.
- 2 توجد علاقة إيجابية بين شعور العاملين بفعالية نظام تشم الأداء الوظيفي وبين الولاء التنظيمي، الرضا عن العلاقة مع الرؤساء المباشرين، الرضا عن العلاقة مع زملاء العمل وكذلك الأداء الوظيفي.
- 3 توجد علاقة إيجابية بين شعور العاملين بموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي المطبق في المؤسسة وبين الولاء التنظيمي والرضا عن العلاقة مع الرؤساء المباشرين فقط، والأداء الوظيفي.

7-2-2- الدراسة الثانية:

دراسة للباحث فيصل محمود الشواورة بعنوان « الولاء التنظيمي وتقييم أثره على إجمالي الدخل من المبيعات - التطبيق على شركة مصانع الإسمنت الأردنية لافارج »¹.

مشكلة الدراسة:

أن فعالية الأداء المالي للشركة ممثلاً بإجمالي الدخل من المبيعات يواجه العديد من العوائق و التحديات الإدارية و الانتاجية و البيعية، و لكون ضعف الولاء التنظيمي هو من أهم هذه العوائق و التحديات التي تواجه منظمات الأعمال في وقتنا الحاضر، لاسيما و إن الولاء التنظيمي لدى الغالبية العظمى من العاملين في معظم المنظمات العربية قد أصبح للأسف يحتل المرتبة الأخير من سلم أولوياتهم الوظيفية، الأمر الذي أثار الفضول لدى الباحث وحذا به إلى ضرورة التعرف على مفهوم و أنواع و مكونات الولاء التنظيمي، و من

¹ فيصل محمود الشواورة، الولاء التنظيمي وتقييم أثره على إجمالي الدخل من المبيعات - بالتطبيق على شركة مصانع

الإسمنت الأردنية لافارج- دراسة ميدانية، كلية إدارة أعمال، جامعة مؤتة، الأردن، 2009.

ثم الانطلاق نحو تقييم أثره على إجمالي الدخل من المبيعات "بالتطبيق على شركة مصانع الإسمنت الأردنية لافارج"، وبناء عليه يمكن تلخيص تساؤلات البحث بمدى الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما هو مستوى الولاء التنظيمي الموجود في شركة مصانع الإسمنت الأردنية؟
- هل يوجد أثر معنوي لمستوى الولاء التنظيمي على إجمالي الدخل من المبيعات؟
- ما هو أثر الخصائص الشخصية على مستوى الولاء التنظيمي؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

إن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة مصانع الإسمنت الأردنية لافارج قد كان ضعيفا ولا يعكس مستوى طموح العاملين.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر معنوي للولاء التنظيمي لدى العاملين على إجمالي الدخل من المبيعات في شركة مصانع الإسمنت الأردنية لافارج، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر معنوي للولاء التنظيمي لدى العاملين على تكاليف الإنتاج.
- لا يوجد أثر معنوي للولاء التنظيمي لدى العاملين على قيمة المبيعات.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروقات معنوية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة مصانع الإسمنت الأردنية لافارج تعزى إلى الخصائص الشخصية (النوع البشري، الجنس، الفئات العمرية، الدخل الشهري، التأهيل العلمي).

منهجية الدراسة:

وتم الاعتماد والأخذ بالمنهج الوصفي الذي يهدف إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي و المنهج الاستقرائي الذي يهدف إلى جمع البيانات و تحليلها و تحديد أثر الولاء التنظيمي على إجمالي الدخل من المبيعات في شركة مصانع الإسمنت الأردنية لافارج.

مجتمع وعينه الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركة مصانع الإسمنت الأردنية لافارج و البالغ عددهم الكلي (1028) موظف حتى تاريخ 2010/12/31، و قد تمثلت عينة الدراسة (ب) (130) موظف وبما نسبته حوالي (10%) من متوسط العدد الكلي للعاملين في الشركة خلال فترة الدراسة.

النتائج:

يمكن تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها على النحو التالي:

- 1 إن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين تجاه قيمة المبيعات في شركة مصانع الإسمنت الأردنية قد كان بدرجة متوسطة.
- 2 إن قوة الارتباط (R) بين الولاء التنظيمي وإجمالي الدخل من المبيعات قد كانت تساوي (91.9%) ومعامل التحديد (R²) وقد كان يساوي (75.1%) وإن قيمة معامل تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع (B) قد كانت كبيرة حيث بلغت (1.018) وأن قيمة (F) بين المتغيرين قد كانت أكبر من قيمتها الجدولية حيث بلغت عند مستوى دلالة (0.05) حوالي (3370439)
- 3 وجود علاقة معنوية بين الولاء التنظيمي وكافة الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، لاسيما وإن مستويات الدلالة (Sig.) لجميع خصائص عينة الدراسة قد كانت دون مستوى الدلالة المحدد والبالغ (0.05).

7-3- دراسات سابقة حول الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي في البلدان الأجنبية:

7-3-1- الدراسة الأولى:

وهي دراسة للباحث (أولينج 2003) بعنوان « مدي تأثير قيم العمل والولاء التنظيمي على ضغط العمل والأداء الوظيفي للعاملين الصينيين في مدينة هونكونج »¹.

و التي هدفت إلى:

1 معرفة مدى تأثير كلا من الولاء التنظيمي وقيم العمل لدى العاملين الصينيين في مدينة هونكونج الصينية على كلا من مستوى الأداء الوظيفي وضغط العمل.

2 قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين الصينيين من أصل صيني في مدينة هونكونج.

3 معرفة مدي تأثير العوامل الديمغرافية (السن و المستوي الوظيفي) على الولاء التنظيمي.

و قد أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (368 عامل) موزعين على مؤسسات القطاع العام و الخاص و من مستويات إيدانة متعددة و قد خلصت إلى النتائج التالية:

أ - يوجد علاقة ايجابية بين مستوى الولاء التنظيمي والأداء الفردي.

ب وجود مستوى عالي من الولاء التنظيمي لدى العاملين.

ت وجود علاقة عكسية بين مستوى الولاء التنظيمي وضغط العمل بمعنى أن العاملين ذوي الولاء التنظيمي الأعلى يتقبلون ضغط العمل أكثر من ذوي الولاء المتدني.

ث يوجد لقيم العمل تأثير على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين.

ج يوجد علاقة ايجابية بين كلا من مستوى الأداء الوظيفي والسن والمستوي الوظيفي.

¹ نقلا عن سامي إبراهيم حماد حنوننة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2006، ص ص 67-68.

7-3-2- الدراسة الثانية:

وهي دراسة للباحثان (سكون و كامب 2003) بعنوان « أثر كلاً من بيئة العمل، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي على معدلات دوران العمل ».

وهي دراسة هدفت إلى:

- 1 قياس مدى تأثير كلا من بيئة العمل، الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي على معدلات دوران العمل لدى العاملين في مصلحة السجون الأمريكية.
 - 2 معرفة مدى تأثير كلا من مستوى التعليم والأصل العرقي على مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين بمصلحة السجون الأمريكية.
 - 3 معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مصلحة السجون الأمريكية.
- وقد أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (368 عامل) في مصلحة السجون الأمريكية و موزعين على مختلف الولايات الأمريكية. وقد خلصت الدراسة للنتائج الآتية:
- أ وجود علاقة عكسية بين الالتزام و دوران العمل حيث أنّ الموظفين ذوي الالتزام العالي يكون لديهم مستوى متدني من مستوى دوران العمل.
 - ب وجود علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي و مستوى الرضا الوظيفي.
 - ت عدم وجود علاقة بين مستوى التعليم، الأصل العرقي و مستوى دوران العمل لدى العاملين بمصلحة السجون الأمريكية.

7 -4- التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرضنا (06) دراسات منها دراستين جزائريتين و دراستين عربيتين و دراستين أجنبيتين و كانت معظمها قد ركزت أهدافها حول الولاء التنظيمي وعلاقته بكل من الأداء الوظيفي و فاعلية المنظمة و الرضا الوظيفي والنمط القيادي و علاقته بالولاء التنظيمي و كذا دراسة التغيير التنظيمي و أثره على الولاء التنظيمي و دراسة مدى تأثير قيم العمل و بيئة العمل على الولاء التنظيمي، و من الملاحظ في الدراسات السابقة تنوع المجال البيئي التي أجريت بها الدراسات السابقة، فمنها محلية و منها عربية و أخرى أجنبية، كما أجرت هذه الدراسات السابقة في الفترة من (1996م حتى 2010م)، كما أكدت نتائج الدراسات السابقة دور وأهمية الولاء التنظيمي من خلال ارتباطها بعدد من المتغيرات التنظيمية، كذلك ارتباط نمط القيادة الإدارية بوجه عام بالولاء التنظيمي، كما أوضحت معظم الدراسات السابقة علاقه بعض المتغيرات الشخصية و الوظيفية و الولاء التنظيمي.

توافقت الدراسة الحالية مع كثير من الدراسات السابقة في بعض أهدافها واختلفت معها في بعضها الآخر، حيث أن الدراسة الحالية تركز على الكشف عن تآثر و تأثير الولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي و التعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعادها الثلاثة و المتمثلة في (الأمن الوظيفي والاحترام والتقدير والانتماء الوظيفي والأداء الوظيفي).

الفصل الثاني الولاء التنظيمي :

تمهيد

- 1 - مفهوم الولاء التنظيمي
- 2 - أوجه الولاء
- 3 - مداخل و إتجاهات نظرية لدراسة الولاء التنظيمي
- 4 - خصائص الولاء التنظيمي.
- 5 - مراحل الولاء التنظيمي
- 6 - أهمية الولاء التنظيمي.
- 7 - العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
- 8 - آثار الولاء التنظيمي.
- 9 - العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد :

تسعى المنظمات إلى تحقيق الفعالية و استمرار النجاح و الوصول إلى الأداء الفعال، و حتى ترقى إلى ما تصبوا إليه فإنها بحاجة إلى موارد بشرية و مادية و بنى تنظيمية مناسبة و فاعلين مؤهلين و مدربين تدريباً كافياً ، و يعد العنصر البشري الأهم من بين كل هذه المكونات التنظيمية ، فهو رأس المال الحقيقي لأي منظمة و من خلاله يتحدد مستوى أدائها ، و قد حظي العنصر الإنساني بهذا الإهتمام في المنظمة بعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية و التي أعطت للفاعل المكانة المناسبة في المنظمات و اهتمت بتلبية حاجياته و تلبية رغباته بهدف إثارة دافعيته و تحفيزه و توجيهه و ضمان بقائه فيها و بذل كل ما بوسعه من جهد لتحقيق أهدافها ، بالإضافة إلى ضمان ولاءه و إخلاصه لها و يعد بالفعل الولاء التنظيمي عاملاً هاماً في مجال السلوك التنظيمي حيث قام الباحثون بعدد من الدراسات بهدف الكشف عن العوامل المحددة له و تحديد أبعاده ، لذلك سنحاول التطرق لموضوع الولاء التنظيمي بشيء من التفصيل في هذا الفصل.

1 مفهوم الولاء التنظيمي :

يعد موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات التي جذبت انتباه الباحثين في مجال الإدارة والسلوك الإداري، إلا أنّ مفهوم الولاء التنظيمي كغيره من المفاهيم الأخرى كان ولا يزال موضع اختلاف بين الباحثين، سواء فيما يتعلق بإيجاد تعريف محدد للولاء التنظيمي، أو النماذج والنظريات التي تفسره بيد أنّ هذا الاختلاف مركز إهتمام أي باحث عن النموذج الذي سيسير عليه دراسته، إذ يساعد هذا النموذج على تحديد التعاريف الإجرائية المستخدمة في دراسته، وكذلك تحديد المتغيرات المستقلة و المتغيرات التابعة، و تفسير نتائج الدراسة لذلك فإنّ الباحث في هذا الجزء من الدراسة سيحاول إبراز أهم مفاهيم الولاء التنظيمي، و تتبع النماذج و النظريات التي حاولت تحديد طبيعة الولاء التنظيمي وتفسيره، والخروج من كل ذلك بنموذج يمكن على أساسه إجراء الدراسة الحالية.

وبخصوص مفهوم الولاء التنظيمي، يعتبر مفهوم اقديم في العلوم الاجتماعية و كان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون أنّ الإنسان باعتباره كائناً اجتماعياً يعيش مع آخرين في بيئة اجتماعية منظمة، وتربطه بهم علاقات اجتماعية تبرزها الحاجة إلى التعاون و الشعور بالانتماء¹.

و قد عرّفه مودي بأنّه: « حالة يتمثّل الفرد فيها بقيم وأهداف المنظمة ويرغب في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه ».

و عرّفه بوكانن بأنّه: « انجذاب الأفراد وتعلّقهم بأهداف التنظيم وقيمه بغض النظر عما يقدمه لهم من قيم ماديّة »².

فالولاء التنظيمي ليس مجرد ولاء بمنظمة معيّنة، بل هي عملية مستمرة يعبر الموظف من خلالها عن اهتمامه بالمنظمة وبنجاحها المستمر، ويتم ذلك عن طريق الإيمان بالهدف والعمل من أجله وبشكل مستمر وإن طال أمد تحقق هذا الهدف.

ومن أوائل الذين قدموا مفهوم الولاء التنظيمي (بورتر و سميث 1970) حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنّه: «توجه يتسم بالفاعلية والايجابية نحو المنظمة».

ومن هذا المنطلق يُعرّف شيلدون الولاء بأنّه: « إتجاه أو توجه نحو المنظمة يربط شخصية وهويّة الفرد بالمنظمة»³.

وبوضّح بوكانن مفهوم الولاء التنظيمي على أنّه توجه يتكوّن من ثلاثة جوانب هي:

- إحساس بالانتماء من خلال القناعة الذاتية بأهداف المنظمة وقيمتها.

¹ هاشم زكي: الجوانب السلوكية في الإدارة، الكويت، وكالة المطبوعات، 1980، ص 32.

² المعاني أيمن عودة: الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع، الأردن، د.ن، 1996، ص 17.

³ القرشي سوزان محمد أحمد: الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات والآثار، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 1997، ص 15.

- الانغماس والمشاركة الفعالة في العمل من خلال القناعة بأهمية دور الموظف في المنظمة.
- الاخلاص والذي يتجسد بالرغبة الأكيدة في استمرار الفرد بالعمل لدى المنظمة.

ولكن على الجانب الآخر يرى ستيفن وزملائه (1987) أنّ الولاء التنظيمي من خلال المدخل التبادلي - عبارة عن محصلة المساهمة في الصفقات بين المنظمة والعضو، مع التركيز على رغبة الفرد في الاستمرار بالعضوية كشرط أساس ورئيس لتراكم إيجابيات و سلبيات الالتحاق بالمنظمة و مردودها التبادلي في العملية ككل، و من نفس المدخل يعرفه بيكر (1960) ، فالولاء التنظيم عنده: « نزعة للمشاركة المستمرة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة لما استثمره الفرد فيها ويخشى أن يفقده إذا تركها»¹.

كما أنّه بعض الكتاب الولاء التنظيمي، كما يعرفه كوك و وول (1980) يتمثل في رد الفعل لدى للموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف و الولاء بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة كما أنّ الولاء التنظيمي يعني العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء ، Near (1989) فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالباً ما يتولّد لديه إحساس إيجابي و ولاء لها، إضافة إلى تزايد رغبته في البقاء على رأس العمل، كما يدفعه هذا الشعور إلى مزيد من العطاء الجيد، مما يجعل مثل هذه المنظمات التي يتميز من تشيبيها بهذه السمات، أكثر قدرة على التفاعل الايجابي مع بيئتها².

¹ القرشي سوزان محمد أحمد: المرجع نفسه، ص 17.

² عبد الله بن سليمان السلامة: الخصائص الشخصية والوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلمة الأمنية، 2000، ص 57.

وعرّفه بورتر و زملائه بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمة ما، لديه للصفات التالية:

1 - اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.

2 - استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة من المنظمة.

3- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة¹.

أعطت المدرسة السلوكية في الإدارة دفعا كبيرا لدور الولاء التنظيمي في المنظمات حيث ربطت بشكل واضح بين درجة ولاء العامل للمنظمة ومعدل الإنتاج، وقد كان من بين الأسس التي أكدت عليها، التعلم والتكوين كعمليات راسية في ترسيخ الولاء، وكذا أهمية الجماعة في توجيه مواقف الأفراد نحو أهداف المنظمة².

على الرغم من تزايد عدد المهتمين بالولاء التنظيمي فإنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد له، ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها، من بينهم شلدون (1968) ، كانتز (1960) بيكر ، ستيرز ، بورتر موداي ، وينر.

وقد عرّفه بوكنان بأنه ارتباط وجداني بين أهداف المنظمة وقيمها وبين دور الفرد المرتبط بأهدافها وقيمها وغايتها³، فالولاء عند بولفان يتألف من عناصر هي:

أ. الاندماج: ويشير إلى الاستغراق النفسي.

ب. التوحد: ويعني اعتناق وإيمان بقيم وأهداف التنظيم.

ج. الولاء: ويشير إلى الارتباط الوجداني والتعاطفي مع التنظيم.

¹ عبد الله بن سليمان السلامة: المرجع نفسه، ص 58.

² مدحت محمد أبو النصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.

³ محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي، ط1، ج1، الإسكندرية، مؤسسة حورس، 2005، ص 217.

الولاء التنظيمي عند كل من هول ، نجرين و شنيدر يمثل: « العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.»

ويشير إليه ألتو و هرينياك ، أنه يمثل: « ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين: الفرد والمنظمة، ويترتب عليها استثمار متبادل يستمر باستمرار "العلاقة التعاقدية بينهما"، إنَّ الولاء من خلال هذا التعريف يرتبط بجوانب التبادل النفعي وتمثله التكلفة بين الفرد والتنظيم، حيث ترتبط بزيادة العائد النفعي بارتفاع مستوى الولاء عند الفرد.

2- أوجه الولاء التنظيمي:¹

تعتبر وجهة الولاء وحدة خارجية عن الفرد قد تكون مفهوماً أو سلوكاً أو نتيجة لنشاط، كما تعتبر بمثابة هدف أو موضوع اهتمام الفرد الذي يقوم من خلالها بتقييم السلوك الناتج عن ولاءه.

إن الولاء يختلف من حيث الوجهة، فقد تكون نحو المنظمة، أو المشرف أو المهنة أو النقابة أو الزبائن أو الحياة المهنية، وقد تتعدد الوجهات عند نفس الشخص، ونظراً لتعدد أوجه الولاء فسيتم الاقتصار على بعضها:

2-1 - الولاء بالمنظمة :

وهو عبارة عن ارتباط عاطفي للفرد بالمنظمة التي يعمل فيها ويتقاسم قيمها ويظهر ذلك من خلال وفائه لها وشعوره بالواجب نحوها.

2-2 - الولاء بالجماعة:

ويعبر عن درجة الولاء للجماعة أو لفريق العمل، وفي هذا الإطار يقول تيفنت: إنَّ مسألة الولاء تنطلق من مبدأ أنه لا يمكننا أن ننتمي إلى جماعة، ما لم نتمكن من

¹ مراد نعموي، علاقة القيم واتساقها بالولاء التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، رسالة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2006.

تكوين علاقة مع أعضائها والاندماج في هذه العلاقة فولاء الفرد بجماعة العمل يجعله يتعرف على نفسه من خلال هذه الجماعة التي يشعر تجاه أعضائها بالانتماء.

2-3 - الولاء بالمشرف:

ويعرّف بأنّه الارتباط بالمشرف والاستعداد لبذل الجهود المعتبرة لخدمته، فعادة ما ينظر الأفراد للمشرفين على أنّهم يجسّدون قيم المنظمة و أهدافها، مما يجعل العمال يدرون أنّ المشرفة هو امتداد للمنظمة، وبالتالي فإنّه يعوّض الفرد ولاءه التنظيمي الذي أصبح صعبا بولائه بالمشرف، على اعتبار أنّ هذا الأخير ينوب عن ذلك "الولاء بالمنظمة".

2-4 - الولاء بالعمل:

ويعبر عن درجة اندماج الفرد في النشاطات ومجموع المهام التي تدخل ضمن عمله، وحبّه لأدائها وعدم رغبته في تغييرها أو التخلي عنها، ومادام العمل مفهوم مركب يتضمن المهام بشتى أنواعها والأدوات والأماكن والظروف الفيزيقية "الإضاءة، التهوية، الح الة العلائقية" والعلاقة م ع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين" وغيرها فإنّ الولاء بالعمل يحتوي على العديد من الولاءات الفرعية التي قد نوها في مجال العمل.

2-5- الولاء بالمهنة:

يعتبر أكثر تحديدا من الولاء بالعمل، فهو عبارة عن قبول لأهدافها وقيمها وحب البذل والبقاء فيها.

3- مداخل و اتجاهات نظرية لدراسة الولاء التنظيمي:

3-1- مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي¹:

لقد تعددت مداخل دراسة الولاء التنظيمي وتباينت الأسس التي تقوم عليها، ويمكن حصر هذه المداخل فيما يلي:

3-1-1- مدخل الولاء التنظيمي عند إيتزيوني :

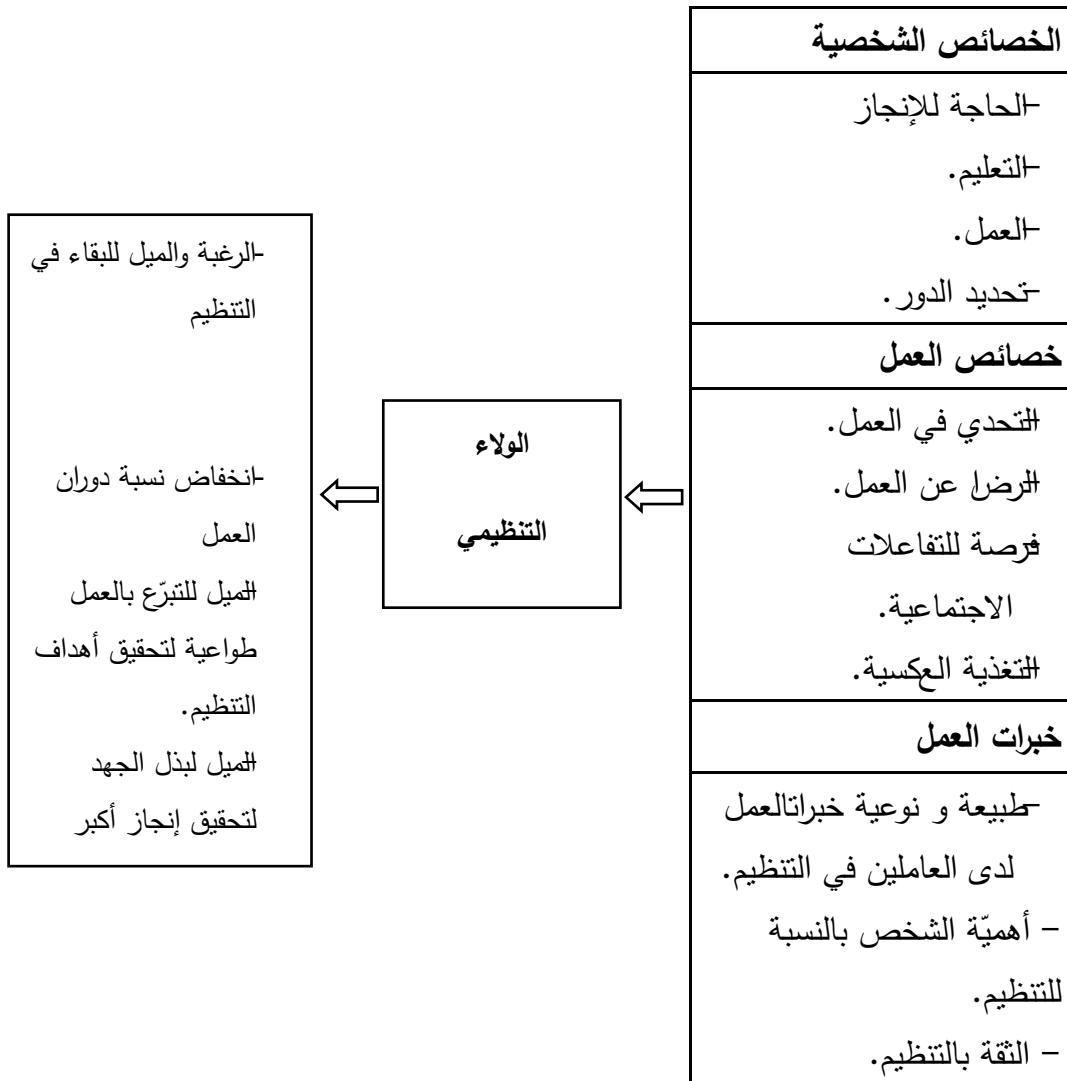
يرى إيتزيوني (1961) أنّ القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب للفرد هي نابعة عن طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة، هذا الاندماج الذي عادة ما نسميه بالولاء من الممكن أن يتخذ ثلاثة أشكال هي:

- أ - **الولاء المعنوي** : ويمثل اتجاها إيجابيا وقويا نحو المنظمة، يقوم على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه وقواعده الداخلية وينشأ نتيجة شعور الفرد أنّ التنظيم يسعى لتحقيق أهداف اجتماعية مفيدة، وعادة تستخدم المكافآت الرمزية كأساس لدعم الأفراد.
- ب **الولاء التراكمي** : ويمثل علاقة أقل قوة مع التنظيم ولكنها علاقة تقوم على مبدأ التبادل بين الأعضاء والتنظيم، فالأفراد يصبحون ملتزمين إذا وجدوا أنّ هناك منافع سوف تعود عليهم من وراء هذا الولاء.
- ت **الولاء الاضطراري**: ويمثل اتجاها سلبيا تجاه المنظمة، وينشأ من المواقف التي يوصف فيها السلوك الفردي بالاضطرار أو الإكراه والتقييد، بعينها السجن تنظيم إلاّ أنه نتيجة لإجراء اجتماعي فرض على نزلائه ولم يكن نابعا من اختيارهم، وتستخدم عادة القوة الإلزامية أو الاضطرارية لودع الأفراد.

¹ محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، ج4، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 21.

3-1-2 مدخل الولاء التنظيمي عند ستيرز :

يرى ستيرز (1977) أنّ الخصائص الشخصية و خصائص العمل و خبراته تتفاعل معا كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظّمته ومشاركته لها و اعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، و رغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لصالحها مما ينتج عنه رغبة قوية في عدم ترك التنظيم، وانخفاض نسبة غيابه، هذا وقد بيّن ستيرز أنّ هناك عوامل تؤثر في تكوين الولاء، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك، والشكل الآتي يوضح ذلك:



الشكل رقم (1) : مدخلات و مخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز

المصدر : محمد الصيرفي: المرجع السابق، ص22

3-1-3 مدخل الولاء التنظيمي عند ستاو و سلانك:

فقد أكدوا على ضرورة التفريق بين نوعين من الولاء هما:

- أ. **الولاء الاتجاري** : والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.
- ب. **الالقاء السلوكي** : والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته، ناتجاً من سلوكه السابق، فجهده و وقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها و بعضويتها¹.

3-1-4 مدخل الولاء التنظيمي عند كانتر :

تشير كانتر (1986) إلى ثلاثة أنواع نتم عن متطلبات سلوكية يفرضها التنظيم على الأفراد وهي:

- أ. **الولاء المستمر**: ويمثل حالة من التفاني و الاخلاص نحو تنظيم معين إلى حاجة الفرد إلى البقاء في هذا التنظيم نتيجة لعامل الاستثمار السابق، مما يجعل ترك العمل في ضوء التكلفة والإثابة عملية مستحيلة ويظهر ذلك على سبيل المثال في فترة التكوين التي يقضيها الفرد أو العمل لمدة طويلة داخل المنظمة.
- ب. **الولاء القائم على التماسك**: و يقوم أساساً على خلق العلاقات الاجتماعية وتدعيمها داخل المنظمة، بحيث تتولد علاقة قوية بين التنظيم وأفراده، وتغري أشخاصاً من خارج التنظيم بالانضمام إليه، لذا تعتمد المنظمة إلى استخدام العديد من الوسائل والأنشطة التي تهدف إلى الربط النفسي بين الأفراد والمنظمة.

¹ - خالد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين، 2006، ص

ج. **الولاء الرقابي** ، ويمثل ارتباط الأعضاء بقيم التنظيم وقواعده، والتي تشكل أو تصوغ بدورها السلوك في الشكل المرغوب أو الاتجاهات المرغوب فيها، و يبرز الولاء الرقابي عندما يرى العامل أنقيم التنظيم وقواعده تمثل مرشدا هاما للسلوك المرغوب فيه وأنه-السلوك- يتأثر بالقواعد التي تحكم التصرفات أو الأعمال اليومية¹.

3-1-5 مدخل الولاء التنظيمي عند ماير و آخريين²:

يرى ماير وآخرون (1991) أن الولاء التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد والجوانب ويتكون من الأبعاد الآتية:

أ. **الولاء العاطفي**: ويعبر عن درجة تأثر الفرد بأهدافه وقيم المنظمة، وهو ناتج عنه الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة، وإيمانه القوي بقيمتها وأهدافها، وحب البقاء فيها.

ب. **الولاء المعياري**: ويعبر عن الولاء الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة، ويكون ناتج عن التأثر بالقيم الاجتماعية و الثقافية و الدينية، فهو يمثل مجمل الضغوط الأخلاقية الداخلية التي تدفع الفرد للعمل في سبيل تحقيق أهداف المنظمة والتي يشعر بأنه مدين.

ت. **الولاء المستمر**: وقد بدأت دراسته مع أبحاث بيكر (1960) و يعبر عن الرغبة القوية في الاستمرار بالعمل في المنظمة وذلك لعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة على ذلك، بالإضافة إلى الاستثمارات الشخصية التي ستضيع في حالة مغادرته للمؤسسة، وشكوكه في إيجاد عمل مماثل في مكان آخر.

¹ محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص219

² هيجان عبد الرحمن: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998، ص27.

وهذه المكونات الثلاثة تؤكد على رابطة مشتركة بينهم، وتتمثل في ذلك التصور الذي يعد الولاء حالة نفسية تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل بها، ولكن نجد أن طبيعة الحالة النفسية مختلفة فيما بين هذه الأنواع، فالموظف الذي لديه ولاء عاطفي يبقى رغبته منه في ذلك، أما الذي يتمتع بولاء مستمر قوي فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، أما صاحب الولاء المعياري القوي فإنه يبقى لأنه يشعر بأنه ملتزم بذلك، ويقول في هذا وينر (1982) الولاء مثل الواجب ذلك لاعتقاد الفرد بأن بقاءه وفيها لهذه المنظمة هو أفضل شيء يقوم به، ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة عندما ينظر إلى أنواع الولاء هذه مجتمعة.

3-2- الإ اتجاهات النظرية لدراسة الولاء التنظيمي:

و يلاحظ من النظريات السابقة أنها تنظر للولاء التنظيمي من ثلاث اتجاهات:

3-2-1 الاتجاه الأول- المقاربة التبادلية:

وهذا الاتجاه يجعل المنظمة وأعضاؤها في علاقات متبادلة، فالتنظيم يطلب من أفراد الولاء لقيمته و أهدافه، وتقديم أعلى كمية وأفضل نوعية ممكنة من الأداء وكذلك يطالبهم بالولاء له وعدم تركه إلى تنظيم آخر بعد أن تكلف المال والجهد لإعدادهم وبالمقابل فإن العامل يطالب التنظيم بأن يسهم في إشباع حاجاته المختلفة، وأن يوفر له المكانة والأمن والاستقرار.

3-2-2 الاتجاه الثاني- المقاربة النفسية:

والذي يرى أن هناك ارتباطاً فعالاً للأفراد بالمنظمة دون النظر بعين الاعتبار للعوامل المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحققها الأفراد نتيجة عملهم في التنظيمات، ذلك الارتباط الذي يتميز بأدائهم الجيد وقلة تغييبهم وبقائهم في التنظيم حتى سن التقاعد وزيادة الرضا الوظيفي والسلوك الإيجابي نحوه.

وهكذا فقد رأى كثير من الباحثين أنّ هناك رؤيتين للولاء التنظيمي هما:

- **الرؤية النظرية** : تنظر للولاء التنظيمي على أساس أنّه وجهة نظر تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الموظف والمنظمة وحسب هذه الرؤية فإنّ الشخص ذو الولاء التنظيمي المرتفع هو الذي:

أ- لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة.

ب - لديه استعداد لبذل جهد كبير في سبيل المنظمة.

ج - لديه رغبة صادقة في البقاء في المنظمة.

- **الرؤية الثانية** : وهي الرؤية السلوكية والتي تنص على أنّ الشخص يحاول الحفاظ على كل شيء ذات قيمة مثل النوفذ وهو قد يخسر هذا نتيجة تركه للمنظمة لذلك فهو يتصرف بتصرفات تضمن له استمرارية هذه الأشياء القيمة، وحسب هذه الرؤية فإنّ هناك ثلاثة عناصر تشكّل في مجموعها الولاء التنظيمي هي:

-**العنصر الوجداني** : ويقصد به شعور الموظف بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها.

-**العنصر الاستمراري** : وهو ارتباط يعتمد على مدى إدراك الموظف لحسابات الربح والخسارة للاستمرار في المنظمة.

-**العنصر المعياري** : ويشير إلى شعور الموظف بالولاء بالبقاء في المنظمة¹.

3-2-3 الاتجاه الثالث-الاتجاه الثقافي أو مقارنة الثقافة التنظيمية:

ومن أحدث المدارس في دراسة المنظمات (مدرسة الثقافة التنظيمية) التي قدمت إطاراً جديداً لدراسة وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي باعتبار أنّ ثقافة المنظمة التي

¹ العجمي راشد شبيب: تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة الإداري، د ن، العدد 72، 1998.

تتمثل في القيم الموجودة بها وبالذات قيم المديرين، والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة مادياً وتنظيماً، وكذلك الافتراضات الأساسية التي تحدد علاقة المنظمة ببيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى تعد المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد.

كما أنّ الولاء التنظيمي من وجهة نظر هذه المدرسة يعد أسلوباً قوياً لضبط الموظفين باعتبار أن من أكبر المشكلات التي تعاني منها إدارة المنظمات الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين، والولاء التنظيمي يقدم أسلوباً ملائماً للمديرين لحل هذه المشكلة و حسب وجهة نظر هذه المدرسة فإنّ الولاء التنظيمي يتضمن توحيد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية وعليه فإنّ الولاء التنظيمي للمنظمة يعدّ عاملاً أخلاقياً ويتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء.

وهذا الولاء النابع من الأساس الذاتي للفرد يحد من المظاهر السلبية في المنظمة مثل: الغياب، والعمل خارج وقت الدوام، ولجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لترك المنظمة¹.

في حين يوجد من يصنّف هذه الاتجاهات الى خمسة مدارس (اتجاهات)²:

أمّا الطجم فيشير إلى أنّه نظرت العديد من الدراسات والأبحاث إلى الولاء من زوايا مختلفة وفقاً لاتجاهات كتّابها، وفي إطار ما قدمته تلك الدراسات من مفاهيم لذلك قام بإجراء تصنيف لعدد من المداخل التي تنتمي إليها تلك المفاهيم، ومنها المدخل السيكولوجي أو النفسي، المدخل التبادلي، المدخل الاجتماعي و السلوكي المدخل الموقفي(الاتجاهات)، المدخل السلوكي، والنموذج الاستثماري للولاء.

¹ محمد علي صانع القحطاني: أثر بيئة العمل الداخلي على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، (غير منشورة)،

قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2001، ص ص 20-21

² عبد الله بن سلمان السلامة:المرجع سابق، ص ص 59 - 60.

الاتجاه السيكولوجي :

يركز هذا الاتجاه على العلاقة بين الفرد والتنظيم، و يصف الولاء بأنه توجه إيجابي نحو التنظيم وقد أشار إلى ارتباط هوية الفرد وذاته بالتنظيم شيلدون (1971)، وقد أشار إلى مفهوم الولاء بأنه مدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع التنظيم.

الاتجاه التبادلي :

ينظر للولاء تحت هذا المفهوم على أنه نتيجة أو حصيلة العلاقة التبادلية بين الإسهامات والمنافع التي تحدث بين التنظيم والعاملين، وقد أشار إلى أن السلوك الملتزم سلوك مقبول اجتماعيا ويتجاوز للمعياري أو الرسمية المتعلقة بموضوع الولاء وينر (1977).

وقد اتبع هذا الخط من التفكير الذي يقول إن الولاء يمكن فهمه بطريقة أفضل باعتباره وسيلة للتبادل والمقايضة وكظاهرة تراكمية، وبعبارة أخرى إن مستوى الولاء الفردي هو دالة المكافآت الفعلية أو المتوقعة والاستثمارات السابقة - مادية أو نفسية - مقابل الولاء المنشود، فكلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة الولاء بالتنظيم، من هنا فإن الطريقة التبادلية ينتج عنها قياس لولاء قائم على اعتبارات نفعية، لكن يعاب على هذه الطريقة إهمالها الميل والقابلية والاستعداد السلوكي للعاملين بييري و أنجل (1983).

الاتجاه الاجتماعي و السلوكي:

لقد حددت كنتر (1972) الولاء من ناحية اجتماعية وعرفه بأنه الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة للعمل و الولاء للنظام الاجتماعي، كذلك تمسك الشخصية بعلاقات اجتماعية تكون بمثابة تعبير عن الذات، كما عبّر سلانيك (1977) عن الولاء من ناحية السلوكية، إذ أشار إلى أن الولاء هو الحالة التي يصبح الفرد فيها محددًا بأفعاله النابعة من تفكيره و معتقداته التي قد تؤيد و تحدد نشاطاته و ارتباطاته.

الاتجاه الموقفي:

تتمثل النظرة الموقفية في أعمال عدد من الكتاب التي ترى الولاء عبارة عن اتجاهات تعكس طبيعة العلاقة بين الفرد والتنظيم ونوعيتها، ولقد نظر هؤلاء الكتاب إلى الولاء على أنه مدى قوة ارتباط ذات الشخص وهويته بالتنظيم، ويتصف هذا الولاء بالاعتقاد في أهداف المنظمة وقيمها والاستعداد لبذل جهود مضاعفة لخدمة التنظيم والرغبة القوية في البقاء فيه بوكنان (1974) ستيرز (1977). ماودي و آخرون (1982)، ماك كول (1995).

الاتجاه السلوكي :

يهتم المنهج السلوكي للولاء قبل كل شيء بالعملية التي يطوّر فيها الفرد ولاءه ليس بالتنظيم فقط وإنما بما يفعله ويؤدّه، ويندرج تحت منهج السلوكي نوعان من النظريات أولها مفهوم المرهقات الجانبية لكاتب يرى أنّ الفرد يصبح مشغولاً و أسيراً لأداء بعينه، وذلك بسبب الاستثمار الذي قد يفقده لو توقف أو أهمل الفرد هذا العمل أو الأداء بيكر (1964)، وثانيهما ما أشار إليه أنّ الولاء هو الحالة التي يصبح فيها الفرد مقيداً بإطار سلوكه و يزداد من خلالها اعتقاده بالمحافظة على هذا السلوك.

4- مراحل تطوّر الولاء التنظيمي¹:

يرى بوكنان أنّ الولاء يمرّ بثلاثة مراحل متتابعة هي:

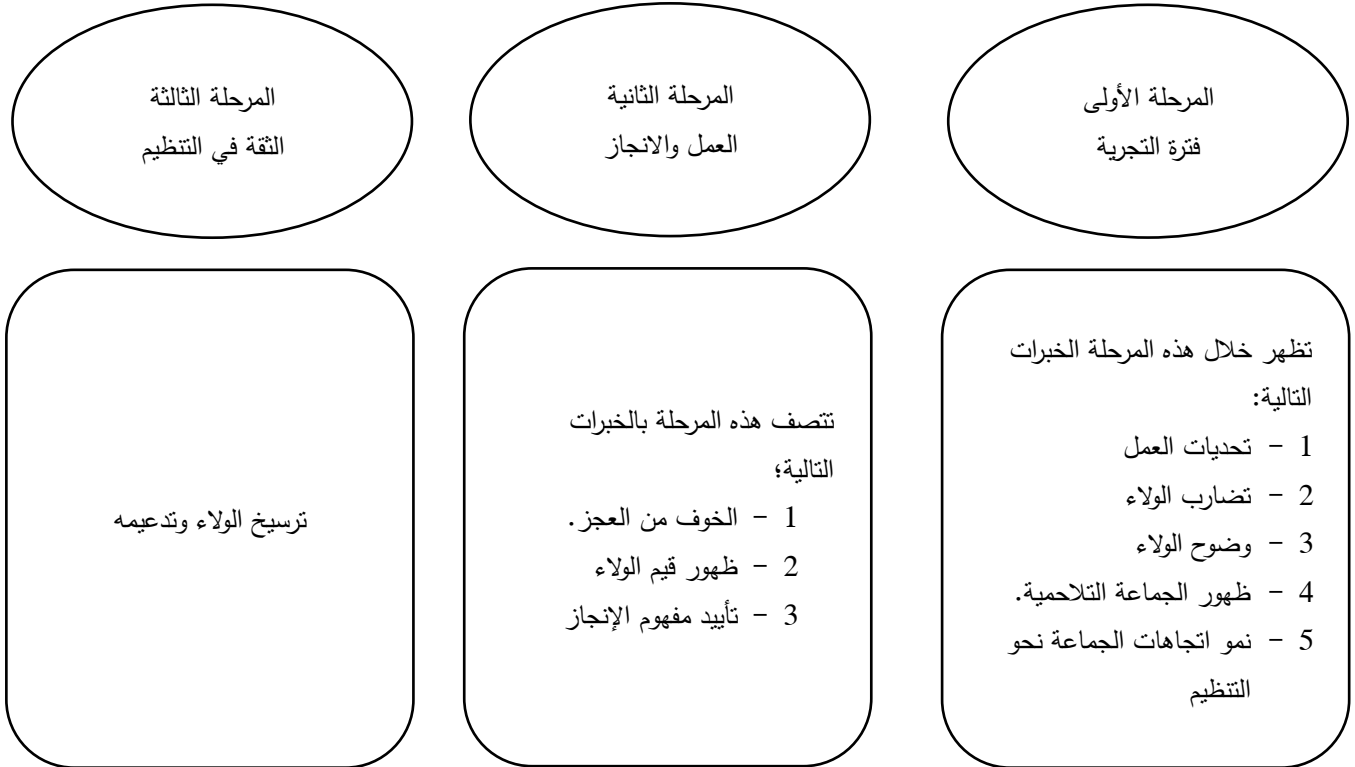
1 -مرحلة التجربة : وتمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، وبالتالي يكون اهتمامه منصباً على كيفية قبوله في المنظمة وفي جماعات العمل، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والتوفيق بين قيمه وقيم وأهداف المنظمة والوجهات الأخرى داخلها أو المحيطة بها، وفي هذه المرحلة قد يواجه الفرد عدة صعوبات، مثل

¹ أيمن عودة المعاني:المرجع السابق، ص 21.

عدم وضوح الدور وتضارب ولاءه نحو جهات مختلفة داخل المنظمة وفي محيطها.

2 -مرحلة العمل و الإنجاز: و تتراوح بين العامين و الأربعة أعوام، و خلالها يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة، هو تخوف الفرد من العجز و بلورة و جهة أو جهات ولاءه.

3 -مرحلة الثقة و النضوج: وتبدأ من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة لتستمر إلى مفارقتها لها، حيث يزداد ولاءه و تتقوى علاقاته بالجهات التي تتفق مع أهدافه و قيمه، فبعد انضمام الفرد للمنظمة تبدأ عملية تقوية و و بحث عن الجهات القريبة منه ليربط بها ويبذل قصارى جهده في سبيلها.



الشكل رقم (2) مراحل تطور الولاء التنظيمي¹.

المصدر: خالد محمد أحمد الوزان، المرجع السابق، ص77

¹خالد محمد الوزان، المرجع السابق، ص77

يظهر لنا الشكل التالي أن الولاء التنظيمي خلال تطوره يمر بمراحل حيث تتمثل المرحلة الأولى في الفترة التجريبية يتم فيها توضيح بعض الأدوات و التوقعات الخاصة بالتنظيم و في المرحلة الثانية يتم ظهور قيم الولاء للعمل و الإنجاز أما في المرحلة الثالثة يتم ترسيخ الولاء و تدعيمه و تمثل هذه المرحلة مرحلة الثقة بالتنظيم و من ثم بروز مؤشرات الولاء التنظيمي.

شيرى أورايلى إلى أن هناك ثلاث مراحل للولاء التنظيمي¹:

- 1 -مرحلة الإذعان أو الولاء: حيث يكون ولاء الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة ، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين و يلتزم بما يطلبونه.
- 2 -مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة : حيث يقبل سلطة الآخرين منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة ، لأنها تشبع حاجاته للانتماء و بالتالي فهو يفخر بها.
- 3 -مرحلة التنبؤ: حيث يعتبر أهداف و قيم المنظمة أهدافا و قيما له وهنا يكون الولاء نتيجة لتطابق الأهداف و القيم.

5 - أهمية دراسة الولاء التنظيمي:

يرجع الاهتمام في تحليلات الولاء التنظيمي إلى الحقيقة التي تنص أن الولاء عند الموظف من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة، فكلما كان مستوى الولاء مرتفعا كان مستوى الأداء مرتفعا، كذلك كان مستوى الغياب منخفضا وكان معدل الدوران أقل، إضافة إلى ذلك فإن أثر الولاء في حياة العمال قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل، فقد اتضح أن الموظف صاحب الولاء التنظيمي

¹ محمد العتيبي وعوض الله طلق السواط:الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1996، السنة 19، العدد 7، ص7.

المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي، وعليه تتمثل أهمية الولاء التنظيمي في ما يلي¹:

- 1 يمثّل الولاء التنظيمي عنصر هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها، ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- 2 إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
- 3 - إنّ الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل فكر و عقل إدارة المنظمات، كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحّيّة و سليمة تمكّنها من الاستقرار والبقاء، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في ذلك المنظمات لغرض تحفيزه، وزيادة درجة ولاءه بأهدافها وقيمها.
- 4 إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات و استمرارية إنتاجها.

6- آثار الولاء التنظيمي²:

يؤثر الولاء على المتغيرات التنظيمية الآتية:

6 - 1 الروح المعنوية:

تشير الدراسات إلى أنّ للولاء دوراً كبيراً في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الولاء التنظيمي عكس الروح المعنوية

¹ صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

² مروان أحمد حويجي، مرجع سابق، 2008، ص 28.

المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية الذي يترتب عليه تدني مستوى الولاء التنظيمي وتدني الإنتاجية.

6-2 الأداء المتميز :

يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل وولاءهم بأهداف التنظيم.

6-3 تسرب العاملين:

يعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها و يترتب عليه آثار سلبية منها:

أ - تعطيل الأداء الوظيفي:

التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة، والتعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود كفاءات، وكذلك التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة.

ب - الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات:

فإذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل المزايا، بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة وتدني إنتاجيتهم.

ج - ارتفاع التكاليف:

تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية، كالإعلان عن وظائف جديدة يتبعها تكاليف التدريب، وتكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة.

د - زيادة أعباء العمل:

نتيجة لترك العمل فإنّ أعباء العمل على العاملين في التنظيم ستزداد، وتشكل الضغوطات المتزايدة على الأفراد من إرهاق و جهد و استنزاف للطاقات إلى التفكير بترك العمل والبحث عن مكان آخر، فالأفراد الذين يشعرون بولاء عميق تجاه مؤسساتهم يسلكون سلوك مختلف عن الذين لا يشعرون بهذا الولاء حيث أنّ الولاء يؤثر بشدّة على أوجه رئيسية عديدة في سلوك العمل و الدلائل على ذلك¹.

1 يرتبط المستوى المنخفض من الولاء بمستوى مرتفع من الغياب والرغبة في البحث عن وظائف جديدة.

2 -المستوى المنخفض من الولاء يرتبط بعدم الرغبة في المشاركة وتقديم التضحيات حيث نجد الأفراد الأكثر ولاءهم الأكثر عطاء بطبيعتهم.

3 -المستوى المنخفض من الولاء له تأثير سلبي على الشخصية فعلى عكس المتوقع أثبتت الأبحاث أن الأفراد المرتبطين بدرجة أكثر بمؤسساتهم يستمتعون بحياة مهنية ناجحة وشخصية سعيدة، كل ذلك ولّد أهمية كبرى لتصميم خطوات تساعد في زيادة مستوى الولاء التنظيمي.

6-4 تأثير الولاء التنظيمي على الفرد:

يقسم رومزك أنّ تأثير الولاء على الفرد إلى قسمين:

الأول: تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء أكان هذا التأثير ايجابي أم

سلبيا، فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالأنظمة ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله، وبالتالي يزداد رضاه مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة، وهذا في جانبه الإيجابي، أمّا الجانب السلبي لتأثير مستوى الولاء على الفرد أنّه يجعله يستنفذ كل جهده وطاقته ووقته للعمل ولا يكاد يترك أي وقت للنشاط خارج العمل وهذا يجعله

¹ الغامدي سعيد بن محمد آل عاتق، النمط القيادي وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2009، ص ص 64-65.

يعيش في عزلة عن الآخرين اجتماعيا، إضافة إلى أنّ العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل مما يؤثر عليه صحياً في بعض الحالات.

الثاني: تأثير مستوى الولاء ينعكس على تقدم الفرد الوظيفي، حيث أنّ الموظف الذي لديه ولاء تنظيمي مرتفع يكون في العادة مجداً في عمله وأكثر وأسرع ترقياً وتقدم في المراتب الوظيفية، وأكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة، وتزداد ثقته في المنظمة بأنّها ستكافئه على شدة إخلاصه وولائه، فأصبح المستوى العالي من الولاء حافزاً للتقدم الوظيفي للموظف والعكس صحيح بالنسبة للموظف الذي ينخفض مستوى الولاء التنظيمي لديه¹.

6-2- آثار الولاء التنظيمي على الفرد و المنظمة²:

للولاء التنظيمي انعكاسات تؤثر على الفرد والمنظمة، قد تكون ايجابية، أو سلبية وتتمثل هذه الانعكاسات فيما يأتي:

6-2-1 آثار الولاء التنظيمي على الفرد:

و تنقسم إلى قسمين، الأول في نطاق العمل، أمّا الثاني فخارج نطاق العمل.

القسم الأول: يتمثل في انعكاسات الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد فالموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجداً في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية، كذلك يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه، كما أنّه يرى أنّ من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقته أنّها ستكافئه على ولاءه وإخلاصه.

القسم الثاني: يتمثل في انعكاس الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل وتتمثل هذه التأثيرات في نوعين هما:

¹ سلطان محمد سعيد: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2004، ص 21.

² جمال كعبار، مرجع سابق، ص 92.

التأثيرات الايجابية : الولاء التنظيمي هنا يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضا الفرد الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه، وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيق هذه الأهداف، وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملا هاما في تطور الولاء التنظيمي في المراحل الأولى من التوظيف.

إن الفرد ذو الولاء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل، إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية.

التأثيرات السلبية : الولاء التنظيمي في هذه الحالة يجعل الفرد يوجه ويستثمر جمع طاقاته للعمل، ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، هذا بدوره يجعل الفرد يعيش في عزلة عن الآخرين، إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر عليه خارج أوقات العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير والانشغال بعمله، وهذا يؤدي إلى نتائج سلبية كالإجهاد.

6-2-2 آثار الولاء التنظيمي على المنظمة:

يؤدي الولاء التنظيمي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة كإنخفاض معدل دوران العمل واستقرار العمالة والانتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء، مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل و زيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار كمنظمة وكذلك فإن الولاء التنظيمي يزيد من إنتاجية الموظف وأدائه، و قد وجد أنّ هناك علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل كما وجد أيضا أنّ الولاء التنظيمي تأثيرا سلبيا على ترك العمل، فلأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المنخفض وهناك العديد من الفوائد الني تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل وتتمثل في ما يلي:

- التقليل من التكاليف المختلفة المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.

- انخفاض الإنتاجية على الأقل أثناء تدريب هذا العامل.

- الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنويات الموظفين الآخرين، الأمر الذي قد يزيد من عدد الغيابات وترك العمل، وهذه المشكلات تكون أكثر عمقا عندما تكون بين قيادة المنظمة. - المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع، تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام لها، وهذا بدوري يسهل على المنظمة اختيار مرشحين جدد ذوي مهارة عالية.

و من خلال الآثار التي تنتج عن الولاء التنظيمي، يتبين لنا مدى أهميته بالنسبة للفرد من جهة وبالنسبة للمنظمات من جهة أخرى، بحيث يتمنى المسؤول أن تتضمن منظمته على أعضاء يتميزون بدرجات مرتفعة من الولاء، نظرا للدور الذي يلعبه في تحقيق الفعالية في الأداء، فمن حيث النشاط تتطلب بعض النشاطات من العمال رغبة كبيرة، خاصة تلك النشاطات المرتبطة بقطاع الخدمات، التي تتوقف جودتها على الجهد الذي يبذله العامل في عمله كالبنوك والمستشفيات مثلا، وهو ما يعطي أهمية كبيرة لاتجاهات وسلوك العمال إما أنه لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها إلا إذا أراد العمال ذلك، وفي هذه الحالة فالولاء يعد شرط أساسي لتحقيق الفعالية، بدون أن ننسى الأزمات التي تمر بها بعض المنظمات في بعض الأوقات فنجد بعضها ينجح في تخطي هذه الأزمات في حين يفشل البعض الآخر فلا يكفي فقط الحصول على الرأسمال و الإمكانيات المادية لتحقيق النجاح و إنما يتعداه ذلك إلى اتجاهات الأفراد الذين يعملون في المنظمة نحو التغيير.

و لهذا نجد أن كل المنظمات تحاول زرع الولاء في أعضائها، بغرض التخفيف من نسبة الدوران الوظيفي و الغيابات و على سبيل المثال دون الحصر فعند المقارنة بين المنظمات التي تقل فيها نسبة الدوران الوظيفي وتلك التي يرتفع فيها، لوجدنا أن السبب في ذلك يعود أساسا إلى الارتباط الضعيف للفرد بالمنظمة في الحالة الثانية، أي في المنظمات التي تتخفف فيها درجات الولاء و ارتفاع مستوى الارتباط للفرد بالمنظمة في الحالة الأولى، بحيث يساعد ارتفاع مستوى

الارتباط على التقليل من الدوران الوظيفي والغيابات نظرا لرغبة الفرد العامل في البقاء في المنظمة¹.

7- مظاهر الولاء التنظيمي:

ويمكن تلخيص مظاهر الولاء التنظيمي في ما يأتي:

- احترام المنظمة وإدارتها و بذل أقصى الجهود لتحقيق رضاهم، بالسعي الحثيث لتحقيق أهداف المنظمة.
- استعداد العاملين للتضحية بالوقت و الجهد الإضافي، لغرض الوقوف مع المنظمة في محنة معينة أو لتحقيق هدف تنافسي معين، يعمل على رفع شأن المنظمة ويحسن من سمعتها أمام الآخرين.
- رفع الكفاءة الوظيفية و تكاتف الجهود، والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة المنظمة.
- الصبر على بعض الأزمات التي تمر بها المنظمة.
- مدى مقاومة المغريات والعروض التي تقدمها المنظمات المنافسة، لغرض استقطاب القدرات الوظيفية والمهارات إليها من بقية المنظمات للاستفادة من خبراتها المتراكمة ومهاراتها الكفوة في إدارة وتنفيذ الأعمال.
- الاستعداد الدائم لتطوير الذات بما يخدم الطرفين المنظمة والعاملين.

8 - نتائج الولاء التنظيمي بالنسبة للمنظمة:

لقد أشارت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي و علاقته ببعض المتغيرات الأخرى، أن للولاء نتائج إيجابية و سلبية بالنسبة للمنظمة، فأما النتائج الإيجابية فقد أشار برنارد، أنه من الآثار الإيجابية نجد الولاء

¹ بن نابي حسن: الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل لدة أطباء المركز الاستشفائي الجامعي نذير محمد بولاية تيزي وزو، مذكرة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، (غير منشورة)، جامعة الجزائر 2، 2012، ص

الذي يتصف به الأفراد تجاه المنظمة إضافة إلى تقبلهم لأهداف و قيم المنظمة، ما يؤدي إلى توحيد الجهود نحو تحقيق هذه الأهداف¹ .

ارتفاع مستوى الأداء و بالتالي الإنتاج الذي يعد مؤشر الأداء، بحيث أكد ايزنبرجر على وجود علاقة ايجابية تبين ولاء المنظمة على الابتكار في دراسة قام بها أحد الباحثين في جينرال موتورز ، حيث وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الولاء و الولاء للمنظمة عادة ما تختلف لديهم القدرة على الابتكار و الخلق².

يعتبر التأخر عن العمل و الغياب أحد الأفعال التنظيمية غير المرغوبة فيها في جميع المنظمات و اللذين يعدان أحد المؤشرات التي تعكس انخفاض مستوى الولاء لدى الفاعلين تجاه المنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار الغيابات المبررة و غير المبررة، فالفاعل (الموظف) فقد يتغيب عن العمل لضرورة ما، كما انه قد يتأخر عن عمله لظروف قاهرة، حيث أكد جلاتي (1995) أن الأفراد الذين يتميزون بولاء عاطفي قوي تجاه المنظمة لايتغيبون عن العمل، عكس العمال الذين لديهم ولاء مستمر قوي ، و لقد أشار سومرس (1995) أن للولاء العاطفي تجاه المنظمة أثر مباشر على نسبة الغياب لدى العمال، هذا ما أكده لاو (2005) الذي توصل إلى نتيجة مفادها أن العمال الأكثر ولاء من الناحية العاطفية لايتغيبون عن العمل عكس الأفراد الذين لديهم ولاء مستمر قوي و الذين يبحثون عن فقط على المحافظة على العلاقة الجيدة التي تربطهم بمنظمتهم.

أما كوهن (2003) و كذا كارش و كول (2005) ، ماير و كول (2002) فقد أكدوا أن الأفراد الذين لديهم ولاء عاطفي ضعيف هم اولئك، الذين تكون لديهم رغبة شديدة فيترك العمل و التغيب، عكس ما توصل إليه كارملي و جفان (2005)

¹Jacques LGALENS & Cloud LOIGNON , **prevenir les conflits et accompagner les changements**, édition maxima laurent du mesnil ,amazon,France, sans édition,1997,p .

²- محمد الصرفي، نفس المرجع السابق، ص

حيث أكد أن للولاء التنظيمي علاقة سلبية بالرغبة في ترك العمل، فعليه فإنه كلما كان ولاء العمال قويا كلما قلت فرص الرغبة في ترك المنظمة¹.

و في هذا الصدد يرى لنكول و كالبرغ (1996) أن سلوك الانسحاب و التأخر و الغياب، التي تصل في بعض الأحيان لترك المنظمة، عوامل تعبر بشكل موضوعي عن ضعف الولاء التنظيمي ، أما موراو (1993) فقد أكد أن ضعف الولاء التنظيمي يؤدي إلى الغيابات المتكررة للعامل، أضف إلى ذلك ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي، و النقص الملحوظ في المجهودات التي يبذلها الفرد و عدم رضاه عن العمل، في حين أكد ماتيرو و زجاك (1990) أن الولاء التنظيمي يؤدي إلى انخفاض أداء الفرد العامل بسبب التأخر عن العمل و الرغبة في ترك المنظمة².

تعد إذن الأفعال التنظيمية السابقة الذكر، بمثابة العوامل غير المرغوبة فيها في المنظمات التي تكون نتيجة لانخفاض مستوى الولاء التنظيمي، هذا ما أكده ماير و آلان (1991) حين أشارا إلى أن الغيابات، و الدوران الوظيفي هي بمثابة مؤشرات عن الولاء التنظيمي الضعيف³.

¹ -Florent A .MAYER ,le guide de l'elum, réussir son passage vers l'excellence et la performance durable, édition l'exit, paris, sans édition,2011,p.

² - J.F AMADIEU ,prévenir le stresse professionnel et promouvoir l'implication au travail, un enjeu de gestion des ressources humaines, les cahiers du gergor, centre d'étude et de recherche gestion des organisations et ressources humaines, Février N° 01/04, France, 2004,p.

³ - هيجان عبد الرحمن: نفس المرجع السابق،

الجدول رقم : (1) يلخص الآثار المترتبة عن الولاء التنظيمي.

الآثار الممكنة		مستوى التحليل
الآثار السلبية	الآثار الإيجابية	
<ul style="list-style-type: none"> - انخفاض القدرة على التقدم الوظيفي. - انخفاض القدرة على النمو و التطور الذاتي. -زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة و العلاقات الاجتماعية. 	<ul style="list-style-type: none"> -الشعور بالانتماء و الارتباط . - الأمن. - الأهداف و الاتجاه. - التصور الذاتي الإيجابي. - المكافآت لتنظيمية. - الجاذبية للعاملين المحتملين. 	الفرد
<ul style="list-style-type: none"> - التفكير الجماعي. - انخفاض القدرة على الابتكار. - الصراع بين الجماعات. 	<ul style="list-style-type: none"> - ثبات العضوية. - فعالية الجماعة. - التماسك. 	جماعة العمل
<p>انخفاض الفعالية ترجع إلى:</p> <ul style="list-style-type: none"> -انخفاض معدل الدوران. -انخفاض نسبة الغياب. - انخفاض القدرة على التطور و التكيف. 	<p>زيادة الفعالية ترجع إلى:</p> <ul style="list-style-type: none"> - جهد الفرد. - انخفاض معدل الدوران. - انخفاض نسبة الغياب. - انخفاض نسبة التأخر. - الجاذبية للأعضاء 	التنظيم

-المصدر: محمدالصرفي، 2005، ص232

9 - العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي:

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

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

وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها: الدرجة الرسمية التي يحصل الشخص عليها في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته، وظروف العمل، الأجور، و الأقدمية في التعيين بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل الشخص عليها من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.

2- إشباع حاجات العاملين الإنسانية في التنظيم : من المعروف أن للعاملين

مجموعة من الحاجات يسعون إلى إشباعها، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم، ويسعون لأن يكونوا مقدرين محبين أنهم ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذواتهم، والتنظيم الذي لا يساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن - على الأغلب - أن يكون مكاناً لاستقرارهم بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره يمكنهم ومن تحقيق هذه

¹ - عبوي زيد منير: التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته، دار أسامة، دار المشرق الثقافي، 2006، ص 208.

الحاجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي له، ويدفعهم إلى مزيد من العمل الجاد المنتج لتحقيق أهدافه¹.

3- **وضوح الأهداف وتحديد الأدوار** : لقد أظهرت الدراسات أن الولاء للتنظيم يزداد كلما كانت أهدافه واضحة ليستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها.

وكما كانت الأهداف واضحة والدوار محددة أمكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدور العاملين.

4- الرضا الوظيفي:

يعني الرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد لفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له فكلما قل الفرق بينهما ازداد الرضا الوظيفي لديه، و يرى هيرزبرغ أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي الوظيفة عليه بما في ذلك الشعور بالإنجاز و الاعتبار و المسؤولية وإمكان التقدم في الوظيفة، أما عدم الرضا الوظيفي فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف.

5- نظام الحوافز

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

¹ - عبوي زيد منير ، المرجع نفسه ، ص212.

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

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

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

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

7- **بناء الثقة التنظيمية**: تعني الثقة توافق توقعات الأفراد وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة له. و الثقة التنظيمي (Organizational trust) هي " توقع الفرد أو المجموعة يتحقق الوعود المكتوبة أو الشفوية عن الآخرين أفراد أكانوا أم جماعات". ويرى بعض الباحثين أن الثقة تتحقق من الإدراك المشترك لأفراد التنظيم الإيذاء بالآخرين.

- إن المنظمات المتميزة تجتهد في تقديم الخدمات المختلفة لأفرادها لأنها تعتمد على العنصر البشري في تحقيق كفاءة التنظيم وفاعليته، وتعتمد إلى رفع درجة الثقة

فيا بين العاملين وبين التنظيم. ولذلك فإن لعامل الثقة أهمية بالغة في تماسك الجماعة و في تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة الإبداع و الابتكار.

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

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

1. المرحلة التي تسبق الالتحاق بالمنظمة.

2. مرحلة المواجهة.

3. مرحلة التحول.

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

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

10- أسلوب القيادة: تعني القيادة التأثير على أعمال الآخرين وتحفيزهم. فإن القائد الجيد هو الذي يستطيع أن يسهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالتنظيم وإيمانهم بأهدافه وقيمه، ويبعث فيهم رغبة صادقة في بذل مزيد من الجهد المبدع في سبيل تحقي تلك الأهداف، ويغرس فيهم رغبة صادقة في المحافظة على العضوية فيها، وهو الذي يوقع عن صغائر الأمور

ويثني على من يستحق الثناء ويتجاهل من يحاول استغلال المواقف. ويمتلك القدر على تطوير الإنسان و مراعاة مشاعره واحترامه وتوفير فرص نجاحه. ويعرف كيف يحفز العاملين لديه ويبث فيهم الثقة ويعاملهم بصدق وعدل وأمانة، ويتمتع بدرجة عالية من الأخلاق الحميدة ويتصف بالنشاط والقدرة على الإبداع ومد يد المساعدة للآخرين كي يتقدموا¹.

¹ - عبوي زيد منير، المرجع نفسه، ص ص 214-216

خلاصة الفصل :

إن الولاء التنظيمي مصطلح معروف قديماً في علم الاجتماع لكنه يعتبر حديثاً في الفكر الإداري و هو يعبر عن شعور الفاعل القوي بالإرتباط مع المنظمة التي يعمل فيها و الرغبة الشديدة للبقاء فيها وتحقيق أهدافها ، و يمر الولاء التنظيمي في تكوينه بمراحل و قد اجتهد الباحثون في تحديدها و منهم بوكنان حيث حددها في ثلاث مراحل و هي مرحلة التجربة و مرحلة الإنجاز و مرحلة الثقة بالتنظيم، و الولاء التنظيمي كظاهرة معقدة يتأثر بالكثير من العوامل منها التنظيمية ،كالمناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية و بنظام الحوافز ، و النمط القيادي... الخو يتأثر بالمتغيرات الشخصية كالسن و سنوات الخبرة و المستوى التعليمي، و الجنس.

و للولاء التنظيمي أبعاد و مقومات و هي الولاء المستمر ، الولاء التلاحمي و الولاء العاطفي ، و لأهمية الولاء التنظيمي بإعتباره متغير تنظيمي له نتائجه على الفاعل و المنظمة على حد سواء حاول الباحثون جاهدون لتفسيره و تحديد إبعاده و تأثيراته و العوامل المؤثرة فيه و نتج عن تلك البحوث نماذج مفسرة لهذه الظاهرة و منها نموذج إترزيوني ، نموذج سياترز، نموذج ستاو و سالايك ، نموذج أنجل و بيرري و نموذج ألان و ماير وأحدث هذه النماذج هو نموذج الثقافة التنظيمية ، و الذي يعتبر مكملاً للنماذج السابقة و لو جمعناهم معا نتمكن من بناء نموذج متكامل نستطيع من خلاله تفسير الولاء التنظيمي.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

- 1 - مفهوم الأداء الوظيفي
- 2 - المداخل النظرية للأداء
- 3 - عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
- 4 - إدارة الأداء الوظيفي
- 5 - تقييم الأداء الوظيفي
- 6 - معايير تقييم الأداء الوظيفي
- 7 - الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي
- 8 - العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي
- 9 - أهمية تقييم الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يلعب الأداء الوظيفي دورا محوريا في دورة حياة المنظمات و إستمرارها ، فهو محل إهتمام المدراء و المسيرين في توجيهاتهم الإستراتيجية للمنظمات ، هاته الأخير التي يجسد فيها الأداء سلوكا عمليا يؤدي لدرجة من بلوغ الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية على اعتبار أنه سلوك يفرز أفعالا تمثل ناتج الجهد الجسمي أو الذهني المبذول، أي أنّ السلوك يمثل المدخلات و النتائج تمثل المخرجات، لذا فإنّ الأداء يعكس مدى ولاء الموظف أو العامل بمتطلبات العمل أو المهمة، فهو في النهاية سلوك يؤدي لنتائج، وقد تكون النتائج المحققة مطابقة للأهداف المخططة أو تقل عنها أو قد تتجاوزها في بعض الأحيان.

ومن أجل كل هذا فقد قمنا بالتناول في هذا الفصل مفهوم الأداء الوظيفي المداخل النظرية للأداء، وبكثير من التركيز عناصر ومحددات الأداء الوظيفي وتقييم الأداء الوظيفي وكذا إدارة الأداء الوظيفي و العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي ، و أخيرا أهمية تقييم الأداء الوظيفي.

1 - مفهوم الأداء الوظيفي:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد و المنظمة و يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها و ذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، والأداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة¹.

الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أداء واجبات ومهام و مسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي، و الأداء الأمثل هو القيام بالواجبات و المهام و المسؤوليات على أكمل وجه².

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكوّنة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أمّا الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحان و لكنه يحصل على درجات منخفضة، و في مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض³.

و يعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام و الذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكوّنة لوظيفة الفرد⁴.

¹ الربيق محمد: العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية-دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشآت والقوة الخاصة لأمن الطرق، دراسة ماجستير، (غير منشورة)، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2004، ص 57.

² يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويرح: أثر المناخ الطيب على الأداء الوظيفي للعاملين من الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، ص 1159، يونيو 2010.

³ محمد راوية: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 209.

⁴ سلطان محمد سعيد: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 219.

و على الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء، إلا أنّ هناك عوامل تجمع هذه التعريفات و هي كما يأتي:

- أ. **الموظف:** و ما يمتلكه من معرفه و مهارات و قيم و اتجاهات و دوافع.
- ب. **الوظيفة:** و ما تتصف به من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فرص عمل.
- ج. **الموقف:** و هو ما تتصف به البيئة التنظيمية و التي تتضمن مناخ العمل و الإشراف و الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي¹.

2- المداخل النظرية للأداء:

شهد الأداء (العمالي) منذ ظهور العمل المأجور، اهتماما واسعا من طرف الباحثين واهتموا كثيرا بكيفيات تحسينه و زيادته كل حسب تصوّره و منهجه، و يعتبر آدم سميث العالم الإنجليزي أول من اهتم بطريقة مباشر بموضوع الإنتاج من خلال كتابه "ثورة الأمم" الصادر سنة (1776)، و الذي عالج فيه موضوع الإنتاج من خلال العمل داخل الوحدة الإنتاجية على رفع مستوى الأداء، فبعد دراسات علمية و عملية قام بها آدم سميث في المنظمات الإنتاجية توصل إلى نتائج من شأنها أن تزيد في الأداء و تحسنه، و نجده من ناحية أخرى وجه المشرفين إلى طريقة تمكّنهم من التحكم في جودة الإنتاج و كفاءة الأداء و ذلك بتخصيص كل عامل لأداء عمل معين لا لغيره و ذلك للإلمام بجميع جوانبه للوصول إلى نتائج مرضية.

2-1- مدرسة الإدارة العلمية:

كما حاولت مدرسة الإدارة العلمية استخدام المنهج العلمي في دراسة الأداء و محاولة تحسينه، فركزت على دراسة الحركة و الزمن و كل الظروف المؤثر على الأداء كالظروف الفيزيائية و قد كانت الملاحظة العلمية و التجربة أدوات منهجية للدراسة و تسجيل نتائجها ثم تحليلها علميا للوصول إلى النتائج المرجوة.

¹ الصغير فهد بن محمد: المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002، ص 32.

و قد أسهم تايلور في وضع أسس معادلة نظامية لدراسة الأداء، حيث جاءت أفكاره و أساليبه الغنية حول دراسة الحركة و الزمن الذي يجري بواسطة العاملين داخل المؤسسات الصناعية، محاولة منه لمعرفة ما يدور بداخله و ذلك لكي يكشف عن الوسائل و العوامل المساعدة على رفع الكفاية الإنتاجية، و تحديد أفضل الطرق لزيادة الأداء بالإضافة إلى العمل على توفير سبل علمية لقيام نظم إدارية تقوم بالإشراف على المشروعات، و العمل على رفع مستويات الأداء و التدريب للعاملين خاصة بعد أن زاد عدد العمال غير المدربين في التنظيمات الصناعية.

2-2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

مقابل ذلك نجد التون مايو قدم انتقادات لمدرسة الإدارة العلمية و ذلك لتركيزها على الظروف المادية كأساس للتحليل، حيث اكتشف أنّ العوامل المادية ليست وحدها العامل المؤثر الرئيسي في انخفاض و ارتفاع أداء العامل معتبرا ذلك إهمالا بالغا للجانب الإنساني في الأداء¹، حيث تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية بأنّ الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، و أنّ أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون و ليس التنافس، و بناء عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني و التنبؤ به و التحكم فيه، فالفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها و يتأثر في سلوكه بآرائها و معتقداتها و أنّ شعور الفرد بانتمائه للجماعة هو الذي يحفزه للبذل و العطاء، و أنّ إشباع حاجاته الاجتماعية قبل المادية هو الأساس في تحفيز للعمل، و لقد دعت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى اعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المؤسسة، و دعت إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين و مراقبي العمال، وأن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملين و أن يناقشوا معهم مشاكلهم الاجتماعية و الأسرية و أن يشعروهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجزاء.

كما أوضحت هذه النظرية أن للعاملين أهدافا و تطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة و قد تتعارض معها لذلك فإنّه يصبح لزاما على الإدارة أن تناقش هذه الأهداف

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع النشأة والتطورات الحديثة، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ص 80.

و التطلعات مع العاملين و أن تسعى إلى تحقيقها عن طرق ت فويض بعض السلطة إلى العاملين و إشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم عند ذلك يشعر العاملين بإنسانيتهم و لثقتهم، و هذا الشعور في حد ذاته يحفزهم لمزيد من الإنتاج و العطاء¹.

و قد استند مايو في آرائه تلك على جملة الأبحاث و التجارب التي أجريت على مر ست سنوات في مصانع هاوثورن الأمريكية، أثبت من خلالها أهمية عامل الروح المعنوية بين العامل « الإنسان في مستوى الإنتاج حيث فسر ذلك بوجود و شعورهم بالولاء و الانتماء إلى جماعة واحدة ليست فقط في الأقسام الإنتاجية أو المصانع التي اهتم بدراستها، و لكن يمكن أن تزيد عملية الإنتاج في أي وحدة إنتاجية أو مصنع أو شركة أو إدارة مهما كانت وظائفها و مهامها أو أهدافها طالما يوجد نوع من الروح المعنوية العالية بين الأفراد ».

و قد أثبتت هذه الدراسات مدى التأثير المباشر على أداء العمال داخل المؤسسة رغم أن توفر الظروف المادية وحدها غير كافي لتحسين أداء العمل فالجانب الإنساني يلعب دور إيجابيا و كلا الجانبين مكملان لبعضهم².

إن مدرسة العلاقات الإنسانية توصلت إلى أن مهمة الإدارة غير مقتصرة على الجوانب العملية فقط، كرفع الأجور و تحسين ظروف العمل، بل تتعداها إلى محاولة إشراك العمال في اتجاه القرارات و إشراكهم في إدارة المؤسسة، و ذلك بأخذ آرائهم و الاهتمام بها كعامل محفز للاهتمام أكثر بأدائهم و بالتالي زيادة الإنتاج.

2-3- المدرسة السلوكية:

نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية، حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للأفراد، لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال، و من رواد هذه النظرية كريس أرجرس، دوجلاس مكريغر، رنسيس ليكرت و ابراهم ماسلو، الذين أسسوا نظرياتهم نحو الفرد العامل على اعتبار

¹ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2002

² عبد الله محمد عبد الرحمن، المرجع نفسه، ص 116.

أنه يجب عمله باعتباره مصدر رضى نفسي له، كما لديه القدرة على تحمل المسؤولية و السعي إليها إضافة إلى قبوله على الحماس و الدافعية الذاتية للعمل و الأداء المميز.

يعتبر ليكرت - أحد رواد هذه النظرية - أن المنظمة الفعالة هي تلك المنظمة التي تحث المشرفين على تركيز اهتمامهم على بناء جماعات عمل فعالة ذات أهداف تتحدى قدراتها في حين تشجع المنظمات الأقل فعالية بالمقابل، المشرفين على استحداث درجة عالية من التخصص الوظيفي و تعيين الأشخاص ذوي القدرات اللازمة لأداء الوظائف المتخصصة و التدريب، هؤلاء العاملين ليؤدوا وظائفهم بكفاءة الطرق، و بقدر عالي من الكفاءة و الإشراف الدقيق على أداء هؤلاء المتخصصين، و استخدام حوافز في شكل معدلات عمل بالقطعة تربط هذه النقاط بالملاح الرئيسية للتصميم التقليدي و بدراسات المنظمات، على ضوء تلك الاتجاهات استنتج ليكرت أن التصميم الذي يأخذ في الاعتبار الجانب السلوكي للأفراد أو الموجه نحو الأفراد، و الذي يشجع العمل الجماعي هو التنظيم الأكثر فاعلية،

و قد وصف هذا التنظيم الأكثر فاعلية و الموجه نحو الأفراد على أساس ثمانية (8) أبعاد سماها تنظيم نظام أربعة (4)، فيما يوصف التصميم التقليدي بنظام واحد (1)، و يرى ليكرت أن المنظمات التي تتبع نظام واحد (1) غير فعالة، لأنها لا تستجيب للتغيرات التي تحدث في بيئتها، و من الطبيعي أن تنشأ عن التغيرات البيئية ضغوط تتجه نحو التغيير و لكي تتفاعل المنظمة مع تلك الضغوط لابد أن يكون تصميمها التنظيمي مرنا، و يتضمن التنظيم القائم على نظام (4) الخصائص اللازمة لمواجهة التقلبات البيئية وفق ما يراه ليكرت فالإتصال ينساب بسهولة و هذا ما يتطلبه اتخاذ القرارات و ممارسة الرقابة و تركيز و توجيه الجهود، و قد افترض ليكرت كما فعل فيبير في نموذج المثالي، أن هناك طريقة واحدة مثلى للتصميم التنظيمي، فالنسبة لفيبير تتمثل الطريقة المثلى لليكرت و بالرغم من أن لليكرت بعض شواهد البحث التي تؤيد دعواه بتفوق نظام (4)، إلا أنه ربما يكون متحمسا أكثر مما ينبغي في عرض أسلوب تنظيمي واحد كأفضل أسلوب¹.

¹ زين الدين ضياف: السلوك الإشرافي وعلاقته الرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري قسنطينة، 1999-2000، ص ص 99-100.

2-4- نظرية المبادئ الإدارية:

من أشهر روادها **هنري فايول** و تقترض هذه النظرية أنّ السيطرة على السلوك الإنساني، تتأتى من خلال وضع ضوابط محددة للأداء، و من خلال العملية الإدارية من تخطيط و تنظيم، توجيه، و رقابة، و لقد وضع **فايول** أربعة عشر مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة و هي:

-**تقسيم العمل**: يؤدي إلى تحقيق الكفاية و يطبق على الوظائف الإدارية و الفنية.

-**السلطة و المسؤولية**: السلطة هي الحق في إصدار الأوامر و تلقى الطاعة من

الآخرين، أمّا المسؤولية فهي مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر

-**النظام**: و يعني الولاء بالأنظمة التنظيمية و عدم الإخلال بالأوامر وجود رؤساء

قاديرين لغرض النظام.

-**وحدة الأمر**: يعني أن يتلقى الفرد أوامر من رئيس واحد تفاديا للازدواجية في إصدار

الأوامر.

-**وحدة التوجيه**: إنّ النشاطات ذات الهدف الواحد يجب أن تنظم بحيث تصاغ في

خطة واحدة و تشكل وحدة تنظيمية يديرها مسؤول واحد، و الفرق بين هذا المبدأ

و مبدأ

-**وحدة الأمر أو مبدأ وحدة التوجيه**: يتعلق بالتنظيم الإداري بينما مبدأ وحدة الأمر

يتعلق بالأفراد والعاملين.

-**خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة**: عندما نتعارض الأهداف الشخصية

للأفراد مع الأهداف التنظيمية فإنّ الأهداف العامة للمنظمة ينبغي أن تأتي في ترتيب

مقدم.

-**مبدأ المكافأة والتعويض**: يجب أن تكون مكافئة الأفراد وأجورهم عادلة بحيث تحقق

الرضى الوظيفي لهم.

-**المركزية**: وتعني تركيز السلطة بيد الرؤساء، بينما اللامركزية هي تشتيت السلطة

ويتوقف مدى إتباع المركزية واللامركزية على الموقف، مثل طبيعة عمل المنظمة

وحجمها، ويجب أن يكون الهدف هو الاستغلال الأنسب لطاقات العاملين.

- تدرج السلطة: تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل الهيكل التنظيمي.
- الترتيب: ويعني وضع كل شيء في مكانه الصحيح والمناسب سواء كان ماديا أو بشريا، وهذا يوفر الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة.
- المساواة في المعاملة : توفير معاملة عادلة لجميع العاملين في المنظمة، لضمان الولاء التنظيمي لهم.
- الاستقرار الوظيفي : المحافظة على الأفراد الأكفاء في المنظمة والحد من دوران العمل وترسب العمالة.
- المبادأة: وينبغي تشجيع العاملين على الابتكار والتفكير الخلاق لاستنباط وسائل وطرق لتطوير العمل وتحسين الأداء.
- روح الفريق والتعاون : أهمية العمل الجماعي وأهمية الاتصالات الفعالة بين الجماعة في سبيل انجاز الأعمال والوصول إلى الأهداف

لقد حصر فايول المشكل البشري في التنظيمات، في عملية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ولم يعط للعمال دون في المشاركة في التسيير واتخاذ القرارات حيث حدد فايول التسيير في خمسة عناصر وهمي: التنبؤ والتخطيط، والتنظيم، الحكم التنسيق والمراقبة¹.

2-5- البيروقراطية:

يفترض النموذج البيروقراطي أنّ الاعتبارات الموضوعية و العقلانية غير متوفرة في أداء العمل، مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة ولقد انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات، حيث يتم ذلك من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات، ولقد عالج عالم الاجتماع الألماني **ماكس فيبر** النظرية البيروقراطية كنظام عقلائي يتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي، حيث اثبت بعض الخصائص الأساسية لهذا النظام وأهم هذه الخصائص أو المبادئ مايلي:

¹ محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1 ، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص ص 41-43.

- تقسيم العمل على أساس وظيفي يعتمد على مبدأ التخصص و المقدر.
- التدرج الهرمي حيث تنظم علاقات الوظائف على أساس التدرج الهرمي المسند إلى السلطة الرسمية وذلك انطلاقاً من:
- تقسيم المنظمة إلى عدة مستويات هراتشية (هرمية).
- خضوع المستوى الإداري الأدنى لإشراف وتوجيه المستوى الإداري الأعلى بالإضافة إلى تحديد نطاق سلطة الرؤساء على المرؤوسين وفقاً لقواعد محددة وثابتة.
- وجود قواعد وإجراءات رسمية مكتوبة توجه سلوك العاملين والقرارات المختلفة في الوظائف.
- الفصل التام بين ممتلكات المنظمة والممتلكات الخاصة للعاملين فيها.
- اعتماد الوظائف على الجدار والاختبار المهني و الذرية يكون على أساس الأقدمية والأداء والقدرة¹.

وانطلاقاً من هذه الخصائص يعبر ماكس فيبر، أنّ الولاء هو السبيل الأمثل لتنظيم عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة الطرق وأنجعها، ووفقاً لماكس فيبر فإنّ تطبيق هذا النموذج في المنظمات الكبيرة سيحقق فوائد متعددة كالدقة في العمل والوضوح والسرعة وانخفاض التكلفة المادية للعمل ومنه اجتناب العديد من المشاكل الخاصة بالعمل².

2-6- مدخل النظريات المعرفية³:

ويقوم هذا المدخل على أساس أنّ دافعية الأفراد لا يمكن تفسيرها بشكل متكامل إلا من خلال دراسة وتحليل العوامل المتعلقة بوعي الفرد وإدراكه ومعارفه والتي يستطيع من خلالها اختيار الأداء الأنسب.

¹ مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات، ط1، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002، ص 73.

² محمود سليمان العمليان، مرجع سابق، ص ص 44-45.

³ سومر أديب ناصر: أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا، دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2004، ص ص 90-93.

ومن نظريات هذا المدخل:

- ❖ نظرية الحاجة للإنجاز.
- ❖ نظرية مستوى الطموح.
- ❖ نظرية المشاركة في تحديد الأهداف.

وسنقوم بدراسة نظرية الحاجة للإنجاز فقط (كون النظريات السابقة كلها متشابهة من حيث المضمون)

2-6-1- نظرية الحاجة للإنجاز¹:

وترتبط هذه النظرية بكل من ماكلياند و اتكنسون وتعتمد في تفسيرها للدافعية على العوامل الداخلية للفرد والتي تتمثل في وجود رغبة داخلية لدى الفرد لتحقيق إنجازات يعتبرها هامة بحيث تجعله مميزا عن زملائه في العمل وتختلف قوة هذه الرغبة من فرد لآخر فالأفراد الذين تكون دوافع الإنجاز لديهم قوية يبذلون جهدا أكبر من غيرهم. وصنف كلا من ماكلياند و اتكنسون الحاجات الإنسانية ضمن ثلاثة فئات كما يأتي:

-**الحاجة للإنجاز:** وتعبر عن المدى الذي ضمن حدوده يصرف الفرد وقته في التفكير وبذل الجهد من أجل تنفيذه لعمله بشكل أفضل، فالأفراد الذين لديهم الحاجة للإنجاز يبحثون عن المسؤولية ويضعون لأنفسهم أهدافا كبيرة وهامة ويرغبون في الحصول على عائد مقابل ما أنجزوه.

-**الحاجة للنفوذ:** وتعبر عن المدى الذي ضمن حدوده يصرف الفرد وقته في التفكير وبذل الجهد من أجل الحصول على السلطة والسيطرة على الآخرين، فالأفراد الذين لديهم مثل هذه الحاجات عادة ما يكون لديهم حب التحكم بالآخرين، ويكونون ميالين لأن يصبحوا قادة، وقد افترض ماكلياند أن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز، عادة، يكون لديهم حاجة قوية للنفوذ.

¹ سومر أديب ناصر: المرجع نفسه، ص 91.

-**الحاجة للانتماء:** وتعبّر عن الوقت الذي يصرفه الفرد في التفكير وبذل الجهد من أجل إقامة علاقات طيبة ودية مع الآخرين، فالأفراد الذي يكون لديهم حاجة للانتماء ينغمسون في العمل الذي يسمح لهم بإقامة علاقات صحيحة وطيبة مع الآخرين. ولكن وفيما بعد ونتيجة لتزايد الاهتمام بدراسة الدافعية تم إضافة حاجة جديدة إلى الفئات الثلاث السابقة وهي:

-**الحاجة للاستقلال الذاتي:** وبناء على هذه الحاجة فإنّ الأفراد الذين تكون موجودة لديهم، فإنهم يعطون قيمة وأهمية كبيرتين للحرية والاستقلالية في العمل والسيطرة والتحكم بمصيرهم في العمل. وقد أوضح ماكلياند بأنّ النفوذ يساعد الفرد في تحقيق الاستقلال الذاتي.

2-6-1-1 وسائل خلق الدافعية¹:

انطلاقاً من أهمية الدوافع و أثرها المباشر في أداء الأفراد وإنتاجيتهم فإنّه لا بد من العمل وبشكل مستمر على إثارة دوافعهم، أي البحث عن وسائل لتحريك دوافع الأفراد بشكل يتماشى مع أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء، ومن أهم الأساليب والوسائل التي تلجأ إليها الإدارات في هذا الشأن.

- الأجر النقدي.
- المشاركة في الإدارة.
- إثراء العمل.
- الأمن والاستقرار في العمل.

وفي الواقع إنّ مشاركة الأفراد في الإدارة وتحقيق الأمن والاستقرار في العمل يعتبران من ضمن الحوافز غير المالية التي تستخدمها الإدارات لتحسين أداء الأفراد كما أنّه بالإضافة إلى الأساليب السابقة فإنّه بالإمكان اللجوء إلى الحوافز، بكافة أنواعها، أيضاً

¹ سومر أديب ناصر: المرجع نفسه، ص 92.

لتحريك دوافع الأفراد، إذ تعتبر الحوافز ذات أهمية كبيرة بحيث تحتل المرتبة الثانية بعد الأجر.

أ- الأجر النقدي:

يحتل الأجر النقدي الذي يحصل عليه الأفراد لقاء قيامهم بالأعمال المكلفين بها، المرتبة الأولى والأهم من بين كل الوسائل التي يمكن أن تستخدمها الإدارات لإثارة دافعيتهم وبالتالي التأثير على أدائهم وذلك كون الأجر يعتبر المصدر الأساسي لإشباع الحاجات الأساسية للأفراد وبالتالي لكي تحقق المنظمة النتائج المرجوة من سياسة الأجور لديها يجب أن تقوم بوضع سياسة أجرية تمكن الأفراد من تلبية احتياجاتهم بالدرجة الأولى، وتتناسب مع طبيعة الوظائف والأعمال المختلفة ثانياً، وأن تولد شعوراً بالعدالة بالنسبة للأفراد ثالثاً.

2-6-1-2- الحوافز¹:

تحتل الحوافز بأنواعها المختلفة المرتبة الثانية بعد الأجر من حيث الأهمية في إثارة دافعية الأفراد وبالتالي توجيه أدائهم وتحسينه وذلك كونها تشكل مصدراً إضافياً مساعداً على إشباع حاجاتهم المختلفة، فالحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية تستخدمها الإدارات لإثارة دافعية الأفراد للقيام بأداء معين بالتالي توجيه هذا الأداء بما يحقق أهداف المنظمة من جهة ويساعد على إشباع حاجات الأفراد من جهة أخرى. لكن لكي تحقق الحوافز الغاية المرجوة منها لا بد من توافر عدة شروط أهمها:

- ❖ توافق الحافز مع الحاجة الملحة لدى الفرد (المطلوب إشباعها، ومع تقدير الفرد للمنفعة التي سيحصل عليها من هذا الحافز).
- ❖ عدد مرات التحفيز فكلما زاد عدد مرات التحفيز الإيجابية أو السلبية، كلما أدى ذلك إلى ارتفاع أو انخفاض مستوى أداء الفرد تبعاً لنوع الحافز.
- ❖ الأثر الذي يحدثه الحافز لدى الفرد وقوة هذا الأثر، فكلما ازداد الرضا الذي يحدثه الحافز كلما ازدادت فاعليته كمدعم إيجابي للأداء وكلما ازداد الاستياء أو الألم الذي يحدثه كلما ازدادت فاعليته كمدعم سلبي للأداء.

¹ سومر أديب ناصر: المرجع نفسه، ص 93.

- ❖ توافق الحافز مع قيام الفرد بأداء معين.
- ❖ العدالة في منح الحوافز فيما بين الأفراد.

مما يفرض على الإدارات وضع نظام عادل للحوافز مبني على أسس علمية مدروسة بعيدا عن التخمين والتقديرية الشخصية لمتخذي القرار بحيث يكون متوافقا مع آمال الأفراد خاصة أنّ الحوافز تتعدد وتتنوّع سواء من حيث الهدف منها (إيجابية، سلبية)، أو من حيث نوع الحافز ذاته (مالية، غير مالية) أو من حيث عدد المشمولين بالحوافز (فردية -جماعية).

ب- المشاركة في الإدارة:

ويقصد بذلك مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات الإدارية وخاصة تلك التي تمس مصالحهم وشؤونهم مباشرة، لأن توافق أهداف المنظمة أو على الأقل تقاربها من أهداف الأفراد يساعد على زيادة دافعيتهم للأداء بشكل أفضل، وتتم مشاركة الأفراد في الإدارة من خلال تمثيلهم في مجالس الإدارة واللجان الإدارية من قبل بعض الأفراد.

ج- إثراء العمل:

ويقصد به جعل العمل أكثر إثارة وتحفيزا للأفراد لأداء العمل، كإدخال مهام جديدة أكثر صعوبة لم يسبق للفرد القيام بها، أو زيادة مسؤوليته عن العمل المكلف به وإعطائه سلطة إضافية، الأمر الذي يعتبر أداة مفيدة لتحسين معنويات الأفراد وأداءهم، فإثراء العمل من شأنه أن يولد شعورا لدى الأفراد باعتراف الرؤساء بهم، وبالمسؤولية مما يجعلهم أكثر سعادة ورغبة للعمل، ويساعد هذا النوع من الأساليب في إشباع حاجات تقدير الذات والاحترام.

د الأمن و الاستقرار في العمل:

يبحث أي فرد عن عمل ما، و يحبذ أن يكون هذا العمل دائما بحيث يؤمن له الاستقرار أولا والأمان ثانيا، وهنا يجب أن نميز بين نوعين من الأمان وهما الأمان من المخاطر التي قد يتعرض لها الفرد أثناء تأدية عمله ، والأمان الوظيفي وهو عبارة عن توقعات الفرد عن احتمالية استمراره في موقف وظيفي معين ويعتبر شعور الفرد بالأمان الوظيفي حاجة أساسية لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة في نفس الوقت، ونظرا لأهمية شعور الفرد بالأمان من المخاطر وبالأمان الوظيفي يجب على الإدارات العمل من أجل تأمين الأمان بنوعيه.

2-1-7 النظرية الحديثة¹:

تعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات في عالم الإدارة، وقد استمدت هذه النظرية من كتابات علماء الاجتماع، وتميز بتأكيداتها على اعتبار النظام أدق وحدة يمكن أن تكون إطاراً علمياً للدراسة الموضوعية، فالمجتمع هو وحدة أو يتكون من وحدات أصغر تكون كل واحدة منها نظاماً نظام عام بذاتها وهذه هي الأنظمة السياسية والاجتماعية والإدارية.

ويعبر النظام الإداري (المنظمة) نظاماً مفتوحاً يتقاعد مع الوحدات الأخرى في المجتمع، فيأخذ منها ويعطها ويبادل معها المعلومات والطاقة والموارد والقوى البشرية و يتكون النظام الإداري من عناصر مترابطة فرعية، هي النظام الفني والمعلومات والقوى البشرية والنظام الاقتصادي المالي، ويشبه أنصار هذه النظرية المنظمة بالآلة من حيث ارتباط أجزائها بعضها ببعض، ويتوقف نشاط هذه الآلة على قدرة أجزائها وعلى الطاقة الإنتاجية الكافية فيها ونوعية الفرد. والصيانة والعناية البيئية المتوفرة لها، ومن ثم فإنّ نتاج المنظمة يتوقف على طبيعة تنظيمها وعناصرها الداخلية وعلى ما تقدمه البيئة الخارجية لها من إمكانيات مادية وبشرية وسياسية ومعنوية، لذلك فإنّ الدراسة التحليلية لواقع المنظمة يتناول وفق لنظرية النظم العناصر الأساسية الآتية:

-**المدخلات:** وتشمل كافة الإمكانيات والطاقات التي تدخل المنظمة، من الفئة الاجتماعية والسياسية الخارجية.

-**العملية الإدارية:** وهي مجموعة النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ و اتخاذ القرارات وتعامل الأفراد لتحويل المدخلات إلى المخرجات.

-**المخرجات:** ويشمل دراسة كافة ما يخرج من المنظمة من منجزات تتمثل في السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة على اختلافها، لمجتمع المستهلكين وإلى الفئات المنتفعة من تلك الخدمات.

¹محمود سليمان العمليان، مرجع سابق، ص ص 48-49.

-التغذية العكسية: وتعني كافة عمليات الاتصال التراجعي المتبادل بين المخرجات والبيئة الخارجية، وما تحدثه فيها من آثار إيجابية أو سلبية تحدد وتكيف حجم ونوعية المدخلات.

وهكذا تفاعل العناصر الأساسية الأربعة السابقة الذكر بطريقة تلقائية دون انقطاع في أي منظمة، وقد يصعب الوقوف على طبيعة هذا التفاعل بصور مباشرة أو بالعين المجردة إلا أنّ آثار هذا التفاعل ونتائجه يمكن أن تدرك بالمنطق وبالتحليل العملي لمدى تقدم وتطور المنظمة أو مدى انحطاطها وتراجعها، وعموماً يمكن إجمال فوائد نظرية النظم في مجال الإدارة كما يلي:

-أتاحت للباحثين في علم الإدارة النظرة الكلية الشاملة في إدارة المنظمة، فالباحث يجب أن ينظر إلى الإدارة كنظام مفتوح مما يمكنه من رؤية عناصر المشكلة الإدارية، المختلفة من قيود سياسية واجتماعية وبشرية...الخ، ومدى تفاعل كل هذه العناصر مع البيئة الخارجية التي تمد المنظمة بالمدخلات الضرورية لاستمراريتها.

-ساعدت الإداريين على فهم سير المنظمة وركزت اهتمامهم على القوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على تفاعلها، وتزيل الاعتبار القائل بأن الإدارة تعبر مبادئ ثابتة واجبة التطبيق في كل موقف وكل بيئة.

انطلاقاً مما تقدم نستنتج أنّ هذه الدراسات ساهمت بصورة مباشرة في دراسة الأداء وذلك بمحاولة جادة لإيجاد الطرق المثلى لتحسينه، رغم الانتقادات الموجهة لها في تركيز كل واحدة منها على جانب وإهمالها للجانب الآخر لذلك لا يمكننا أن ننكر ما وصلت إليه في محاولتها لدراسة العمل دراسة علمية جادة، من أجل الوصول إلى تحسين الأداء وبالتالي زيادة الإنتاج.

3- عناصر الأداء الوظيفي و محدّداته:

3-1- عناصر الأداء الوظيفي:

يطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع فإنّ الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها، ويتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها¹:

- 1 **المعرفة بمتطلبات الوظيفة** : وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2 **نوعية العمل**: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 3 **كمية العمل المنجز** : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجاز في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- 4 **الثمّابة والثوق** : وتشمل الجديّة والتفاني في العمل وقدرّة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

3-2- محدّدات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أنّ الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنّه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

¹ الحسيني أحمد بن عبد الله: علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض، 1994، ص 72.

1 الجهد

2 القدرات

3 إدراك الدور (المهام)

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية و العقلية، و التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أمّا القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، و لا تتغير و تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، و يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يفقد الفن بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور¹ و يمكن القول إن محددات الأداء تستند إلى ثلاثة متغيرات هي:

1 **الجهد المبذول في العمل** : و هو يعكس درجة حماس ال فرد لأداء العمل و مدى دافعيته للأداء.

2 **القدرات والخصائص الفردية** : و هي القدرات الغنية و الخبرات السابقة و التي يتوقف الجهد المبذول عليها.

3 **إدراك الفرد لدوره الوظيفي** : تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته و انطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة.

وقد حاولت مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم بورتر و زميله لولر نموذجا يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي: حصيلة الجهد المبذول والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد و خبرته السابقة أمّا إدراك الفرد لدور الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء وتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة².

¹ محمد راوية: المرجع السابق، ص210

² الحربي خديجة احمد عبد المؤمن: التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة دراسة تطبيقية على مدينة جدة، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، 2003، ص 56.

4- إدارة الأداء الوظيفي:

إن الإدارة الفعالة للأداء ليست أمراً حيوياً بالنسبة لبقاء واستمرار المؤسسة فحسب ولكنها تمثل أيضاً ولاء أخلاقي على صاحب العمل حيث إنها تعتبر من أفضل اهتمامات الموظف، وبناءً على ذلك، فإنه ليس هناك اختيار بين القيام بإدارة الأداء وعدم القيام بذلك وتمثل هذه العملية أكثر الأدوار التي يقوم بها المدير أهمية، حيث إنه دون وجود هذه العملية سوف تصبح المؤسسة ببساطة مجموعة من النشاطات ودون وجود تركيز على شيء معين أوسيطرة.

4-1 تعريف إدارة الأداء:

هناك عدد من التعريفات المختلفة لعملية إدارة الأداء، ولكن التعريف المفضل هنا هو التعريف الآتي¹:

"عملية إدارة تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع."

وفي هذا الصدد، فإنّ هناك افتراضاً يقضي بأنه إذا كان من الممكن أن يلبي الأفراد احتياجاتهم عن طريق تحقيق أهدافهم وفي الوقت نفسه يساهم هؤلاء الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة، ففقد يكون من المحتمل وقتئذ أن يتم تحفيزهم بشكل أكبر ويحققون مستوى أعلى من الأداء في العمل. يتلاقى هذا الافتراض مع أساس إدارة الموارد البشرية أيضاً.

عند التفكير في تناول معنى إدارة الأداء بالشرح، فإنه من المرجح أن يتم أيضاً توضيح ما لا تمثله هذه العملية. ومن ثم، فإنّ هذه العملية لا تشتمل على ما يأتي:

1 **تقدير الأداء:** بصفة عامة، عندما يتم طرح الأسئلة على المديرين في المؤسسات عن عملية إدارة الأداء التي يقومون بها، فإنه يقومون بشرح النظام الخاص بتقدير الأداء وبينما تمثل المقابلة الخاصة بتقدير الأداء جزءاً لا يمكن الحياد منه من عملية إدارة الأداء، فإنها تمثل جزءاً من هذه العملية فقط.

¹ باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر وتوزيع، القاهرة، ط 2، 2006، ص 91.

2 دفع الرواتب بناء على مستوى الأداء: على الرغم من أن المكافآت النقدية والمكافآت من أنواع أخرى ربما أكون جزءا من عملية إدارة الأداء، فإنه من المهم جدا اعتبار هذه المسألة مسألة منفصلة.

3 عملية إدارة الأداء ليست من اختصاصات مدير شؤون الأفراد: غالبا ما يكون هناك ميل إلى النظر إلى عملية إدارة الأداء فقط على أنها تقنية خاص بإدارة الموارد البشرية. وعادة ما يكون ذلك لأن هذا هو القسم الذي تبدأ فيه العملية ويتم من خلاله الإشراف على المعايير والحفاظ على السجلات الشخصية. في الواقع، فإنه يجب أن يقوم بهذه العملية مديرو المؤسسة.

4 العصا السحرية: لا تمثل عملية إدارة الأداء الحل لكل المشاكل التي تواجه الشركة ولكنها تتمثل في واحد فقط من الأنظمة التي لا بد من استخدامها بكفاءة في أية مؤسسة في حالة الرغبة في تحقيق النجاح على المستوى القريب و البعيد.

5- تقييم الأداء الوظيفي¹ :

لقد ظهر تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى إلا أنه رغم ذلك لم تأخذ به المنظمات وخاصة الصناعية إلا في أواخر العشرينات و أوائل الثلاثينيات من القرن العشرين، حيث تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء و سمي تارة أخرى بقياس الكفاءة إلا أننا نرى أن خير تسمية له هو تقييم الأداء لانتشاره.

وعرف تقييم الأداء على أنه دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.

و يعرف راندل تقييم الأداء بأنه: « الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة مشاركة، إعطاء، و استخدام المعلومات المتجمعة من و حول الأفراد لغرض تحسين أداءهم

¹ سومر أيوب ناصر: مرجع سابق، ص 97.

في العمل، لذا فإنّ تقييم الأداء لا يشتمل على التقييم الذي يتم شفهيًا و بطريقة غير رسمية للأفراد و الذي قد يوجد في بعض التنظيمات الصغيرة.»

و عرف فيشر ورفاقه تقييم الأداء على أنه: « العملية التي يتم بوساطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة »، كما عرف تقييم الأداء على أنه: « الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكانن قوى أو مكانن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بلنجازها و القيام بها.»

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ ما يلي:

❖ ركزت التعاريف كلها على الأهداف أو الفوائد التي يمكن تحقيقها من القيام بتقييم الأداء.

❖ لا بد من وجود فترة زمنية م م هدة للقيام بتقييم الأداء.

❖ يجب أن تتم عملية التقييم بشكل رسمي.

❖ تشتمل عملية التقييم على مراقبة تصرفات الأفراد و سلوكهم أثناء العمل.

إن المنظمة التي تعمل على تنميين عمل المشرف و توجيهه باتجاه إيجاد صيغ للعمل تزيل التوتر، و تعمل على بث روح العمل الجماعي، يجعل الأمر من الأفراد أك ثر رضا و فعالية في إنجاز أعمالهم¹.

و ترمي المنظمات الأكثر فعالية إلى البحث دائما عن مختلف الطرق و الأساليب الكفيلة بتحقيق كفاية إنتاجية عالية، و التي هي نتيجة لفعالية الأداء و الاخبار الناجح لقوة عاملة مؤهلة و قادرة على إنجاز مهامها، لدرجة تسمح بتحقيق أهدافها خاصة و أهداف المنظمة عامة.

و في هذا الإطار يحتل تقييم الأداء موقعا خاصا في إدارة الأفراد، على اعتبار أنّه العملية الأكثر نجاعة، لمعرفة جوانب الضعف والقوة في طريقة أداء العامل، و مستوى الإنجاز الذي يقدمه، بغرض معالجة جوانب الضعف والخلل وتدعيم وتعزيز جوانب القوة فمضمون عملية تقييم الأداء يشير إلى الحصول على حقائق و بيانات محددة عن أداء

¹ صالح عوده سعيد: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، 1994، ص369.

العامل لعمله، بحيث أنها تساعد على تحليل و فهم و تقدير لمستوى الأداء المنفذ، و إعطائه قيمة معينة مقارنة مع ما هو مطلوب تنفيذه، و كذلك فهم سلوك الفرد من خلال قيامه بعمله، أي تقدير مستوى كفاءة الفرد الفنية و العملية لتنفيذ الواجبات و المهام التي يتضمنها عمله.

فبهذا فإنّ برامج تقييم الأداء ترمي إلى خدمة المنظمة من جهة، و خدمة الأفراد العاملين من جهة أخرى، على أساس أنّ التقييم الموضوعي يؤدي إلى إحداث تدير واقعي لدى الفرد، بأن يجعله أكثر دافعية في إنجاز المهام الموكلة إليه لبلوغ بدرجات عالية في التقييم، و هذا بدوره سينعكس إيجاباً على رفع الكفاية الإنتاجية للمنظمة، الأمر الذي يمنح فرص أكثر للترقية أو الحصول على مكافئات مالية أو معنوية، فرغم أنّ تقييم الأداء يرمي في مجمله إلى تحسين مستويات الأداء، إلا أنه يمكن وضع مجموعة من النقاط التي تعكس أهميته و دوره بالنسبة للفرد أو المنظمة فيما يلي¹:

- 1 - اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب و مؤهلاتهم، و توزيع العمل عليهم بما يتناسب و قدراتهم و مهاراتهم، تحقيق المبدأ وضع الفرد المناسب.
- 2 - مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين و مراقبة أدائهم بشكل عميق، مما يسهل عليهم تقديم النصح و التوجيه لهم عند حاجتهم لذلك.
- 3 - توفير أسس موضوعية و علمية لترقية الأفراد و لمنح المكافئات و العلاوات التشجيعية و الحوافز بهدف دفع العاملين على زيادة الإنتاج و تثمين نوعيته.
- 4 - يكشف للإدارة العليا عن مواقع القوة و الخلل في أقسام المنظمة و بالتالي يساعد في عملية إعادة التنظيم عند قيام الإدارة بها.

6- معايير تقييم الأداء الوظيفي²:

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وأنّ تحديد هذه المعايير أمر ضروري

¹ نفس المرجع ، ص 372.

²الهييتي خالد:إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص ص 203-204.

لنجاح عملية تقويم فيها الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تُؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة.

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية:

- 1 **صدق المقياس**: أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.
- 2 **ثبات المقياس**: يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً، أمّا عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أداءه، إن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.
- 3 **التمييز** ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
- 4 **سهولة استخدام المقياس**: ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

7- الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي¹:

هناك بعض الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر والتي يمكن تلخيصها كما يأتي:

- 1 **الاتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.**
- 2 **الاتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج العامة.**

¹أسعاد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في فلسطين Paltel دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات.

3 الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة إجمالية لكفاءة العامل والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة.

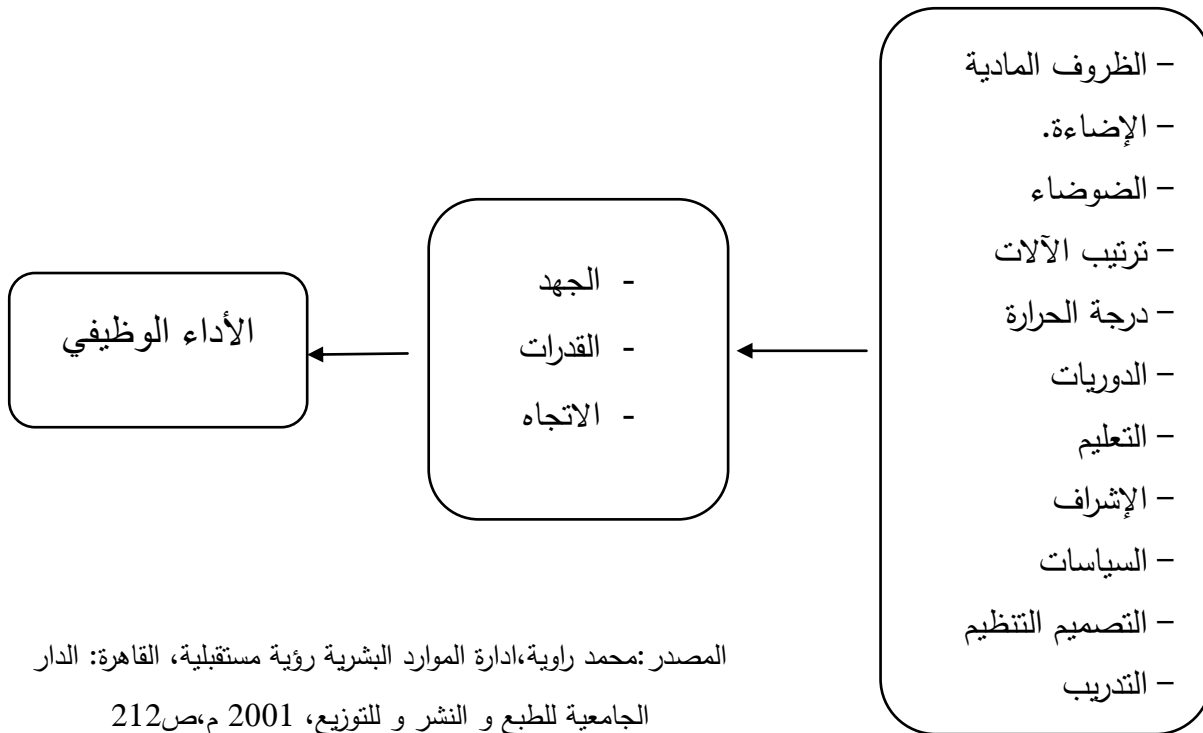
4 ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم، أي عدم اقتصرها على المشرف المباشر فقط.

ومن الطرق الحديثة أيضا في قياس أداء العاملين والتي نأخذ في الاعتبار الاتجاهات الحديثة السابقة، تلك التي يمكن أن يطلق عليها طريقة التقييم المشترك، وأساس تلك الطريقة، هو أن يتم تقييم الفرد بطريقة الاقتراع السري بواسطة كل فرد من أفراد جماعة العمل الذين يعملون معه دون أي اعتبار للمركز الإداري، وعلى ذلك فإن قياس الفرد يتم بمعرفة زملائه، زملاءه، ورؤسائه ومرؤوسيه أما أهم الصفات الأساسية لطريقة التقييم المشترك هي:

- 1 اشتراك الرؤساء، والمرؤوسين، والزملاء في عملية التقييم.
- 2 الاقتراع السري.
- 3 يتم اختيار الصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين بالتقييم.
- 4 إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.
- 5 رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

8- العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي¹:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه و بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة و موجودة بالفعل، و الشكل الأتي يوضح العوامل البيئية التي تُعدّل و تُؤثر على الأداء الوظيفي.



المصدر: محمد راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، القاهرة: الدار الجامعية للطبع و النشر و للتوزيع، 2001 م، ص212

الشكل رقم (03) : يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء

¹ محمد راوية: المرجع السابق، ص 211.

9 - أهمية تقييم الأداء الوظيفي :

لقد أُنحِر عن غياب عملية التقييم، إلى اقتران إدارة مؤسسات القطاع العام، بالتسيب والفساد وعدم الكفاءة في تحقيق الأهداف ، لهذا جاءت مرحلة الاستقلالية مدعمة بكثير من المبادئ والآليات التي تركز على عملية التقييم كمرحلة ضرورية لتحقيق الكفاية الإنتاجية العالية.

وتتبع أهمية تقييم الأداء من الفوائد التي يحققها سواء الافراد او المنظمات وأهم هذه الفوائد:

- ❖ يساعد في التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد وبالتالي يتيح إمكانية تكيف الفرد بالعمل الذي يتناسب مع إمكانياته ومؤهلاته.
- ❖ يشعر الأفراد بالمسؤولية تجاه أنفسهم والمنظمة في الوقت نفسه من خلال شعور الفرد بأن أداءه في العمل يؤثر على مستقبله وعلى مستقبل المنظمة.
- ❖ المساعدة في وضع نظام سليم وعادل للنقل والترقية والفصل من العمل.
- ❖ المساهمة في تحديد المكافآت التشجيعية والحوافز.
- ❖ المساهمة في وضع سياسة التدريب في المنظمة.
- ❖ وسيلة لتحقيق العدالة في المعاملة بين الأفراد في حال تم الاعتماد على أسس علمية وموضوعية.
- ❖ تحديد مدى مساهمة كل فرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحديد مساهمته في العملية الإنتاجية¹.

¹ سومر أيوب ناصر: مرجع سابق، ص 98.

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق يبرز لنا مفهوم الأداء الوظيفي باعتباره يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفاعل داخل المنظمة و يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلباته الوظيفية و غالبا ما يحدث بسبب تداخل بين الأداء و الجهد، فالمنظمة الفعالة تهتم بالأداء و تعمل على تحسينه دائما و عليه فيجب أن تتسم المنظمات بالمرونة وتحقيق التوازن والتأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية حتى تتمكن من البقاء و الاستمرار .

الفصل الرابع :

المدخل التقني الميداني للدراسة

- 1 - الدراسة الاستطلاعية
- 2 - تقديم مجالات الدراسة
- 3 - العينة و طريقة اختيارها
- 4 - تقنيات جمع البيانات
- 5 - أساليب المعالجة الإحصائية
- 6 - الصدق و الاتساق الداخلي للتقنية

1- الدراسة الاستطلاعية :

تعتبر الدراسة الاستطلاعية عموماً ليس فقط للتحقق من صلاحية تقنيات البحث ولكن لتعميق المعرفة بالموضوع المراد دراسته، وتجميع ملاحظات و التعرف على أهمية البحث لتحديد فروضه، قبل الاستقرار على خطة الدراسة يفضل القيام بدراسة استطلاعية على عدد محدود من الأفراد، و تحقق هذه الدراسة عدة أهداف أهمها:

- توفر للباحث الفرصة لتقويم مدى مناسبة البيانات التي يحصل عليها للدراسة، كما يتأكد من صلاحية التقنيات التي يستخدمها ضمنها.
- تساعد الباحث على اختبار أولي للفروض، حيث تعطينا النتائج الأولية مؤشرات بمدى صلاحية هذه الفروض، وما هي التعديلات الواجب إدخالها على هذه الفروض إذا كانت تحتاج إلى تعديلات.
- تمكن الباحث من إظهار مدى كفاية إجراءات البحث التي اختيرت لقياس المتغيرات.¹

قمنا بجمع المعلومات النظرية التي لها علاقة بموضوع البحث بالإضافة إلى مناقشة ذوي الاختصاص و الخبرة، لاستشارتهم حول المعلومات النظرية لموضوع الدراسة، ثم جاءت المرحلة الثانية وهي مرحلة الوصف المعمق، فالدراسة الاستطلاعية دراسة للكشف عن عينة البحث و خصائصها التي تمكننا من إجراء الدراسة الأساسية بالإضافة إلى قياس الخصائص السيكومترية (التي نقصد بها الهدف والثبات) من أجل التأكد من صدق وثبات الأساليب المتخصصة لجمع البيانات، لتحقيق الهدف من الدراسة الاستطلاعية طبقت الاستمارة على عينة أولية

¹ - رجاء محمود أبو علام : مناهج البحث في العلوم النفسية و التربوية ، دار النشر للجامعات، ط 1، القاهرة، 2007 .

بلغ حجمها 30 موظفا من الجامعة، قصد معرفة مدى وضوح وفهم الموظفين لعبارات الاستمارة، و بشكل يتناسب ومستوى الموظفين و للتأكد من ملائمة العبارات للمستوى العام لموظفي الجامعة، وإبداء بعض الاقتراحات، إضافة إلى التأكد من صدق وثبات الاستمارة ، كما أنها تساعدنا على تفادي بعض الصعوبات التي يمكن أن تواجهنا أثناء التطبيق الأساسي للدراسة.

2 - تقديم مجالات الدراسة:

2-1- المجال الزمني للدراسة:

بعد الانتهاء من إعداد الجانب النظري والإجراءات المنهجية (ضمن الدراسة الاستطلاعية)، جاءت الدراسة الميدانية بالشروع في توزيع الاستمارة يوم 06 سبتمبر 2015 على عينة البحث (استغرق توزيع الاستمارة واسترجاعها أربعة أيام) حيث استمرت الدراسة بالتحليل و الفرز وتصنيف البيانات إلى جداول إحصائية... إلى غاية سبتمبر 2015، فباحثساب الدراسة الاستطلاعية و الميدانية فكان المجال الزمني لهذه الدراسة من ديسمبر 2014 إلى سبتمبر 2015.

2-2- المجال المكاني لجامعة الجلفة :

تقع جامعة "زيان عاشور" بالجنوب الشرقي لمدينة الجلفة، يحدها من:

الشمال: المركب الرياضي

الجنوب: الإقامة الجامعية "شقرة بن صالح"

الشرق: أراضي فلاحية

الغرب: الإقامات الجامعية، السكنات الوظيفية لأساتذة التعليم العالي. تحتل مساحة حوالي 29 هكتار بمحيط 3800 متر طولي¹.

2-2-1 نبذة تاريخية عن جامعة الجلفة :

انطلق التعليم العالي بولاية الجلفة في السنة الجامعية (1990-1991) وذلك بإنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي للإلكترونيك (Institut National (I.N.E.S) (D'Enseignement Supérieur) الذي وُقِرَ تكوينا تطبيقيا (D.E.U.A) (Diplômé des Etudes Universitaire Appliqué) في الالكترونيك، ثم في الإعلام الآلي.

بعد استيفاء المعهد للشروط البيداغوجية والإدارية تم ترقيته إلى مركز جامعي زيان عاشور بموجب المرسوم تنفيذي رقم (197 - 2000) المؤرخ في 25 جويلية 2000.²

احتوى المركز في تلك الفترة على 05 معاهد هي:

-معهد العلوم والتكنولوجيا

-معهد علوم الطبيعة والحياة

-معهد العلوم القانونية والإدارية

-معهد الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية

-معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

من هذه التطورات البارزة التي عرفها المركز، والتوسع الذي شهده سواء على مستوى التخصصات المفتوحة أو على مستوى الهياكل البيداغوجية والإدارية وخلال السنة

¹ - المهندس المسؤول بمصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

² - موقع أنترنت

الجامعية (2009/2008)، تم ارتقاء المركز الجامعي إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم (09/09) المؤرخ في 04 جانفي 2009، الذي تضمن انشاء جامعة الجلفة بستة كليات بها سبعة عشر قسم ومعهد يضم ثلاثة أقسام هم كآآتي:

الجدول (02) توزيع الأقسام بالكليات والمعاهد في جامعة الجلفة¹

الرقم	الكليات والمعاهد	الأقسام
01	كلية علوم الطبيعة والحياة	جغرافيا وتهيئة العمران
		فلاحة وبيطرية
		بيولوجيا
02	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	العلوم الاقتصادية
		العلوم التجارية
		علوم التسيير
03	كلية الحقوق والعلوم السياسية	حقوق
		علوم سياسية
04	كلية العلوم والتكنولوجيا	علوم وتكنولوجيا
		رياضيات واعلام آلي
		علوم المادة
05	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	علوم اجتماعية
		علوم إنسانية
06	كلية الآداب واللغات الأجنبية والفنون	لغة وادب عربي
		لغة فرنسية
		لغة انجليزية
		فنون
07	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	النشاط الرياضي التربوي
		النشاط الرياضي المكيف
		التدريب الرياضي النخبوي

¹ الجدول من إعداد الباحث .

يقدر إجمالي عدد الطلبة المسجلين بجامعة الجلفة للموسم الجامعي (2014 - 2015) ب (23950 طالب)، يقوم بتأطيرهم أكثر من (812 أستاذ) بمختلف الدرجات العلمية بالإضافة لطاقتهم الإدارية هام يقدر ب (676 موظف دائمون، عقود)

جدول (03) تعداد الطلبة المسجلين 2014-2015 حسب الكليات والمعاهد

المجموع	الماستر	الليسانس	الكلية / المعهد
4606	953	3653	العلوم والتكنولوجيا
2098	806	1292	علوم الطبيعة والحياة
3211	1442	1769	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
4637	1636	3001	العلوم الاجتماعية والإنسانية
4959	1776	3183	الآداب واللغات والفنون
3104	1726	1378	الحقوق والعلوم السياسية
1335	542	793	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة
23950			المجموع الكلي

المصدر (مسؤول الإحصاء بمديرية الدراسات للجامعة لجامعة 2015)

2-2-2- من هو زيان عاشور؟ :

ولد الشهيد زيان عاشور بدائر أولاد جلال ولاية بسكر سنة (1919)، زاول تعليمه الابتدائي بزاوية أولاد الرملية وحفظ القرآن الكريم على يد الشيخ العيد بن الباهي في بلدة عين الملح سنة (1935)، واصل تعليمه الثانوي بزاوية المختار بأولاد جلال.

سنة (1945) انخرط الشهيد بحزب الشعب في حركة انتصار الحريات الديمقراطية حيث كلف بالدعاية والأخبار بناحية أولاد جلال، ألقى عليه القبض عدة مرات بعد ما عرضت عليه العديد من الإغراءات المادية للتخلي عن نشاطه السياسي إلا أنه رفض.

سافر الى فرنسا في نفس السنة ليواصل عدة مهام سياسية كلفه بها النظام آنذاك في مدينة ليون ليعود سنة (1952) إلى أرض الوطن ويعتقل من جديد بعد فترة من خروجه عينه مصطفى بن بولعيد مسؤولا على المنطقة الصحراوية فشرع بتجنيد الشباب وتدريبهم وتنظيم اللجان الشعبية، سجن مره أخرى يوم (01-11-1951) مكث بالسجن الى غاية (1955) أين قام باجتماع لمناضلي جبهة التحرير في بوسعادة ليقرر انطلاق الثورة بالناحية.

استشهد البطل زيان عاشور في (07-11-1956) بمكان يسمى خلفون بالقرب من جبل ثامر إثر معركة دامت ثلاثة أيام لتنتهي بذلك ملحمة البطل وتتواصل ملاحم الأمة الجزائرية.

2-2-3- هيكل جامعة الجلفة:

أ التنظيم البيداغوجي :

تتفرع جامعة الجلفة من حيث تقسيماتها البيداغوجية إلى نيابات ومصالح مشتركة فأما عن النيابات تقسم بالشكل التالي:

❖ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات والتي

تضم بدورها المصالح التالية:

- مصلحة التعليم و التداريب والقيم.

- مصلحة الشهادات و المعادلات.

- مصلحة التكوين المتواصل

❖ نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف والتوجيه : وتضم المصالح

- مصلحة الإحصاء و الاستشراف

- مصلحة التوجيه و الإعلام

- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة

❖ نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون والتنشيط والاتصال

والتظاهرات العلمية : و تشمل على مصلحتين

- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

- مصلحة التعاون والتبادل بين الجامعات والشراكة.

❖ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التخرج و التأهيل الجامعي

والبحت العلمي:

- مصلحة التكوين لما بعد وما بعد التدرج المتخصص.

- مصلحة التأهيل الجامعي.

- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه¹.

¹ المهندس المسؤول بمصلحة متابعة برامج البناء و التهيئة بالجامعة.

أما المصالح المشتركة لجامعة الجلفة تم تقسيمها لمراكز تحوي فروع ومصالح على النحو الموالي:

❖ المكتبة المركزية : و تحوي على

-مصلحة التوجيه.

-مصلحة الاقتناء.

-مصلحة المعالجة.

-مصلحة البحث البيبليوغرافي.

❖ مركز الانظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد :

و تضم الفروع

-فرع الأنظمة

-فرع الشبكات

-فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

❖ مركز الطبع السمعي البصري : و يشمل على فرعين

-فرع الطبع.

-فرع السمعي البصري.

❖ مركز التعليم المكثف للغات : و الذي يضم بدوره

-فرع البرمجة.

-فرع النظافة والصيانة

❖ البهو التكنولوجي.¹

¹ نفس المرجع .

ب - التنظيم الإداري :

يتكون التنظيم الإداري لجامعة الجلفة من رئاسة الجامعة، ويضم:

❖ الهيئات:

- مجلس الإدارة (الهيئة التداولية).
- مديرية الجامعة (الهيئة التنفيذية).
- الكليات.

❖ الأجهزة:

- المجلس العلمي للجامعة
- مجلس المديرية

❖ الأمانة العامة:

- مكتب التنظيم العام.
- مكتب الأمن الداخلي.
- المديرية الفرعية وتضم:

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين (مصلحة المستخدمين أساتذة، مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح، مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات).
- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة (مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة تمويل أنشطة البحث، مصلحة مراقبة تسيير الصفقات).
- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية (مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية).
- المديرية الفرعية لوسائل والصيانة ومصلحة الوسائل والجرد، مصلحة النظافة والصيانة، مصلحة الأرشفة).¹

¹ نفس المرجع.

تتوفر جامعة الجلفة على هياكل بيداغوجية هامة بطاقة استيعاب إجمالية تصل الى 10600 مقعد بيداغوجي، كما تتوفر كذلك على:

- مبنى الإدارة العامة.
- مباني تضم ستة كليات ومعهد
- مسمع يحتوي على 600 مقعد.
- مكتبة مركزية ومكتبات فرعية للكليات.
- مركز للأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.
- ثلاثة قاعات متعددة الرياضات.
- مبنى يضم أربعة مخابر بحث.
- مبنى يضم خمسة مخابر بحث.
- كما سجلت هياكل جديدة لدعم طاقة الاستيعاب تتمثل في:
- مركز البحوث في الفلاحة الرعوية في طور الإنجاز
- 15 مخبر بحث.
- مركز تقني للتحاليل الفيزيوكيميائية.
- مركز للحسابات المكثفة
- مركز علمي.

من ناحية أخرى تم تسجيل انطلاق الأشغال في إنجاز قطب جامعي جديد بطاقة استيعاب 8000 مقعد بيداغوجي و 4000 سرير.¹

¹ نفس المرجع.

3 - العينة و طريقة إختيارها:

انطلق الباحث في تحديد أفراد العينة من مبادئ أساسية تخدم أغراضه ومبادئه وأهدافه، ومن الشائع استخدام العينات لدراسة ظاهرة ما دراسة علمية في مجال البحث العلمي وذلك حتى يكون البحث ممكنا ودقيقا، كما أنّ العينة لا تعد مجرد جزء من مجتمع حسب ما أنفق عليه، و لكنها اختيار واعي تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة، فالعينة هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، وإن طبيعة الدراسة وخصوصيتها، فرضت على الباحث اختيار أفراد العينة على أسس ومعايير منهجية علمية، فقد تم الاعتماد على العينة العشوائية التطبيقية، والهدف في هذه العينة إلى أن تكون ممثلة لمختلف الفئات أو الطبقات المتجانسة في المجتمع المراد دراسته¹.

بما أنّ عدد العاملين (الموظفين الدائمين) بجامعة "زيان عاشور" بالجلفة يقدر بـ (462) موظف (باستثناء الأساتذة والعمال المتعاقدين)، موزعين وفق فئات (طبقات) مختلفة هي سبعة وسبعين (77) رؤساء مصالح، (315) إداري وسبعين (70) عامل مهني²، تم اختيار نسبة 20 % من مجموع العاملين. فكان احتساب العينة كالتالي:

$(20 \times 462) \div 100 = 92.4$ و منه عدد أفراد العينة (92) و يمثل عدد كل فئة ب:

$$15 = X_1 \quad \text{رؤساء مصالح : } 15.4 = 100 \div (20 \times 77)$$

$$63 = X_2 \quad \text{عمال اداريين : } 63 = 100 \div (20 \times 315)$$

$$14 = X_3 \quad \text{عمال مهنيين : } 14 = 100 \div (20 \times 70)$$

¹ - أحمد بدر: أصول البحث العلمي و مناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، 1982، ص340.

² - حسب رئيس مصلحة المستخدمين بالجامعة.

4- تقنيات جمع البيانات:**4-1- الإستمارة :**

يتطلب استعمال أي منهج معين في أي بحث من الباحث الاستعانة بوسائل مساعدة و تقنيات مناسبة ممكنة من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع و ميدان الدراسة، و بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها على المنهج المتبع في الدراسة، الوقت المسموح به، و الإمكانيات المادية المتاحة سوف نستعين بالمقاييس الاجتماعية في الاستمارة كتقنية لجمع البيانات وإخضاعها لاختبارات الصدق والثبات ومن ثم تحقيق أهداف الدراسة.

ونظراً لطبيعة الموضوع، وللكشف عن علاقة الولاء التنظيمي بالأداء الوظيفي للموظفين اعتمدنا على ذات التقنية ، و لقد لجأنا في بنائها بعد الإطلاع على مجموعة من المقاييس والاستقارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، قمنا بصياغة العبارات بحيث تكون واضحة و مفهومة قدر الإمكان، و تم الابتعاد عن الكلمات الصعبة منها والغامضة ثم حدد المقياس الذي يحدد نوع الإجابة في الاستمارة وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق إطلاقاً، غير موافق ، محايد ، موافق ، موافق تماماً) و يطلب من المجيب أن يحدد درجة موافقته على ما جاء فيها، و ذلك على سلم ذو خمس درجات ليكرت فأقصى درجة يمكن أن يحصل عليها الموظف في كل عبارة هي (5) و أدنى درجة هي (1) و هي كالآتي:

- ❖ موافق تماماً تعطى خمس (5) درجات.
- ❖ موافق تعطى أربع (4) درجات.
- ❖ محايد تعطى ثلاث (3) درجات.
- ❖ غير موافق تعطى (2) درجتان.
- ❖ غير موافق تماماً تعطى (1) درجة واحدة.

و قد تم بناء الإستمارة وفق المراحل الآتية:

- عرض الاستمارة على الأستاذ المشرف لإبداء آرائه و ملاحظاته.
- إجراء اختبار الثبات عليه بتوزيعها على عينة عشوائية.
- كتابة الاستمارة في صورتها النهائية ثم طبعا و مراجعتها.

طبعت الاستمارة في صورتها النهائية في ست صفحات و تحتوي على إثنان

و خمسين عبارة، قسمت إلى ستة أجزاء، تضمن الجزء الأول تعريف و تقديم بموضوع البحث و حث أفراد العينة على التعاون و الجدية لمئها بدقة، و تناول الجزء الثاني بيانات تتعلق بالمتغيرات الشخصية و الوظيفة للمبحوث كالسن،الجنس،الحالة العائلية،المستوى التعليمي والوظيفي،الأقدمية، أما الجزء الثالث (المحور الأول) فقد خصص لقياس مؤشرات الفرضية الأولى و الاتجاهات نحو الأمن الوظيفي و اشتمل الجزء الرابع (المحور الثاني) لقياس مؤشرات الفرضية الثانية و الاتجاهات نحو الشعور بالإحترام و التقدير، أما الجزء الخامس (المحور الثالث) فقد خصص لقياس مؤشرات الفرضية الثالثة و الاتجاهات نحو الإلتزام الوظيفي للموظفين و الأخير (المحور الرابع) خصص لقياس مؤشرات الأداء الوظيفي، بعد أن أصبحت الاستمارة في شكلها النهائي تم تطبيقها للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة.

بعد تطبيق تقنية الدراسة حرصنا على استعادة كل الاستثمارات (كوننا منتمين للجامعة) و جميعها كانت صالحة للتحليل، إلا أنه تم إلغاء (04) إستثمارات كانت غير قابلة للتفريغ و التحليل، و بالتالي يكون عدد أفراد العينة الفعلي (88) مفردة.

5	3.4	4.2	3.5	3.4	2.7	2.6	1.9	1.8	1
مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا	مرتفع
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	موافق إطلاقا

5

4

3

2

1

الشكل رقم (04) سلم الدرجات و القيم المطبقة في ايجابيات أفراد العينة في الاستمارة

المصدر : من إعداد الطالب

5- أساليب المعالجة و تحليل البيانات :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تمّ استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، لذلك كان الاعتماد في تحليل البيانات على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الجاهز (Statistical Pasckage for Social Sciences) والذي يرمز له اختصارا بالرمز (SPSS) إصدار رقم (22) لتحليل جداول البيانات الإحصائية تحت نظام النوافذ (Windows)، حيث يسمح للمحلل بتخزين البيانات من أجل إجراء التحويلات (Transformation) على البيانات والتحليلات (Analyse)، وتكوين الجداول التكرارية، جداول المركبة، بعد القيام بترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- ❖ **التكرارات و النسب المئوية :** للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنتها تقنية الدراسة.
- ❖ **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية.
- ❖ **الانحراف المعياري :** تتعرف على مدة انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات الإستمارة و لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي و يلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد العينة لكل عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الإجابات وانخفض تشتتها.

6- الصدق و الاتساق الداخلي للتقنية :

يقصد بصدق الاختبار " مدى صلاحيته لقياس ما وضع لقياسه، ويعتبر صدق الاختبار شرطا ضروريا ينبغي توافره في الاختبار، و إلا فقد الاختبار قيمته كوسيلة لقياس الخاصية التي نريد قياسها".¹

وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة على عينة الدراسة البالغة (30) مفردة، وذلك بحساب معامل ألفا كرونباخ بين كل محاور الفرضيات و الدرجة الكلية للمجال التابع له.

¹ - عبد الحفيظ مقدم: الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2003، ص 146 .

✚ قياس صدق الاتساق الداخلي لمحور الجزء الثالث (لشعور بالأمن الوظيفي):
 تبين من خلال الجدول المذكور أدناه معامل ألفا كرونباخ بين كل عبارة من فقرات
 المحور الأول (الشعور بالأمن الوظيفي) و الدرجة الكلية لعباراتها، وكما هو
 موضح في الجدولين المدرج أدناه:

جدول رقم (04) يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين العبارات للمحور الأول
 الشعور بالأمن الوظيفي

عدد العبارات Nombre d'éléments	معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach
12	0.650

جدول رقم (05) يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات

المحور الأول الأمن الوظيفي

معامل ألفا كرونباخ	عبارات المحور الأول : الأمن الوظيفي	
0.590	أتحدث عن الجامعة أمام اصدقائي واصفا إياها بأنها إدارة مهمة يستحق أن يعمل المرء فيها	1
0.560	سوف أشعر بسعادة غامرة إذا ما قضيت بقية حياتي الوظيفية في الجامعة التي أعمل بها حاليا	2
0.553	أنا مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار بها حاليا	3
0.589	أشعر أن توجهاتي تتطابق مع توجهات الجامعة	4
0.604	أنا مستعد أن أعمل لدى أي جهة (كلية أخرى) ما دامت نوعية العمل واحدة	5
0.761	أي تغيير في ظروفي الحالية مهما كان بسيطا، قد يؤدي بي إلى ترك العمل في الجامعة	6
0.583	أنا سعيد جدا لأنني اخترت العمل في الجامعة و فضلته على غيره من الجهات الأخرى التي يمكن أن أعمل بها	7
0.733	لا أجد كثير الذي يمكن أن أكتسبه بتمسكي بالبقاء في الجامعة	8
0.604	لا أجد صعوبة بالتكيف مع نظام الجامعة فيما يتعلق بالأمور التي تهم موظفيها	9
0.655	كانت الأمور أفضل في تلك الأيام التي قضى فيها العمال معظم حياتهم الوظيفية في الجامعة	10
0.632	إن أهم الصعاب التي سوف تواجهني إذا ما تركت عملي الحالي هي ندرة الوظائف الشاغرة	11
0.583	أشعر بأهمية أن يكون هناك ارتباط قوي بيني و بين الجامعة التي أعمل بها	12

يوضح جدول رقم(05) معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات

المحور الأول الأمن الوظيفي و الدرجة الكلية لعباراته، و الذي يبين أن معاملات

الارتباط تتراوح بين القيم (0.553 - 0.761) ونلاحظ أن معاملات الارتباط جميعها موجبة، و بذلك تعتبر عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

✚ قياس صدق الاتساق الداخلي لمحور الجزء الوابع (الشعور بالإحترام و التقدير) :

تبين من خلال الجدول المذكور أدناه معامل ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات المحور الشعور بالإحترام و التقدير، و الدرجة الكلية لعباراته، وكما هو موضح في الجدولين المدرج أدناه:

جدول رقم (06) يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين العبارات للمحور الثاني الشعور بالإحترام و التقدير

عدد العبارات Nombre d'éléments	معامل الفا كرونباخ Alpha de Cronbach
11	0.892

جدول رقم(07) يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات

المحور الثاني الشعور بالإحترام و التقدير

معامل ألفا كرونباخ	عبارات المحور الثاني: الشعور بالإحترام و التقدير	
0.877	أشعر أنني أعمل في المكان المناسب لمؤهلي و خبرتي	1
0.880	أشعر بأنني في المكان المناسب الذي يتناسب مع خبرتي العملية	2
0.922	أشعر بأنني حققت طموحي الوظيفي في هذا العمل	3
0.882	أشعر بأن مكان العمل يوفر لي الراحة التامة لأداء مهامي	4
0.889	أشعر برضا تام عن طريقة التعامل بين الإدارة و الموظفين	5
0.877	أشعر بأنني حصلت على ما أستحقه من ترقيات في الوقت المناسب	6
0.877	أشعر بأنني أصبح أحسن أداء حين أحصل على الترقيات	7
0.882	أشعر بأنني عضو هام من أعضاء هذه الجامعة	8
0.877	أشعر بأنما أقوم به من أعمال يتناسب مع مستواي الاجتماعي	9
0.870	أنت راضي عن المكانة التي يحققها لك تواجدك في هذا المنصب	10
0.871	لدي ارتياح نحو المناخ الاجتماعي السائد في الجامعة	11

يوضح جدول رقم (07) معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات

المحور الثاني الشعور بالإحترام و التقدير و الدرجة الكلية لعباراته، و الذي يبين أن

معاملات الارتباط تتراوح بين القيم (0.870 - 0.922)، و نلاحظ أن معاملات

الارتباط جميعها موجبة، و بذلك تعتبر عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

✚ قياس صدق الاتساق الداخلي لمحور الجزء الخامس (الإلتناء الوظيفي) :
تبيين من خلال الجدول المذكور أدناه معامل ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات المحور الإلتناء الوظيفي، و الدرجة الكلية لعبارته، وكما هو موضح في الجدولين المدرج أدناه:

جدول رقم (08) يوضح معامل الإرتباط ألفا كرونباخ بين العبارات لمحور الثالث الإلتناء الوظيفي

عدد العبارات Nombre d'éléments	معامل الفا كرونباخ Alpha de Cronbach
11	0.801

جدول رقم(09) يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث الإلتئاء الوظيفي

معامل ألفا كرونباخ	عبارات المحور الثالث :الإلتئاء الوظيفي	
0.786	أفكر في مشكلات وظيفتي و أنا بعيد عن العمل (لجامعة)	1
0.779	أرى أن قيمي تتفق مع قيم الجامعة	2
0.757	أعطي للجامعة أحسن ما عندي أثناء أداء عملي	3
0.787	إنني أهتم جيدا بمستقبل الجامعة	4
0.804	لا أفكر في ترك عملي في الجامعة إلا لظروف استثنائية	5
0.760	أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير من أجل تحقيق أهداف الجامعة	6
0.767	أشعر بقدر كبير من الحب تجاه عملي في الجامعة	7
0.802	تضايقتني أفعال زملائي التي تسيء إلى سمعة الجامعة	8
0.797	لا أتغيب عادة عن عملي	9
0.802	أتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز العمل	10
0.786	يرتبط انتمائي للجامعة بما تقدمه لي من حوافز مادية أو معنوية	11

يوضح جدول رقم(09) معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث الإلتئاء الوظيفي و الدرجة الكلية لعباراته، و الذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين القيم (0.757 - 0.804)، و نلاحظ أن معاملات الارتباط جميعها موجبة، و بذلك تعتبر عبارات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

✚ قياس صدق الاتساق الداخلي لمحور الجزء السادس (الأداء الوظيفي) :
 تبين من خلال الجدول المذكور أدناه معامل ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات
 المحور الأداء الوظيفي، و الدرجة الكلية لعباراتها، وكما هو موضح في الجدولين
 المدرج أدناه:

جدول رقم (10) يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين العبارات لمحور الرابع
 الأداء الوظيفي

عدد العبارات Nombre d'éléments	معامل الفا كرونباخ Alpha de Cronbach
11	0.871

جدول رقم (11) يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات

المحور الرابع الأداء الوظيفي

معامل ألفا كرونباخ	عبارات المحور الثاني: الأداء الوظيفي	
0.857	1 هناك معرفة و إلمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم	
0.856	2 يبذل الموظفين الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد	
0.854	3 تساهم الأنظمة و القوانين المعتمدة بالجامعة في تطوير الأداء الجامعي	
0.867	4 يقوم الموظفين بتأدية الأعمال بالكفاءة و الفعالية المطلوبة	
0.860	5 يقوم الموظف باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي	
0.857	6 يتوفر لدى الموظفين المهارة و القدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية	
0.863	7 هناك متابعة و توجيه مستمر من قبل الرؤساء لمروسيهم لإنجاز أعمالهم بما يتلائم مع نظم و قوانين العمل.	
0.857	8 تتوفر لدى الموظفين الجاهزية و الاستعداد و الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب.	
0.859	9 يؤثر نظام العقوبات و الجزاءات المعتمد في الجامعة في تحسين و تطوير الأداء و تحسين أدائهم الوظيفي.	
0.846	10 يشكل نظام تقييم الأداء حافزا للموظفين ذوي التقييم المتدني لتطوير و تحسين أدائهم الوظيفي.	
0.883	11 تمنح الجامعة مكافآت و حوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار حسنة تساعد في تنمية و تطوير إجراءات و نظم العمل.	

يوضح جدول رقم (11) معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث الإلتزام الوظيفي و الدرجة الكلية لعباراته، و الذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين القيم (0.846 - 0.867)، و نلاحظ أن معاملات الارتباط جميعها موجبة، و بذلك تعتبر عبارات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الخامس :

تحليل و نتائج الفرضيات

1 - بناء و تحليل نتائج الجداول

2 - الاستنتاجات

1- بناء و تحليل نتائج الجداول:**1-1 - بناء و تحليل جداول البيانات العامة:**

جدول رقم (12) : جنس المبحوثين

النسبة المئوية %	التكرارات	
60.2	53	ذكر
39.8	35	أنثى
100	88	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور البالغة (60 %) تفوق نسبة الإناث ذات (40 %) المشكّلة لأفراد العينة، حيث يبلغ عدد الذكور بالعينة (53) من (88) مفردة (أفراد العينة) في حين عدد الإناث بالعينة (35) من (88) مفردة، وبالنسبة للمجتمع ككل (الجامعة) فيكون عدد الذكور (مقارنة بالنسبة المئوية 20) حوالي 286 أمّا الإناث عددهن 176.

تعتبر هذه الفروق بين العمل النسوي و الذكوري ظاهرة طبيعية، إذ ترتبط بفكر العاملين و ثقافتهم و عاداتهم الإجتماعية و لهذا الضبط الإجتماعي الذي يقدر إلتزام الرجل بأداء واجباته العائلية و تكفله بجميع حاجات أفرادها و تلبية لمتطلباتهم الإستهلاكية والطبيعية... وغيرها . و بقاء المرأة في بيتها و إلتزامها بشؤون البيت كالطبخ و الغسل و تربية الأبناء..الخ.

الجدول (13): سن المبحوثين

العمر	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	16	18.18
من 30 الى 40	49	55.68
أكثر من 40	23	26.13
مجموع	88	100

يتضح من الجدول أعلاه أنّ أغلب المبحوثين تراوحت أعمارهم من (30) الي (40) أي ما يقابل نسبته (56 %) من إجمالي أفراد العينة، مقابل (23) مفردة تزيد أعمارهم عن (40) سنة وذلك بنسبة (26 %) من أفراد عينة الدراسة، في حين كانت نسبة (18 %) تقل أفرادهم عن (30) سنة.

تدل المعطيات الإحصائية السابقة للجدول على تنوع أعمار مفردات الدراسة حيث يضمن التعرف على آراء المستويات المختلفة، مع ارتفاع نسبة الشباب إذ أنّ هذه الخاصية تؤثر على نوعية العلاقات الإجتماعية السائدة إيجابيا ذلك لما تحمله هذه الفئة من حماسة وقدرة على العمل، لتليها نسبة الأعمار المرتفعة نسبيا مما يعكس عامل الخبرة المتراكمة من التجارب و المتنوعة خاصة نحو تحديد علاقة الولاء التنظيمي بالأداء الوظيفي بجامعة الجلفة.

جدول رقم (14) : المستوى الدراسي للمبحوثين

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى الدراسي
03.4	03	ابتدائي
10.2	09	متوسط
04.5	04	ثانوي
81.81	72	جامعي
100	88	المجموع

برزت نسبة الأفراد ذوي المستوى الجامعي بقيمة (82 %) من عينة البحث حيث بلغ عددهم (72) مفردة، لتليها نسبة المستوى متوسط بـ (10 %) بعدد (40) مفردة، ثم جاءت نسبة الثانوي (05 %)، في حين كانت نسبة المستوى الابتدائي بـ (3 %).

يعود سبب إرتفاع إلى طبيعة مجتمع العمل الذي يتعامل مع الفئات المتقفة و التنوع و البارز خاصة في المستوى الجامعي و الذي يكسب المفردات قيم و خبرات تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إجابيه أو سلبية نحو موضوع معين، نظرا لتأثير المستوى الدراسي في اتجاههم نحو الأشياء مما يعني تحديدهم لعلاقة الولاء التنظيمي للأداء الوظيفي في جامعة الجلفة.

جدول رقم (15) : يُبين توزيع المبحوثين وفق الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرارات	الخبرة المهنية
48.86	43	أقل من 10 سنوات عمل
39.77	35	من 10 الى 20 سنة عمل
11.36	10	أكثر من 20 سنة عمل
100	88	المجموع

يظهر من هذا الجدول ارتفاع نسبة الفئات الحديثة العمل (أقل من 10 سنوات) بنسبة (49 %) وذلك بعدد (43) مفردة، لتأتي بعدها نسبة (40 %) من أصحاب الخبرة الممتدة بين (10) الى (20) سنة بعدد (35) مفردة، لتكون أقل نسبة بـ (11 %) الذين خبرتهم تزيد عن (20) سنة و هم (10) أفراد من عينة الدراسة.

يمكن القول أنّ محدودية الخبرات تعود إلى حداثة الجامعة، فكما سبق الذكر في مجال الدراسة أنّه تم ارتقاؤها من مركز جامعي إلى جامعة في جانفي (2009) و هي ليست بالمدة الطويلة و هذه الخاصية لا تخدم كثيرا موضوع الدراسة، لأنّه كلما زادت سنوات الخبرة للموظفين زادت نسبة أمنهم الوظيفي، إنتمائهم وتفاعلهم داخل الجامعة.

الجدول (16) : رتبة الوظيفة للمبحوثين

رتبة الوظيف	تكرارات	النسبة %
عامل مهني	10	11.36
إداري	62	70.45
رؤساء المصالح	16	18.18
المجموع	88	100

يتبين من الجدول أعلاه أن صنف الإداريين يحتلون أعلى نسبة في التوجه العام و ذلك بنسبة (70%) و بتكرار (62) مفردة من المجموع و تأتي فئة رؤساء المصالح بنسبة (18%) و ب (16) مفردة من المجموع، ثم فئة العمال المهنيين بنسبة (11%) و بتكرار (10) مفردات من المجموع العام.

طبيعيا الإداريين أعلى نسبة كون الطبيعة الوظيفية تهيكلا نشاطات الجامعة التي تتطلب قدر هائل من توزيع الإداريين على مختلف الكليات المتوزعة داخل الجامعة،

الجدول (17) : المبحوثين بحسب متغيري الجنس والرتبة الوظيفية

مجموع	رتبة الوظيفة			الجنس
	رئيس مصلحة	اداري	عامل مهني	
53	10	37	06	ذكور
35	06	25	04	إناث
88	16	62	10	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن أعلى النسب في جميع المراتب الوظيفية تمثلها الذكور بتكرار (53) مفردة من المجموع العام، بينما لا تمثل الإناث سوى (35) مفردة من المجموع لهذا يتضح جليا أن طغاء الذكور على الإناث يرتبط بطبيعة العمل، أي عبر المقابلات التي

أجريت مع مختلف الرتب الوظيفية والفئات الجنسية كان الاستنتاج أنه التعامل مع الطلبة يستلزم على الإداريين وجود دائماً العنصر الذكري في كل مكتب، و كذلك بالنسبة لرؤساء المصالح، أمّا عن العمال المهنيين فكان العنصر النسوي هم عاملات النظافة داخل الكليات والمعاهد، أما الذكور فكانوا عمال صيانة و أعوان أمن و بستاني.

الجدول رقم (18) : توزيع المبحوثين حسب الأجر الشهري

النسبة المئوية %	التكرارات	الأجر
2.3	2	[18000 - 24500]
5.7	5	[24500 - 31000]
75.0	66	[31000 - 37500]
9.1	8	[37500 - 44000]
8.0	7	[44000 - 50500]
100	88	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة فيه (75 %) و كانت للموظفين الذين يتراوح أجورهم الشهري ما بين [31000 - 37500] ب (66) مفردة، و ثلثها نسبة (09 %) تتراوح أجورهم ما بين [37500 - 44000] و جاءت نسبة (08 %) و هي تمثل رؤساء المصالح، في حين أنت نسبة (06 %) تتراوح أجورهم ما بين [31000 - 24500] ، و جاءت آخر نسبة (02 %) و أضعف أجر و النسبتين الأخيرتين تمثلهما عمال الصيانة أو المهنيين.

2-1 - بناء وتحليل جداول الفرضية الأولى:

الجدول رقم (19) : الإحصاءات الوصفية لإيجابيات المبحوثين لمحور الأمن الوظيفي

الاتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا	الفئة	العبارات	رقم العبارات
مرتفع	1	0.99	4.32	49	28	3	6	2	ت	أتحدث عن الجامعة أمام اصدقائي واصفا إياها بأنها إدارة مهمة يستحق أن يعمل المرء فيها	01
				52.1	29.8	3.2	6.4	2.1	%		
	5	1.14	3.85	25	44	7	5	7	ت	سوف أشعر بسعادة غامرة إذا ما قضيت بقية حياتي الوظيفية في الجامعة التي أعمل بها حاليا	02
				26.6	46.8	7.4	5.3	7.4	%		
	6	1.24	3.84	33	30	9	10	6	ت	أنا مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار بها حاليا	03
				35.1	31.9	9.6	10.3	6.4	%		
	8	0.99	3.64	12	50	9	14	2	ت	أشعر أن توجهاتي تتطابق مع توجهات الجامعة	04
				12.8	53.2	9.6	14.9	2.1	%		
	4	1.25	3.92	40	20	11	12	4	ت	أنا مستعد أن أعمل لدى أي جهة (كلية أخرى) ما دامت طبيعة العمل واحدة	05
				42.6	21.3	11.7	12.8	4.3	%		
	11	1.27	2.87	11	18	14	32	12	ت	أي تغير في ظروفي الحالية مهما كان بسيطا، قد يؤديني إلى ترك العمل في الجامعة	06
				11.7	19.1	14.9	34	12.8	%		
	10	1.31	3.37	20	29	8	23	7	ت	أنا سعيد جدا لأنني اخترت	07

			21.3	30.9	8.5	24.5	7.4	%	العمل في الجامعة وفضلتها على غيرها من الجهات الأخرى التي يمكن أن أعمل بها	
12	1.05	2.49	3	14	15	44	10	ت	لا أجد الكثير الذي يمكن أن أكتسبه بتمسكي بالبقاء في الجامعة	08
			3.2	14.9	16	46.8	10.6	%		
7	1.16	3.69	26	28	16	14	3	ت	لا أجد صعوبة بالتكيف و التأقلم مع نظام الجامعة في ما يتعلق بالأمور التي تهتم موظفيها	09
			27.7	29.8	17	14.9	3.2	%		
9	1.04	3.41	11	35	24	13	4	ت	كانت الأمور أفضل في تلك الأيام التي قضى فيها العمال معظم حياتهم الوظيفية في الجامعة	10
			11.7	37.2	25.5	13.8	3.4	%		
2	1.26	4.03	46	17	10	9	5	ت	إن أهم الصعاب التي سوف تواجهني إذا ما تركت عملي الحالي هي ندرة الوظائف الشاغرة	11
			48.9	18.1	10.6	9.6	5.3	%		
3	1.22	3.95	40	22	10	11	4	ت	أشعر بأهمية أن يكون هناك ارتباط قوي بيني و بين الجامعة التي أعمل بها	12
			42.6	23.4	10.6	11.7	4.3	%		
	0.61	3.61	الأمن الوظيفي							

يتضح من الجدول أعلاه الخاص بمحور الأمن الوظيفي بأن المتوسط الحسابي الكلي في مجال الأمن الوظيفي بلغ (3.61) مقارنة بالمتوسط الثابت و الذي هو محصور ما

بين (2.7 - 3.4) و بلفحرف معياري قدره (0.61) وهذا يدل على أن غالبية موظفي الجامعة يوافقون على أن هناك أمن وظيفي في الجامعة و ذلك بدرجة مرتفعة .

كما يكشف الجدول على أن العبارات الإثنا عشر الخاصة بالفرضية الأولى يؤثر الشعور لدى الموظفين في جامعة زيان عاشور على زيادة الأداء الوظيفي للموظفين، في بعد الأمن الوظيفي قد تراوحت ما بين (2.49 و 4.32) ، مما يزيد التأكيد على أن الأمن الوظيفي يأتي بدرجة مرتفعة ، على النحو الآتي :

01 - أتحدث عن الجامعة أمام اصدقائي واصفا إياها بأنها إدارة مهمة يستحق أن يعمل المرء فيه :

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنهم يتحدثون عن الجامعة أمام أصدقائهم واصفين إياها بأنها إدارة مهمة يستحق أن يعمل المرء فيها يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.32) بانحراف معياري قدره (0.989) و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقين تماما بنسبة (52 %) و الموافقين بنسبة (30 %).

02 - إن أهم الصعاب التي سوف تواجهني إذا ما تركت عملي الحالي هي ندرة الوظائف الشاغرة :

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يلاحظ ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنه من أهم الصعاب التي سوف تواجههم إذا ما تركوا عملهم الحالي هي ندرة الوظائف الشاغرة حيث يؤكد المتوسط الحسابي (4.03) و بلفحرف معياري قدره (1.26) و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقين تماما بنسبة (49 %) و الموافقين بنسبة (18 %)، و يعود سبب ذلك إلى أزمة العمل و صعوبة وجود فرص العمل المتاحة في مجالات متعددة.

03 - أشعر بأهمية أن يكون هناك ارتباط قوي بيني و بين الجامعة التي أعمل بها:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة ال ثالثة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور كما يتضح ذلك في أن معظم الموظفين يوافقون تماما بأنهم يشعرون بأهمية أن يكون هناك إرتباط قوي بينهم و بين الجامعة التي يعملون بها و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.95) و بلفحرف معياري قدره (1.22)، و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافون تماما بنسبة (43 %) و الموافون بنسبة (23 %)، و هذا ما يدعم الإستمرار في الوظيفة و المحافظة عليها من قبل الموظفين المنتمين إلى الجامعة.

04 - أنا مستعد أن أعمل لدى أي جهة (كلية أخرى) ما دامت نوعية العمل واحدة:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة ال رابعة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور كما يلاحظ ذلك من خلال إجابات غالبية الموظفين الذين يميلون و يوافقون تماما بأنهم مستعدون بلن يعملوا لدى أي جهة (كلية أخرى) ما دامت نوعية العمل واحدة و ذلك ما يؤكد المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.92) و بلفحرف معياري قدره (1.25) و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافون تماما بنسبة (43 %) و الموافون بنسبة (21 %) ، و هذا ما يفسر لنا قمة روح التعاون والتفاعل المنسجم والعلاقات الإجتماعية الجيدة السائدة داخل الجامعة .

05 - سوف أشعر بسعادة غامرة إذا ما قضيت بقية حياتي الوظيفية في الجامعة التي أعمل بها حاليا:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة ا لخامسة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور كما يلاحظ ذلك من خلال إجابات غالبية الموظفين الذين يتجهون و يوافقون تماما بأنهم سوف يشعرون بسعادة غامرة إذا ما قضو بقية حياتهم الوظيفية في الجامعة التي يعملون بها حاليا و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.85) و بلفحرف معياري قدره (1.14)، و هذا يدل على أن الموظفون يشعرون بالإستقرار في عملهم، و هذا ما

تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة بنسبة (47 %) و الموافقة تماما بنسبة (26 %) و هذا ما يفسر لنا أن المناخ التنظيمي السائد في الجامعة يعمل على الإستمرار في الوظيفة و الإستقرار الوظيفي.

06 - أنا مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار بها حاليا :

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة 1 لسادسة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارة المحور و هذا ما يلاحظ من خلال الإجابات أن أغلبية الموظفين يميلون و يوافقون بأنهم مستعدون للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار بها حاليا و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.84) و بلفحرف معياري قدره (1.24) ، و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة تماما بنسبة (35 %) و الموافقة بنسبة (32 %) و هذا ما يدعم و يدل بأن الموظفين يشعرون بالإستقرار الوظيفي في عملهم.

07 - لا أجد صعوبة بالتكيف و التأقلم مع نظام الجامعة في ما يتعلق بالأمور التي تهتم موظفيها:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة 1 لسابعة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارة المحور و هذا ما يلاحظ من خلال الإجابات أن أغلبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنهم لا يجدون صعوبة بالتكيف و التأقلم مع نظام الجامعة في ما يتعلق بالأمور التي تهتم موظفيها و هذا بمتوسط حسابي بلغ (3.69) و بلفحرف معياري قدره (1.16) و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة بنسبة (30 %) و الموافقة تماما بنسبة (28 %) و هذا ما يفسر لنا أن المناخ السائد في الجامعة يؤدي إلى الإستمرار في الوظيفة و الإستقرار الوظيفي.

08 - أشعر أن توجهاتي تتطابق مع توجهات الجامعة:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة 1 لثامنة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارة المحور و هذا ما يلاحظ من خلال الإجابات أن أغلبية الموظفين يميلون و يوافقون بأنهم

يشعرون بلأن توجهاتهم تتطابق مع توجهات الجامعة و هذا بمتوسط حسابي بلغ (3.64) و بلنحراف معياري قدره (0.99) ، و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقون بنسبة (53 %) ، و هذا ما يدعم فعلا شعور الموظفين بالإستقرار و الأمن الوظيفي لديهم.

09 - كانت الأمور أفضل في تلك الأيام التي قضى فيها العمال معظم حياتهم الوظيفية في الجامعة:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يلاحظ من خلال الإجابات أن هناك انقسام في المبحوثينو توجهاتهم في الإجابة حول عبارة بأنه الأمور كانت أفضل في تلك الأيام التي قضى فيها العمال معظم حياتهم الوظيفية في الجامعة و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي حيث بلغ (3.41) و بلنحراف معياري قدره (1.04) ، و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقون بنسبة (37 %) و المحايدون بنسبة (25 %) و غير الموافقين بنسبة (14 %) وهذا ما يدل أن هناك مجموعة ترفض هذه العبارة، إلا أن هناك مجموعة لا تقل أهمية عنهم ترى عكس ذلك.

10 - أنا سعيد جدا لأنني اخترت العمل في الجامعة وفضلتها على غيرها من الجهات الأخرى التي يمكن أن أعمل بها:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يلاحظ من خلال الإجابات التباين الحاصل بين المبحوثين بخصوص في ميولهم و توجهاتهم بلأنهم سعداء جدا لأنهم اختلوا العمل في الجامعة وفضلوها على غيرها من الجهات الأخرى التي يمكن أن يعملوا بها و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي حيث بلغ (3.37) و بلنحراف معياري قدره (1.31) ، و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقون بنسبة (31 %) و غير الموافقين بنسبة (24 %) إذ نجد مجموعة من المبحوثين سعداء ، و هناك مجموعة ترفض هذه العبارة ،حيث يرون بأنه يعتبر إختيارا قهريا بسبب الأوضاع الإجتماعية الصعبة و نقص فرص العمل .

11 - أي تغير في ظروفي الحالية مهما كان بسيطاً، قد يؤدي بي إلى ترك العمل في الجامعة:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الحادية عشر حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يلاحظ من خلال الإجابات أن أغلبية الموظفين يتجهون و يميلون بأنهم غير موافقين على أن التغير في ظروفهم الحالية مهما كان بسيطاً ، قد يؤدي بهم إلى ترك العمل في الجامعة و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي (2.87) و بلفحراف معياري قدره (1.27)، و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين غير الموافقين بنسبة (34 %) و الموافقون بنسبة (19 %) و هذا ما يفسر بسبب أزمة العمل و صعوبة وجود فرص العمل ، و هذا ما يدعم و يدل على أن الموظفون يشعرون بالإستقرار الوظيفي في عملهم.

12 - لا أجد الكثير الذي يمكن أن أكتسبه بتمسكي بالبقاء في الجامعة:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية عشر حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يلاحظ من خلال الإجابات أن أغلبية الموظفين يميلون و أنهم غير موافقون على أنهم لا يجدون الكثير الذي يمكن أن يكتسبونه بتمسكهم بالبقاء في الجامعة و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي حيث بلغ (2.49) و بلفحراف معياري قدره (1.05)، و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين غير الموافقين بنسبة (47 %) و المحايدون بنسبة (16 %) الموافقون بنسبة (15 %) و هذا ما يفسر لنا رغبة الموظفون بالإستمرار في الوظيفة و الإستقرار الوظيفي.

الجدول رقم (20) : التكيف مع نظام الجامعة و علاقته بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة

مستوى المعنوية SIG	كا 2	المجموع	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	التكيف مع نظام الجامعة تأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة	
								التكرارات	النسبة المئوية %
0.000	47.782	2	1	-	-	1	-	التكرارات	غير موافق
		2.3	3.8	-	-	7.1	-	النسبة المئوية %	اطلاقا
		15	1	3	4	5	2	التكرارات	غير
		17.0	3.8	10.3	25.0	35.7	66.7	النسبة المئوية %	موافق
		10	2	1	6	1	-	التكرارات	محايد
		11.4	7.7	3.4	37.5	7.1	-	النسبة المئوية %	محايد
		29	17	11	1	-	-	التكرارات	موافق
		33.0	65.4	37.9	6.3	-	-	النسبة المئوية %	موافق
		32	5	14	5	7	1	التكرارات	موافق
		36.4	19.2	48.3	31.3	50.0	33.3	النسبة المئوية %	تماما
		88	26	29	16	14	3	المجموع	
		100 %	100 %	100 %	100 %	100%	100 %		

بعد ربط المتغيرين التكيف مع نظام الجامعة و علاقته بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة، تحصلنا على قيمة كا = 2 = 47.782 بمستوى معنوية قيمتها $\alpha = 0.000$ ، وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H_1 ، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل و المتمثل في العبارة لا أجد صعوبة بالتكيف مع نظام الجامعة فيما يتعلق بالأمور التي تهم موظفيها " الأمن الوظيفي " و المتغير التابع و المتمثل في العبارة يقوم الموظفين بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة " الأداء الوظيفي "، حيث يتبين من خلال معطيات الجدول بأن الإتجاه العام يتمثل في نسبة (36 %) من أفراد عينة البحث موافقون تماماً بأنهم لا يجدون صعوبة بالتكيف مع نظام الجامعة فيما يتعلق بالأمور التي تهم موظفيها، و جاءت نسبة الموافقون (33 %) في حين كانت نسبة (17 %) غير

الموافقين، ثم تلتها نسبة المحايدين (11 %)، ثم كانت أضعف نسبة (02 %) لغير
الموافقين إطلاقاً.

هذه المعطيات تعبر عن مدى إمكانية وعي وإدراك العمال لبعدها الولاء التنظيمي
المتمثل في الأمن الوظيفي و مؤشره " لا أجد صعوبة بالتكيف مع نظام الجامعة فيما يتعلق
بالأمور التي تهم موظفيها " وعلاقته بالأداء الوظيفي المتمثل في مؤشره " يقوم الموظفون
بتأدية الأعمال بالكفاءة و الفعالية المطلوبة " و هذا يدل على أن العلاقات الاجتماعية
السائدة بين الزملاء مع بعضهم البعض، وكذلك مع رؤسائهم، و يرجع ذلك إلى درجة
إحساس العاملين بالمسؤولية ومستوى الرقابة الذاتية المتوفرة لديهم، و أيضا هذا يعود إلى
مدى حرص إدارة الجامعة على تحقيق الكفاءة الإدارية من خلال التوجيه والمتابعة المستمرة
لأداء العنصر البشري .

كل هذا يعد من بين الحوافز المهمة التي تدفع الموظفين بدرجة كبيرة لتحسين أدائهم
الوظيفي الذي يشعرون بالاستقرار فيه و الأمن الوظيفي، رغم تأكيد نتائج الدراسة على وجود
علاقة إيجابية بين كل من متغير الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي فإن تلك القيم الانسانية
التي يتصف بها كمساعدة غيره على إنجاز العمل و التضامن مع كافة الموظفين، تقدير
الجهد المبذول يعني في صيغته المباشرة رفع معنوي وتحفيز على البذل والعطاء أكثر فهو
يعني الاعتراف والتمثين وهذا من شأنه أن يخلق لدى العامل شعورا بالعدل والارتياح، فإذا
كان المشرف يقدر جهود الموظفين فهذا يدل على أنه يتواصل معهم إذ لا يمكن أن يكون
هناك تقدير بدون تواصل في أبسط مستوياته يعني مشاركة الآخر مشاعره واهتماماته، وهذا
يؤدي لا محالة إلى توسيع مساحة الود والخروج بذلك من ضيق التعامل الرسمي، مما يشجع
الموظف على الارتباط أكثر بهذه الجامعة، وهذا ما يدفع الموظف إلى بذل مجهودات كبيرة
أولا لتحقيق هدفه الشخصي الذي يعكس هدف الجامعة، و الذي ينعكس إيجابا على أدائه
في العمل و في هذا الصدد أكد ماير و ألان (1991) أن المصدر الأساسي لتنمية
و تشكيل الولاء العاطفي عند الفرد العامل هو الرغبة و الحاجة الشخصية، فالأفراد الذين
لديهم التزام عاطفي اتجاه المنظمة يرجع أساسا إلى الإشباع الذي يتحصل عليه الفرد في
المنظمة، و التي تسمح له ببلوغ طموحاته و تحقيق تطلعاته المستقبلية و أهدافه الشخصية¹.

¹ - هيجان عبد الرحمن: المرجع السابق، ص27.

الجدول رقم (21) : التكيف مع نظام الجامعة و علاقته بلستغلال كافة الموارد المتاحة لدى الموظف

مستوى المعنوية SIG	كا 2	المجموع	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	التكيف مع نظام الجامعة	
								استغلال كافة الموارد المتاحة لدى الموظف	
0.000	55.219	6	1	-	1	4	-	التكرارات	غير موافق
		6.8	3.8	-	6.3	28.6	-	النسبة المئوية %	اطلاقا
		17	1	4	6	5	1	التكرارات	غير موافق
		19.3	3.8	13.8	37.5	35.7	33.3	النسبة المئوية %	موافق
		9	-	1	4	3	1	التكرارات	محايد
		10.2	-	3.4	25.0	21.4	33.3	النسبة المئوية %	محايد
		21	4	10	4	2	1	التكرارات	موافق
		23.9	15.4	34.5	25.0	14.3	33.3	النسبة المئوية %	موافق
		35	20	14	1	-	-	التكرارات	موافق
		39.8	76.9	48.3	6.3	-	-	النسبة المئوية %	تماما
		88	26	29	16	14	3	المجموع	
100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %				

بعد ربط المتغيرين التكيف مع نظام الجامعة و علاقته بلستغلال كافة الموارد المتاحة لدى الموظف ، تحصلنا على قيمة كا $2 = 55.219$ بمستوى معنوية قيمتها $0.000 = \alpha$ وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H_1 ، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الأمن الوظيفي و المتمثل في العبارة " لا أجد صعوبة بالتكيف مع نظام الجامعة فيما يتعلق بالأمر التي تهم موظفيها " و المتغير التابع الأداء الوظيفي المتمثل في العبارة " يقوم الموظف باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي " ، حيث يتبين من خلال معطيات الجدول بأن الإتجاه العام يتمثل في نسبة (40 %) من أفراد عينة البحث موافقون تماما بأنهم لا يجدون صعوبة بالتكيف مع نظام الجامعة فيما يتعلق بالأمر التي تهم موظفيها

و جاءت نسبة الموافقون (24 %) في حين كانت نسبة (19 %) غير الموافقين، ثم تلتها نسبة المحايدين (10 %)، ثم كانت أضعف نسبة (07 %) لغير الموافقين إطلاقاً. وبناء على هذه المعطيات فهناك علاقة بين المتغير المستقل " لا أجد صعوبة بالتكيف مع نظام الجامعة فيما يتعلق بالأمور التي تهم موظفيها " و آرائهم في قيام الموظفين باستغلال كافة الموارد المتاحة لديهم أثناء أدائهم الوظيفي إذ أن عدم صعوبة التكيف مع المنصب و ربط علاقات داخل الجامعة تجعل الموظف يستغل كافة الموارد المتاحة، وهذا راجع إلى تجربة هؤلاء و خبرتهم داخل الجامعة، كما أنها تعبر عن رغبة الموظف ببقاءه في المنصب الحالي، غالباً عن الولاء و الإرتباط بالجامعة، فقد أظهرت بعض الدراسات بأن للولاء انعكاسات على إتجاهات ومواقف الأفراد حيث يميل هؤلاء إلى الرغبة في الإستمرار في العمل داخل المنظمة، كما أكد بورتير وآخرون (1973) أن الولاء العاطفي يعكس الإرتباط العاطفي للفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، أضف إلى ذلك، فربما أيضاً للهدف الإجتماعي الذي تسعى الجامعة لتحقيقه، أثر في الولاء العاطفي للموظف، حيث يشعر الأفراد أن المنظمة تسعى لتحقيق أهداف إجتماعية، ما يساهم في تحقيق الولاء العاطفي للفرد¹، كما أن نتائج الدراسة تتفق مع دراسة كرمي كريمة (2009) في الرغبة الشديدة للموظفين في البقاء والاستمرار في التنظيم القائم ، و كل هذا الارتباط العاطفي و الإستمرار يساهم في بناء و تحقيق الأمن الوظيفي للفرد داخل الجامعة².

¹ - سامي إبراهيم حماد حنوننة : قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية - غزة، 2006، ص ص 67-68.

² - كرمي كريمة:المرجع السابق،ص182.

الجدول رقم (22) : الإستعداد للعمل في أي جهة و علاقته بالمتابعة و التوجيه المستمر من قبل الرؤساء

مستوى المعنوية SIG	كا 2	المجموع	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	الإستعداد للعمل في أي جهة المتابعة و التوجيه المستمر من قبل الرؤساء	
								التكرارات	النسبة المئوية %
0.008	32.624	7	2	3	1	1	-	التكرارات	غير موافق
		8.0	4.9	15.0	9.1	8.3	-	النسبة المئوية %	إطلاقا
		20	2	6	4	8	-	التكرارات	غير موافق
		22.7	4.9	30.0	36.4	66.7	-	النسبة المئوية %	موافق
		21	10	5	3	2	1	التكرارات	محايد
		23.9	24.4	25.0	27.3	16.7	25.0	النسبة المئوية %	محايد
		24	17	4	2	-	1	التكرارات	موافق
		27.3	41.5	20.0	18.2	-	25.0	النسبة المئوية %	موافق
		16	10	2	1	1	2	التكرارات	موافق
		18.2	24.4	10.0	9.1	8.3	50.0	النسبة المئوية %	تماما
		88	41	20	11	12	4	المجموع	
		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %		

بعد ربط المتغيرين الإستعداد للعمل في أي جهة و علاقته بال متابعة و التوجيه المستمر من قبل الرؤساء ، تحصلنا على قيمة كا $2 = 32.624$ بمستوى معنوية قيمتها $\alpha = 0.008$ ، وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة $H1$ القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل و المتمثل في العبارة " الإستعداد للعمل في أي جهة الرؤساء " الأمن الوظيفي و المتغير التابع و المتمثل في العبارة " المتابعة و التوجيه المستمر من قبل الرؤساء " الأداء الوظيفي حيث يتبين من خلال معطيات الجدول بأن الإتجاه العام يتمثل في نسبة (27 %) من أفراد عينة البحث موافقون بأنهم مستعدون أن يعملو لدى أي جهة (كلية أخرى) ما دامت نوعية العمل واحدة في الجامعة ثم تلتها نسبة المحايدين (24 %) في حين كانت نسبة

غير الموافقين (23 %)، و جاءت نسبة الموافقين تماما (18 %)، ثم كانت أضعف نسبة (08 %) لغير الموافقين إطلاقا.

و حسب هذه البيانات الإحصائية فإن معظم المبحوثين يبحثون عن الاستقرار في المنصب الذي يحتلونه حتى في حالة وجود منصب بنفس المواصفات و الحوافز في منظمة أخرى، كما يتبين أيضا بأن هناك علاقة بين المتابعة و التوجيه المستمر من قبل الرؤساء لمروسيهم لإنجاز أعمالهم بما يتلائم مع نظم و قوانين العمل و هذا الموقف من العمال المستعدون أن يعملوا لدى أي جهة أخرى هم الأكثر ميلا لهذا الاتجاه، نظرا لتعودهم على المنصب و الظروف المحيطة بهم، فهم بذلك حققوا نوعا من الارتباط بالعمل أساسا و بالبيئة التنظيمية للعمل من جهة أخرى .

و هذا يعكس أيضا مدى التوافق بين الموظفين و الرؤساء في عملهم لدرجة التشبع بقيم العمل والمحيط التنظيمي هذا التشبع يجعل الموظف يبحث عن الاستقرار و الاستمرار في العمل مادام ليس هناك بدائل أفضل في جهات أخرى، فمن جهة قلة فرص العمل وعدم استقرار وتوازن سوق العمل في الجزائر، ومن جهة أخرى فإن هؤلاء يرفضون المخاطرة بترك المنصب الحالي و الانتقال إلى منظمة أخرى و حتى إن توفر نفس المنصب حيث يصعب تحقيق التكيف و التأقلم مع العمل الجديد و المحيط التنظيمي فالموظفون هنا قد تأقلموا مع خصائص البيئة التنظيمية سواء من ناحية العمل أو العلاقات الاجتماعية و باقي متغيرات التنظيم، إضافة إلى ذلك عنصر الثقة بين الموظفين و الرؤساء في العمل يلعب دورا مهما في تعزيز الولاء العاطفي، خاصة ما تعلق منها بثقة الموظف بالمشرف من جهة، و ببعض المتغيرات الشخصية كالأقدمية، علما أن الولاء العاطفي يرتفع مع تقدم سنوات الخدمة، بسبب التفاعل الاجتماعي بين الموظف و زملائه، و بين الموظف و المشرف المباشر (الرؤساء)، حيث تشير كانتر (1986)، و يقوم أساسا على خلق العلاقات الاجتماعية و تدعيمها داخل المنظمة، بحيث تتولد علاقة قوية بين التنظيم و أفرادها و خلق الثقة المتبادلة، خاصة ثقة العامل بالمشرف المباشر لها دور كبير في تعزيز الولاء العاطفي¹ و هذا ما تتفق معه نتائج

4 - محمد الصيرفي: المرجع السابق، ص219

دراستنا مع دراسة كرمي كريمة (2009) العلاقات الاجتماعية و المناخ التنظيمي و درجة المشاركة في العمل¹.

الجدول رقم (23) : علاقة الشعور بالسعادة عند قضاء بقية الحياة في الجامعة و جاهزية الموظفين واستعدادهم و رغبتهم للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي

مستوى المعنوية SIG	كا 2	المجموع	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	الشعور بالسعادة عند قضاء بقية الحياة في الجامعة جاهزية الموظفين والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي	
								التكرارات	النسبة المئوية %
0.006	33.832	2	1	1	-	-	-	التكرارات	غير موافق
		2.3	4.0	2.2	-	-	-	النسبة المئوية %	اطلاقا
		19	1	10	2	2	4	التكرارات	غير موافق
		21.6	4.0	22.2	28.6	50.0	57.1	النسبة المئوية %	موافق
		14	2	10	-	-	2	التكرارات	محايد
		15.9	8.0	22.2	-	-	28.6	النسبة المئوية %	محايد
		25	4	15	3	2	1	التكرارات	موافق
		28.4	16.0	33.3	42.9	50.0	14.3	النسبة المئوية %	موافق
		28	17	9	2	-	-	التكرارات	موافق
		31.8	68.0	20.0	28.6	-	-	النسبة المئوية %	تماما
		88	25	45	7	4	7	المجموع	
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	المجموع	

بعد ربط المتغيرين علاقة الشعور بالسعادة عند قضاء بقية الحياة في الجامعة

و جاهزية الموظفين واستعدادهم و رغبتهم للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي تحصلنا على

قيمة كا = 2 33.832 بمستوى معنوية قيمتها $\alpha = 0.006$ ، و هي قيمة دالة إحصائياً

وبالتالي قبول الفرضية البديلة H1، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة

ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الأمن الوظيفي و المتمثل في العبارة

⁵ - كرمي كريمة: المرجع السابق، ص 183.

" سوف أشعر بسعادة غامرة إذا ما قضيت بقية حياتي الوظيفية في الجامعة التي أعمل بها حاليا " و المتغير التابع الأداء الوظيفي و المتمثل في العبارة " تتوفر لدى الموظفين الجاهزية و الاستعداد و الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب " حيث يتبين من خلال معطيات الجدول بأن الإتجاه العام يتمثل في نسبة (32 %) من أفراد عينة البحث موافقون تماما بأنهم سوف يشعرون بسعادة غامرة إذا ما قضوا بقية حياتهم الوظيفية في الجامعة التي يعملون بها حاليا ثم جاءت نسبة الموافقون ثانيا (28 %) و تلتها نسبة غير الموافقون (22 %)، في حين كانت نسبة المحايدون (16 %)، ثم أضعف نسبة غير الموافقين إطلاقا (02 %).

وحسب هذه المعطيات الإحصائية فإن الأغلبية من المبحوثين تكونت لديهم مشاعر الإدماج و الإنتماء للجامعة بغض النظر عن أسباب ذلك، فهم يبحثون عن الاستقرار و الاستمرار و البقاء في الجامعة، هذا من خلال إجاباتهم و توجهاتهم بأنهم سوف يشعرون بسعادة غامرة إذا ما قضاوا بقية حياتهم الوظيفية في الجامعة التي يعملون بها حاليا كما أنه تتوفر لديهم الجاهزية و الاستعداد و الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب منهم، كما أنه يلاحظ من خلال بيانات الجدول بأن هناك علاقة بين الشعور بالسعادة عند قضاء بقية الحياة في الجامعة و جاهزية الموظفين والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي حيث كلما زاد الشعور بالسعادة للعامل ازداد شعوره بالاندماج، مما ينعكس إيجابا على الأداء الوظيفي للموظفين وهذا ما تؤكدته العديد من الدراسات الإدارية حيث يكون لمتغير الإدماج الفرد في محيط التنظيم حيث يكون أكثر تفاعلا مع الفاعلين وظروف العمل ومتغيرات البيئة التنظيمية، و كذا الاجتماعية و التنظيمية لها دور في تحقيق الإنتماء وبناء الثقة لدى الموظف بالجامعة، وفي هذا الصدد أكد ماير و ألان (1991) أن العمال يبقون في نفس المنظمة لأنهم بحاجة لذلك¹، وهذا ما أكدته كذلك كل من هيربنيك و ألتوا (1973) أن الولاء المستمر عبارة عن تبادل المنافع بين الفرد و المنظمة، فكلما كان التبادل إيجابيا في نظر الفرد كلما زاد ولاءه

¹ - هيجان عبد الرحمن: المرجع السابق، ص27.

المستمر¹، و هذا ما تتفق معه نتائج دراستنا مع دراسة كرمي كريمة (2009) الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاجتماعية والنفسية للفرد و اهتمام القيادة بخلق جو عمل مشجع، وحسن المعاملة².

الجدول رقم (24) : أهمية الشعور بالرباط القوي بين الموظف و الجامعة و علاقته جاهزية الموظفين والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي

مستوى المعنوية SIG	كا 2	المجموع	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	أهمية الشعور بالرباط القوي بين الموظف والجامعة الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي	
								التكرارات	النسبة المئوية %
0.000	46.518	2	-	-	1	1	-	التكرارات	غير موافق اطلاقا
		2.3	-	-	9.1	9.1	-	النسبة المئوية %	
		19	3	9	1	4	2	التكرارات	غير موافق
		21.6	7.5	40.9	9.1	36.4	50.0	النسبة المئوية %	
		14	3	3	5	3	-	التكرارات	محايد
		15.9	7.5	13.6	45.5	27.3	-	النسبة المئوية %	
		25	10	8	4	2	1	التكرارات	موافق
		28.4	25.0	36.4	36.4	18.2	25.0	النسبة المئوية %	
		28	24	2	-	1	1	التكرارات	موافق
		31.8	60.0	9.1	-	9.1	25.0	النسبة المئوية %	تماما
		88	40	22	11	11	4	المجموع	
		100%	100%	100%	100%	100%	100%		

بعد ربط المتغيرين أهمية الشعور بالرباط القوي بين الموظف و الجامعة و علاقته جاهزية الموظفين والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي ، تحصلنا على قيمة كا 2 = 46.518 بمستوى معنوية قيمتها $\alpha = 0.000$ ، و هي قيمة دالة إحصائياً

² - محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي، ص 217.

³ - كرمي كريمة: المرجع السابق، ص 183.

و بالتالي قبول الفرضية البديلة H_1 ، القائلة بوجود ارتباط بينهما المتغيرين، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل و المتمثل في العبارة " أشعر بأهمية أن يكون هناك إرتباط قوي بيني وبين الجامعة التي أعمل بها " الأمن الوظيفي و المتغير التابع و الأداء الوظيفي المتمثل في العبارة " تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب " حيث يتبين من خلال معطيات الجدول بأن الإتجاه العام يتمثل في نسبة (32 %) من أفراد عينة البحث موافقون تماما بأنهم يشعرون بأهمية أن يكون هناك إرتباط قوي بينهم و بين الجامعة التي يعملون بها في حين تلتها نسبة الموافقون (28 %) ثم جاءت نسبة (22 %) لغير الموافقين و كانت نسبة المحايدين (16 %) ، في حين كانت أضعف نسبة لغير الموافقين إطلاقا (02 %) .

تبين نتائج الدراسة أن الأغلبية من المبحوثين يرون بأنهم يشعرون بأهمية أن يكون هناك إرتباط قوي بينهم و بين الجامعة التي يعملون بها كما أنه تتوفر لديهم الجاهزية والاستعداد والرغبة في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب و منه فإن أهم سبب لتحقيق الولاء و بناء الثقة بين العامل و الجامعة هو التفاعل بين الإدارة و العمال لفترة زمنية طويلة و ليس بمجرد دخول العامل للجامعة حتى وإن لقي بعض المحفزات و الدوافع الأخرى، و بالتالي فإن أهمية المحفزات الذاتية لدى الموظفين وكذا الاجتماعية والتنظيمية لها دور في تحقيق الإلتزام و بناء الثقة لدى العامل بالجامعة حيث يقل دور المتغيرات الأخرى كالمشاركة و أشكال الإلتصال و أنماط القيادة.

فضلا عن ذلك فإن التفاعل يتجسد بين هيئتين وظيفيتين الإداريين و المهنيين

(العمال) و التي تعكسها العلاقات الرسمية و يمكن إرجاع هذا الميول في توجهات

الأغلبية من خلال التجربة مبدئيا فهناك علاقة بين متغير أهمية الشعور بالروابط القوي بين الموظف و الجامعة و جاهزية الموظفين و الاستعداد و الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي، وهذا يدعم بعض الدراسات السابقة حول الولاء و التي ترى بأن خبرة و تجربة الموظف لها علاقة بمشاعر الانتماء و الولاء، هذا بغض النظر عن طبيعة إنتماء هؤلاء الذين يعتقدون أن علاقات الصداقة في العمل تبنى على أساس الانتماء لنفس المصلحة أو

الهيئة أو النشاط ، هناك تعدد وتنوع في العوامل والمعايير التي يعتمد عليها المبحوثين في اختيار علاقات الصداقة ومجموعة الانتماء ، لكن يبقى من يربط هذه الصداقة في العمل على أساس العلاقات الاجتماعية يرجع إلى طابع المنطقة التي تتصف بنزعة العروشية أو القبلية ذات التكتلات القبلية التي تنعكس داخل الجامعة على شكل علاقات صداقة و انتماءات، لكن هذا لا ينفي وجود الولاء العاطفي و المستمر بمحيط التنظيم في حد ذاته بما يحويه من علاقات.

و أن النموذج السائد في الجامعة من الولاء يتوافق مع نموذج ستيرز إذ له علاقة بخصائص الفرد بالإضافة إلى المحيط التنظيمي كالعلاقات كما أن طبيعة العلاقات التي يربطها الموظف تؤثر على ولاءه، فإذا كانت مبنية على أساس إنساني وبهدف تحقيق مصلحة عامة فإنها تؤثر إيجابيا على ولاءه للجامعة، زيادة على ذلك فإن المناخ التنظيمي السائد داخل الجامعة، فالمناخ الجيد من شأنه أن يوفر قاعدة لإنتماء الأفراد وتحفيزهم على بذل الجهد من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما أكد بورتر وآخرون (1973) أن الولاء العاطفي يعكس الارتباط العاطفي للفرد بالمنظمة التي يعمل فيها¹، و يؤكد كل من هيرنياك و ألتوا (1973) أن الولاء المستمر عبارة عن تبادل المنافع بين الفرد والمنظمة²، فكلما كان التبادل إيجابيا في نظر الفرد كلما زاد ولاءه المستمر، كما أن النتائج جاءت متفقة مع دراسة أولينج (2003) يوجد علاقة ايجابية بين مستوى الولاء التنظيمي و الأداء الفردي، و وجود مستوى عالي من الولاء التنظيمي لدى العاملين³.

¹ - سامي إبراهيم حماد حنونة، المرجع السابق، ص ص 67-68.

² - محمد الصيرفي: المرجع السابق، ص 217.

³ - سامي إبراهيم حماد حنونة، المرجع السابق، ص ص 69-70.

الجدول رقم (25) : أهمية الشعور بالرباط القوي بين الموظف في الجامعة و علاقته بمنح الجامعة مكافآت وحوافز للموظف المبدع

مستوى المعنوية SIG	كا 2	المجموع	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	أهمية الشعور بالرباط القوي بين الموظف والجامعة	
								منح الجامعة مكافآت وحوافز للموظف المبدع	
0.000	46.078	5	1	4	-	-	-	التكرارات	غير موافق
		5.7	2.5	18.2	-	--	-	النسبة المئوية %	اطلاقا
		24	3	7	4	8	2	التكرارات	غير موافق
		27.3	7.5	31.8	36.4	72.7	50.0	النسبة المئوية %	موافق
		7	5	1	1	-	-	التكرارات	محايد
		8.0	12.5	4.5	9.1	-	-	النسبة المئوية %	محايد
		21	6	7	5	2	1	التكرارات	موافق
		23.9	15.0	31.8	45.5	18.2	25.0	النسبة المئوية %	موافق
		31	25	3	1	1	1	التكرارات	موافق
		35.2	62.5	13.6	9.1	9.1	25.0	النسبة المئوية %	تماما
		88	40	22	11	11	4		المجموع
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

بعد ربط المتغيرين أهمية الشعور بالرباط القوي بين الموظف في الجامعة و علاقته بمنح الجامعة مكافآت وحوافز للموظف المبدع ، تحصلنا على قيمة كا = 2 = 46.078 بمستوى معنوية قيمتها $\alpha = 0.000$ ، و هي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H1، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الأمن الوظيفي و المتمثل في العبارة " أشعر بأهمية أن يكون هناك إرتباط قوي بيني و بين الجامعة التي أعمل بها " و المتغير التابع و المتمثل في العبارة " تمنح الجامعة مكافآت و حوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار حسنة تساعد في تنمية و تطوير إجراءات و نظم العمل " الأداء الوظيفي، حيث يتبين من خلال معطيات الجدول بأن الإتجاه العام يتمثل في نسبة (35 %) من أفراد عينة البحث موافقون تماماً بأنهم يشعرون بأهمية أن يكون هناك إرتباط قوي بينهم و بين الجامعة التي

يعملون بها في حين تلتها نسبة غير الموافقين (27 %) ثم جاءت نسبة (24 %) الموافقين و كانت نسبة المحايدين (08 %)، في حين كانت أضعف نسبة لغير الموافقين إطلاقاً (06 %).

تبين نتائج الدراسة أن الأغلبية من المبحوثين يرون بأنهم يشعرون بأهمية أن يكون هناك إرتباط قوي بينهم و بين الجامعة التي يعملون بها كما أنه تمنح الجامعة مكافلت و حوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار حسنة تساعد في تنمية و تطوير إجراءات و نظم العمل و التي تتمثل في بعثة للخارج حسب كلام المبحوثين، حيث يرون أن أمر إستمرارهم في العمل في نفس الجامعة مرتبط بضرورة و رغبة، و السبب ربما يرجع إلى خصائص أفراد عينة الدراسة وعموما فإن أغلب المبحوثين قد اكتسبوا علاقات جيدة مع الإدارة و الموظفين، لكن هذا قد يتأثر بطبيعة المنصب والسلم الوظيفي للعاملين، حيث أن هذه النسبة تزداد كلما ارتفعنا في السلم الوظيفي حيث أن الإطارات من الناحية التنظيمية و الهيكلية للوظائف هم الأكثر تفاعلا مع الإدارة و قريبا منها فعاملي القيادة و الإشراف لهما دورا في التفاعل مع جميع الأطراف سواء الإدارة أو الموظفين. إن اكتساب العلاقات الجيدة لا يقتصر على الرؤساء فقط بل حتى الموظفين في المستوى التنفيذي قد يكتسبون علاقات جيدة حتى مع الإدارة حسب أسلوب المعاملة و الإتصال و نمط القيادة و الإشراف فإن الأغلبية ينظرون إلى العلاقات الجيدة على أنها التي تعني التفاهم المبني على أساس الصداقة و الثقة المتبادلة بين الإدارة و الموظفين، و هذا ما تؤكدته دراسة **كانتر (1986)** الولاء القائم على التماسك و يقوم أساسا على خلق العلاقات الاجتماعية وتدعيمها داخل المنظمة، بحيث تتولد علاقة قوية بين التنظيم و أفرادها، و تغري أشخاصا من خارج التنظيم بالانضمام إليه، ولذا تعتمد المنظمة إلى استخدام العديد من الوسائل و الأنشطة التي تهدف إلى الربط النفسي بين الأفراد و المنظمة¹ ، كما أن النتائج جاءت متفقة مع دراسة الباحث **فيصل محمود الشواورة (2009)** العمل بروح الفريق و تعزيز الشعور بالأمن والأمان وتنمية الإحساس بالتقدير والاحترام في بيئة العمل و رفع القدرات و المهارات السلوكية و الفنية للعاملين².

¹ - محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، ص 21.

² - فيصل محمود الشواورة: المرجع السابق ، ص15.

3-1 - بناء وتحليل جداول الفرضية الثانية:

جدول رقم (26): الإحصاءات الوصفية لإيجابيات المبحوثين لمحور الشعور بالاحترام والتقدير

الإتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	إطلاقا	غير موافق	الفئة	العبارات	تسلسل العبارات
مرتفع	1	1.22	4.02	41	28	4	10	5	ت	ت	أشعر أنني أعمل في المكان المناسب لمؤهلي و خبرتي	13
				43.6	29.8	4.3	10.6	5.3	%			
	2	1.12	3.81	25	40	8	11	4	ت	ت	أشعر بانني في المكان المناسب الذي يتناسب مع خبرتي بالعملية	14
				26.6	42.6	8.5	11.7	4.3	%			
	11	1.16	3.17	10	27	25	20	6	ت	ت	أشعر بأنني حققت طموحي الوظيفي في هذا العمل	15
				10.6	28.7	26.6	21.3	6.4	%			
	5	1.24	3.67	26	34	6	17	5	ت	ت	أشعر بأن مكان العمل يوفر لي الراحة التامة لأداء مهامي	16
				27.7	36.2	6.4	16.1	5.3	%			
	10	1.16	3.45	15	37	15	15	6	ت	ت	أشعر برضا تام عن طريقة التعامل بين الإدارة و الموظفين	17
				16	39.4	16	16	6.4	%			
	8	1.40	3.57	32	21	8	19	8	ت	ت	أشعر بانني حصلت على ما أستحقه من ترقيات في الوقت المناسب	18
				34	22.3	8.5	20.2	8.5	%			

4	1.30	3.73	34	23	8	19	4	ت	أشعر بأنني أصبح أحسن أداء حين أحصل على الترقيات	19
			36.2	24.5	8.5	20.2	4.3	%		
9	1.11	3.50	17	33	18	17	3	ت	أشعر بأنني عضو هام من أعضاء هذه الجامعة	20
			18.1	35.1	19.1	18.1	3.2	%		
6	1.20	3.66	26	30	11	18	3	ت	أشعر بأن ما أقوم به من أعمال يتناسب مع مستواي الاجتماعي	21
			27.7	31.9	11.7	19.1	3.2	%		
7	1.32	3.61	28	29	7	17	7	ت	أنت راضي عن المكانة التي يحققها لك تواجدك في هذا المنصب	22
			29.8	30.9	7.4	18.1	7.4	%		
3	1.28	3.77	34	26	6	18	4	ت	لدي ارتياح نحو المناخ الاجتماعي السائد في الجامعة	23
			36.2	27.7	6.4	19.1	4.3	%		
	0.83	3.61	الشعور بالاحترام والتقدير							

يتضح من الجدول أعلاه الخاص بمحور الشعور بالاحترام والتقدير بأن المتوسط الحسابي الكلي في مجال الأمن الوظيفي بلغ (3.61) مقارنة بالمتوسط الثابت و الذي يساوي (2.7 - 3.4) و بلفحرف معياري قدره (0.83) وهذا يدل على أن غالبية المبحوثين يتجهون و يميلون في إجاباتهم بأنهم يوافقون على أنهم يشعرون بالاحترام و التقدير في الجامعة و ذلك بدرجة مرتفعة .

كما يكشف الجدول على أن العبارات الإحدى عشر الخاصة بالفرضية الثانية يؤدي الإحترام والتقدير للموظفين بجامعة زيان عاشور إلى تحسين أدائهم الوظيفي، في بعد

الشعور بالاحترام والتقدير قد تراوحت ما بين (3.17 و 4.02) ، مما يزيد التأكيد على أن الشعور بالاحترام والتقدير يأتي بدرجة مرتفعة ، على النحو الآتي :

01 - أشعر أنني أعمل في المكان المناسب لمؤهلي و خبرتي:

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات ال محور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنهم يشعرون أنهم يعملون في المكان المناسب لمؤهلهم و خبرتهم و يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.02) و بانحراف معياري قدره (1.22) ، و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقون تماما بنسبة (44 %) و الموافقون بنسبة (30%) .

02 - أشعر بأنني في المكان المناسب الذي يتناسب مع خبرتي العملية:

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات ال محور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنهم يشعرون أنهم يعملون في المكان المناسب لمؤهلهم و خبرتهم و يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.81) و بانحراف معياري قدره (1.12) ، و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقون بنسبة (43 %) و الموافقون تماما بنسبة (27 %) .

03 - لدي ارتياح نحو المناخ الاجتماعي السائد في الجامعة:

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات ال محور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنهم يشعرون أنهم يعملون في المكان المناسب لمؤهلهم و خبرتهم و يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.77) و بانحراف معياري قدره (1.28) ، و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقون تماما بنسبة (44 %) و الموافقون بنسبة (30 %) .

04 - أشعر بأنني أصبح أحسن أداء حين أحصل على الترقيات:

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنهم يشعرون أنهم يعملون في المكان المناسب لمؤهلهم و خبرتهم و يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.02) و بانحراف معياري قدره (1.22) ، و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقون تماما بنسبة (36 %) و الموافقون بنسبة (28 %).

05 - أشعر بأن مكان العمل يوفر لي الراحة التامة لأداء مهامي:

جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنهم يشعرون أنهم يعملون في المكان المناسب لمؤهلهم و خبرتهم و يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.67) و بانحراف معياري قدره (1.24)، و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقون بنسبة (36 %) و الموافقون تماما بنسبة (28 %).

06 - أشعر بأن ما أقوم به من أعمال يتناسب مع مستواي الاجتماعي:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنهم يشعرون أنهم يعملون في المكان المناسب لمؤهلهم و خبرتهم و يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.66) و بانحراف معياري قدره (1.20)، و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقون بنسبة (32 %) و الموافقون تماما بنسبة (28 %).

07 - أنت راضي عن المكانة التي يحققها لك تواجدك في هذا المنصب:

جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنهم يشعرون أنهم

يعملون في المكان المناسب لمؤهلهم و خبرتهم و يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.61) و بانحراف معياري قدره (1.32)، و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين ال ذين يوافقون وافقون بنسبة (31 %) و الموافقون تماما بنسبة (30 %).

08 - أشعر بأنني حصلت على ما أستحقه من ترقيات في الوقت المناسب:

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنهم يشعرون أنهم يعملون في المكان المناسب لمؤهلهم و خبرتهم و يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.57) و بانحراف معياري قدره (1.40)، و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين ال ذين يوافقون تماما بنسبة (34 %) و الموافقون بنسبة (22 %).

09 - أشعر بأنني عضو هام من أعضاء هذه الجامعة:

جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنهم يشعرون أنهم يعملون في المكان المناسب لمؤهلهم و خبرتهم و يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.50) و بانحراف معياري قدره (1.11)، وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين ال ذين يوافقون بنسبة (35 %) و الموافقون تماما بنسبة (18 %).

10 - أشعر برضا تام عن طريقة التعامل بين الإدارة و الموظفين:

جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنهم يشعرون أنهم يعملون في المكان المناسب لمؤهلهم و خبرتهم و يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.45) و بانحراف معياري قدره (1.16)، و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين ال ذين يوافقون بنسبة (39 %) و الموافقون تماما بنسبة (16 %).

11 - أشعر بأنني حققت طموحي الوظيفي في هذا العمل:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الحادية عشر حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنهم يشعرون أنهم يعملون في المكان المناسب لمؤهلهم و خبرتهم و يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.17) و بانحراف معياري قدره (1.16)، و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الذين يوافقون بنسبة (29 %) و الموافقون تماما بنسبة (11 %).

الجدول رقم (27) : علاقة الشعور بالعمل حسب المؤهل والخبرة و مهارة الموظفين والقدرة على حل مشكلات العمل

مستوى المعنوية SIG	كا 2	المجموع	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	الشعور بالعمل حسب المؤهل والخبرة مهارة الموظفين والقدرة على حل مشكلات العمل	
								التكرارات	النسبة المئوية %
0.001	39.812	4	2	1	1	-	-	التكرارات	غير موافق
		4.5	4.9	3.6	25.0	-	-	النسبة المئوية %	اطلاقا
		18	4	4	2	5	3	التكرارات	غير موافق
		20.5	9.8	14.3	50.0	50.0	60.0	النسبة المئوية %	موافق
		13	5	4	-	4	-	التكرارات	محايد
		14.8	12.2	14.3	-	40.0	-	النسبة المئوية %	محايد
		31	12	15	1	1	2	التكرارات	موافق
		35.2	29.3	53.6	25.0	10.0	40.0	النسبة المئوية %	موافق
		22	18	4	-	-	-	التكرارات	موافق
		25.0	43.9	14.3	-	-	-	النسبة المئوية %	تماما
		88	41	28	4	10	5	المجموع	
100 %	100%	100%	100%	100%	100%	100%			

بعد ربط المتغيرين علاقة الشعور بالعمل حسب المؤهل والخبرة و مهارة الموظفين والقدرة على حل مشكلات العمل ، تحصلنا على قيمة كا = 2 = 39.812 بمستوى معنوية قيمتها $\alpha = 0.001$ ، و هي قيمة دالة إحصائياً، و بالتالي قبول الفرضية البديلة H_1 ، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير

المستقل و المتمثل في العبارة " أشعر أنني أعمل في المكان المناسب لمؤهلي و خبرتي " الشعور بالاحترام والتقدير و المتغير التابع الأداء الوظيفي و المتمثل في العبارة " يتوفر لدى الموظفين المهارة و القدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية " حيث يتبين من خلال معطيات الجدول بأن الإتجاه العام يتمثل في نسبة (35 %) من أفراد عينة البحث موافقون بأنهم سوف يشعرون بسعادة غامرة إذا ما قضوا بقية حياتهم الوظيفية في الجامعة التي يعملون بها حاليا ثم جاءت نسبة الموافقون تماما في المرتبة الثانية بنسبة (25 %) و تلتها نسبة غير الموافقون (20 %)، في حين كانت نسبة المحايدون (15 %) ثم أضعف نسبة غير الموافقين إطلاقا (05 %).

و حسب هذه المعطيات الإحصائية فإن أغلبية المبحوثين يشعرون بلأنهم يعملون في المكان المناسب لمؤهلاتهم و خبراتهم ، كما أنه يتوفر لدى الموظفين المهارة و القدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية و هذا من خلال إجاباتهم و توجهاتهم كما أنه يلاحظ من خلال بيانات الجدول تأكيد بأن هناك علاقة بين الشعور بالعمل حسب المؤهل و الخبرة و كذا مهارة الموظفي و القدرة على حل مشكلات العمل و هذا بسبب أن كل من المؤهل و التجربة و الخبرة تمثل أهم عوامل الرضا عن العمل، كما أن عوامل الرضا تختلف حسب جنس المبحوثين أيضا، فهي تمثل عند الذكور أساسا في الأقدمية و الخبرة و عند الإناث تتمثل في الأجر و الأصدقاء و الزملاء و بدرجة أقل الأقدمية، و هذا راجع إلى خصائص كل منهما فالمرأة غالبا ما تكون راضية بالمكانة الحالية فلا تحتاج إلى فترة طويلة للإدماج بعكس الذكور الذين يتطلعون إلى مكانة أرقى وذلك لا يتحقق إلا مع مرور الوقت و التكيف مع العمل.

و إذا اعتبرنا الرضا عن العمل من مؤشرات الولاء التنظيمي فإن بعض الدراسات - كما أشرنا سابقا - تؤكد بأن هناك علاقة بين كل من التجربة و الخبرة و سن العامل و ولاءه للمنظمة إذ أن ذلك مرتبط بعامل التكيف و التأقلم مع العمل و محيطه كما أن عوامل الرضا لا تتمثل أساسا في الأجر و الحوافز المادية حيث نجد للخصائص الشخصية للفرد كالسن و الأقدمية و البيئة المحيطة دور في ذلك، بالإضافة إلى عامل مهم و هو أن

التنظيم غير الرسمي بيئة للتفاعل وبناء العلاقات الشخصية و توسيعها،حيث كلما كان الفرد مندمجا مع التنظيم غير الرسمي و متوافق من الناحية النفسية و الاجتماعية معها فإن ذلك ينعكس على مشاعره الإيجابية تجاه العمل و أحيانا حتى تجاه (المنظمة) الجامعة.

الجدول رقم (28) : الشعور بللرضا في التعامل بين الإدارة والموظفين و علاقته بمساهمة الأنظمة والقوانين في تطوير الأداء الجامعي

مستوى المعنوية SIG	كا	المجموع	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	الشعور بللرضا في التعامل بين الإدارة والموظفين	
								مساهمة الأنظمة والقوانين في تطوير الأداء الجامعي	التكرارات
0.006	33.616	3	-	1	1	-	1	التكرارات	غير موافق
		3.4	-	2.8	6.3	-	16.7	النسبة المئوية %	اطلاقا
		13	-	2	5	5	1	التكرارات	غير موافق
		14.8	-	5.6	31.3	33.3	16.7	النسبة المئوية %	موافق
		9	-	5	2	2	-	التكرارات	محايد
		10.2	-	13.9	12.5	13.3	-	النسبة المئوية %	محايد
		40	6	22	5	3	4	التكرارات	موافق
		45.5	40.0	61.1	31.3	20.0	66.7	النسبة المئوية %	موافق
		23	9	6	3	5	-	التكرارات	موافق
		26.1	60.0	16.7	18.8	33.3	-	النسبة المئوية %	تماما
		88	15	36	16	15	6	المجموع	
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%			

بعد ربط المتغيرين الشعور بللرضا في التعامل بين الإدارة والموظفين و علاقته بمساهمة الأنظمة و القوانين في تطوير الأداء الجامعي ، تحصلنا على قيمة $2=33.616$ بمستوى معنوية قيمتها $\alpha=0.006$ ، و هي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H1، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل و المتمثل في العبارة "يشعرون برضا تام عن طريقة التعامل بينهم و بين الإدارة " الشعور بالإحترام و التقدير و المتغير التابع الأداء الوظيفي و المتمثل في العبارة " تساهم الأنظمة و القوانين المعتمدة بالجامعة في تطوير الأداء

الجامعي " حيث يتبين من خلال معطيات الجدول بأن الإتجاه العام يتمثل في نسبة (45 %) من أفراد عينة البحث موافقون بأنهم يشعرون بللوضا التام عن طريقة التعامل بين الإدارة و الموظفين ثم جاءت نسبة الموافقون تماما ثانيا (26 %) و تلتها نسبة غير الموافقون (15 %) في حين كانت نسبة المحايدين (10 %)، ثم أضعف نسبة غير الموافقين إطلاقا (03 %).

يتبين لنا بناء على المعطيات الإحصائية بأن أغلبية المبحوثين لديهم مشاعر الرضا و الإحترام و التقدير داخل الجامعة و بأنهم يشعرون بللوضا التام عن طريقة التعامل بينهم و بين الإدارة كما أن الأنظمة و القوانين المعتمدة بالجامعة تساهم في تطوير الأداء الجامعي، فوجود العلاقة بين الشعور بللوضا في التعامل بين الإدارة و الموظفين و كذا بمساهمة الأنظمة و القوانين في تطوير الأداء الجامعي تجعل الموظفون دائما يبحثون ويسعون لإقامة علاقات شخصية مع الآخرين داخل الجامعة، فكل موظف داخل الجامعة له أهداف وحاجات دائما يسعى لإشباعها ومنها بناء العلاقات الاجتماعية الشخصية لأهداف معينة وهي تمثل الرأسمال الإجتماعي للفاعلين في محيط التنظيم خاصة إذا سلمنا بأن العلاقات الرسمية الثابتة و المؤطرة قانونيا ليست كفيلا بتحقيق كل أهداف الفاعلين داخل التنظيم وإشباع حاجاتهم، فالسعي لإثبات الذات وتحقيقها يعتمد على حجم وشبكة العلاقات التي يبنها الموظف مع الآخرين في إطار غير رسمي كما أن ذلك قد تحركه إستراتيجية معينة حسب الأغراض و الأهداف، فكل فاعل إجتماعي في التنظيم له عقلانية في ذلك لذا يختار طبيعة الأشخاص الذين يريد أن تربطه بهم علاقة حسب الأهداف، فقد يلجأ مثلا إلى تغيير علاقاته إذا كانت لا تخدم مصلحته أو لم تحقق له أهدافا كان يسعى لها.

كما أن هذه العلاقات الاجتماعية و العمليات التوجيهية تعمل على تنمية روح التعاون بين الموظفين والمشرفين عن طريق الاتصال الفعال بين الرؤساء و المرؤوسين سواء بطريقة رسمية عبر إبلاغهم بقرارات مهنية و إبلاغهم بكل البيانات داخل الجامعة والتي تشمل لوائح العمل ، نظمه و تعليماته الدورية و غير الدورية و المنشورات و البلاغات و الإحصاءات

و الإرشادات و الشكاوي و المطالب 1 ، أو بطريقة غير رسمية كالاستماع إلى مشاكلهم و محاولة مشاركتهم لهم في حلها، و التعاطف مع العامل و محاولة رفع الروح المعنوية له حتى يشعر بأهمية وجوده بالمؤسسة كإنسان و ليس كعامل للإنتاج فقط فكل هذه الإجراءات من شأنها أن ترفع من معنويات العامل و تحضره على الأداء الجيد لعمله و تخرجه من الروتين اليومي داخل المنظمة²، فثقافة التفاعل بين الرؤساء و المرؤوسين تعود إلى القيم التي تحكم نظرة المشرف إلى أهمية المشاركة الإنسانية للمرؤوسين، سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية والتي لها بالغ الأثر عليهم³.

¹ - السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 94 .
² - نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط 1 ، دار العلوم للنشر والطباعة، 1980 ، ص 91 .
³ - صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية ، بيروت، 1970، ص 370.

الجدول رقم (29) : علاقة الرضا عن المكانة التي يحققها المنصب للموظف باستغلال الموظف للموارد أثناء أدائه الوظيفي

مستوى المعنوية SIG	كا 2	المجموع	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غيرموافق اطلاقا	الرضا عن المكانة التي يحققها المنصب للموظف استغلال الموظف للموارد أثناء أدائه الوظيفي		
								التكرارات	النسبة المئوية %	
0.000	49.411	17	1	2	1	1	1	التكرارات	غيرموافق	
		19.3	3.6	7.1	14.3	5.6	14.3	النسبة المئوية %	اطلاقا	
		9	1	3	2	11	-	التكرارات	غير	
		10.2	3.6	10.7	28.6	61.1	-	النسبة المئوية %	موافق	
		21	2	2	1	2	2	التكرارات	محايد	
		23.9	7.1	7.1	14.3	11.1	28.6	النسبة المئوية %		
		35	3	10	3	3	2	التكرارات	موافق	
		39.8	10.7	35.7	42.9	16.7	28.6	النسبة المئوية %		
		17	21	11	-	1	2	التكرارات	موافق	
		19.3	75.0	39.3	-	5.6	28.6	النسبة المئوية %	تماما	
		88	28	28	7	18	7	المجموع		
		100%	100%	100%	100%	100%	100%			

بعد ربط المتغيرين علاقة الرضا عن المكانة التي يحققها المنصب للموظف باستغلال الموظف للموارد أثناء أدائه الوظيفي ، تحصلنا على قيمة كا $49.411=2$ بمستوى معنوية قيمتها $0.000=\alpha$ ، و هي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة $H1$ ، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين المذكورين سابقاً ، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل و المتمثل في العبارة " أنت راضي عن المكانة التي يحققها لك تواجدك في هذا المنصب " الشعور بالإحترام و التقدير و المتغير التابع الأداء الوظيفي و المتمثل في العبارة " يقوم الموظف باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي " حيث يتبين من خلال معطيات الجدول بأن الإتجاه العام يتمثل في نسبة (40 %) من المبحوثين الموافون على كونهم راضون عن المكانة التي يحققها لهم تواجدهم في المناصب ثم جاءت نسبة المحايدين ثانياً (24 %) في حين كانت نسبة

الموافقون تماما (19 %) مع نفس نسبة غير الموافقين إطلاقا (19 %)، ثم أضعف نسبة لغير الموافقين (10 %) .

و حسب هذه المعطيات الإحصائية فإن الأغلبية من المبحوثين مرتاحون و راضون عن المكانة التي يحققها لهم تواجدهم في المناصب و وعيهم و إدراكهم للمكانة و الإنتماء و شعورهم بالأهمية داخل الجامعة و يرجع سبب ذلك، أنهم يبحثون عن الشعور بالإحترام و التقدير في الوسط الجامعي، كما أنهم يقومون باستغلال كافة الموارد المتاحة لهم أثناء أدائهم الوظيفي ، كما أنه يلاحظ من خلال بيانات الجدول تأكيد بأنه توجد هناك علاقة بين الشعور بالرضل عن المكانة التي يحققها المنصب للموظف و باستغلال الموظف للموارد أثناء أدائه الوظيفي، فالمكانة الإجتماعية و الرضا عن العمل إلى جانب بعض المتغيرات الأخرى تساهم في تدعيم وبناء ولاء الفاعل داخل المنظمة وهذا ما تؤكد دراسة ماير و كول (2004) أن الولاء العاطفي ينشأ من خلال بعض العوامل الشخصية مثل مستوى رضا الفرد عن عمله، وشعوره بالمسؤولية و المكانة، إضافة إلى إدراكه للتطور والتدرج في السلم الوظيفي¹ .

¹⁴ - Florent A .MAYER : المرجع السابق، ص368.

الجدول رقم (30) : الإرتياح نحو المناخ الاجتماعي السائد في الجامعة و علاقته بالمتابعة و التوجيه المستمر من قبل الرؤساء لمرؤوسيه

مستوى المعنوية SIG	كا	المجموع	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	الإرتياح نحو المناخ الاجتماعي السائد في الجامعة المتابعة و التوجيه المستمر من قبل الرؤساء لمرؤوسيه	
								التكرارات	النسبة المئوية %
0.001	39.073	7	-	3	2	1	1	التكرارات	غير موافق اطلاقا
		8.0	-	11.5	28.6	5.6	25.0	النسبة المئوية %	التكرارات
		20	2	6	2	10	-	التكرارات	غير موافق
		22.7	6.1	23.1	28.6	55.6	-	النسبة المئوية %	محايد
		21	9	4	1	5	2	التكرارات	موافق
		23.9	27.3	15.4	14.3	27.8	50.0	النسبة المئوية %	موافق
		24	10	10	2	1	1	التكرارات	موافق
		27.3	30.3	38.5	28.6	5.6	25.0	النسبة المئوية %	موافق
		16	12	3	-	1	-	التكرارات	تماما
		18.2	36.4	11.5	-	5.6	-	النسبة المئوية %	المجموع
		88	33	26	7	18	4		
		100%	100%	100%	100%	100%	100%		

بعد ربط المتغيرين الإرتياح نحو المناخ الاجتماعي السائد في الجامعة و علاقته بالمتابعة و التوجيه المستمر من قبل الرؤساء لمرؤوسيه ، تحصلنا على قيمة كا=2 = 39.073 بمستوى معنوية قيمتها $\alpha=0.001$ ، و هي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H1، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الشعور بالإحترام و التقدير المتمثل في العبارة " لدي إرتياح نحو المناخ الاجتماعي السائد في الجامعة " و المتغير التابع الأداء الوظيفي و المتمثل في العبارة " هناك متابعة و توجيه مستمر من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم لإنجاز أعمالهم بما يتلائم مع نظم وقوانين العمل " حيث يتبين من خلال معطيات الجدول بأن الإتجاه العام يميل إلى المبحوثين الذين يوافقون و بأعلى نسبة المقدرة ب (27 %) من أفراد عينة البحث موافقون بأن لديهم إرتياح نحو المناخ الاجتماعي السائد في الجامعة ثم

جاءت نسبة المحايدين ثانيا (24 %) و تلتها نسبة غير الموافقين (23 %)، في حين كانت نسبة الموافقين تماما (18 %) ثم أضعف نسبة غير الموافقين إطلاقا (08 %). وحسب هذه المعطيات الإحصائية فإن أغلبية المبحوثين تكونت لديهم مشاعر الاندماج و الإنتماء للجامعة بغض النظر عن الأسباب المشكلة لذلك، فهم يبحثون عن الإحترام و التقدير و هذا ما يجعل لهم ولاء للجامعة، و أنه لديهم ارتياح نحو المناخ الاجتماعي السائد في الجامع كما أنه هناك متابعة و توجيه مستمر من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم لإنجاز أعمالهم بما يتلائم مع نظم وقوانين العمل كما إتضحت لنا بوجود علاقة إيجابية و مرتفعة بين الإرتياح نحو المناخ الاجتماعي السائد في الجامع و ال متابعة و التوجيه المستمر من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم و هذا راجع أساسا إلى أن أغلب المبحوثين قد اكتسبوا علاقات جيدة مع الإدارة و الموظفين حيث من الناحية التنظيمية و الهيكلية للوظائف.

إن هذا المناخ الاجتماعي السائد في الجامع يسمح و يسهل عملية التفاعل بين الإدارة و الموظفين الذي يبرز في تقبل الموظفين ال متابعة و التوجيه المستمر من قبل الرؤساء لهم، وإن كان اكتساب العلاقات الجيدة لا يقتصر على الرؤساء فحتى الموظفين في المستوى التنفيذي قد يكتسبون علاقات جيدة حتى مع الإدارة و ذلك حسب أسلوب المعاملة و أشكال الإتصال و نمط القيادة المعتمد، فغالبا ما تكون هذه العلاقات الجيدة في إطار غير رسمي كالصداقة والمصلحة وبالتالي فإن الأغلبية ينظرون إلى العلاقات الجيدة على أنها التي تعني التفاهم المبني على أساس إنساني في العلاقات أيضا خارج إطار العلاقات الرسمية التي تفيد الحرية في التعبير عن المشاعر للآخرين من خلال توطيد العلاقات على أساس غير رسمي، وهذا يشعرهم بأهمية تواجدهم ومكانتهم.

كما أن الشعور بالاندماج يؤثر على الفعل التنظيمي للموظفين سواء على المستوى الرسمي أو غير الرسمي، حيث أن الفرد المندمج مع المحيط التنظيمي يصبح سلوكه إيجابيا ويؤدي لهدف التنظيم، و هذا ما يؤكد توزيع النسب في الجدول إقرار و إتجاه أفراد عينة البحث بسيادة جو من الاحترام المتبادل بين المشرف والموظفين، نظريا هذا يعني علاقات سليمة خالية إلى حد كبير من حالات النزاع والتضارب بين المرؤوسين و الرؤساء مما يساعد على تحقيق الأهداف المحددة للجامعة بفعالية أكبر، فالمسؤول لا تنحصر مسؤوليته

في أداء الموظفين فقط فهو أيضا مسؤول عن خلق وتنمية مناخ معنوي مناسب يهيئ للموظفين أن يعملوا معا فهو يفترض إلا أن يعالج مشكلات وقضايا تجاه تحقيق الأهداف المخططة للعمل في إطارها الإداري فقط، بل أيضا في إطارها الإنساني.

فمهما كانت طبيعة العمل والظروف المادية المحيطة، فإن نمط الإشراف أو سلوك المشرف له تأثير جوهري على معنويات المرؤوسين، لذلك فإن أهم مقومات الأداء المتميز لمرؤوسيه وذلك كأساس لتوجيههم وتحفيزهم بتفهم حاجات العمال، وهذا ما تؤكدته دراسة ماير و كول (2004) أن الإلتزام العاطفي ينشأ من خلال بعض العوامل الشخصية مثل مستوى رضا الفرد عن عمله، وشعوره بالمسؤولية والمكانة¹، و تتفق دراستنا مع دراسة فيصل محمود الشواورة (2009) العمل بروح الفريق و تعزيز الشعور بالأمن والأمان وتنمية الإحساس بالتقدير والاحترام في بيئة العمل ورفع القدرات و المهارات السلوكية و الفنية للعاملين².

¹ - Florent (A .M) ,pcit,p368.

² - فيصل محمود الشواورة، المرجع السابق،ص15.

الجدول رقم (31) : الشعور بتناسب المستوى الاجتماعي مع العمل و علاقته جاهزية واستعداد ورغبة الموظفين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي

مستوى المعنوية SIG	كا 2	المجموع	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	الشعور بتناسب المستوى الاجتماعي مع العمل جاهزية واستعداد ورغبة الموظفين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي	
								التكرارات	النسبة المئوية %
0.000	53.373	2	2	-	-	-	-	التكرارات	غير موافق
		2.3	7.7	-	-	-	-	النسبة المئوية %	اطلاقا
		19	-	5	6	8	-	التكرارات	غير موافق
		21.6	-	16.7	54.5	47.1	-	النسبة المئوية %	موافق
		14	1	4	-	7	2	التكرارات	محايد
		15.9	3.8	13.3	-	41.2	50.0	النسبة المئوية %	محايد
		25	7	11	4	2	1	التكرارات	موافق
		28.4	26.9	36.7	36.4	11.8	25.0	النسبة المئوية %	موافق
		28	16	10	1	-	1	التكرارات	موافق
		31.8	61.5	33.3	9.1	-	25.0	النسبة المئوية %	تماما
		88	26	30	11	17	4	المجموع	
100%	100%	100%	100%	100%	100%				

بعد ربط المتغيرين الشعور بتناسب المستوى الاجتماعي مع العمل و علاقته جاهزية واستعداد ورغبة الموظفين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي ، تحصلنا على قيمة كا=2 53.373 بمستوى معنوية قيمتها $\alpha=0.000$ ، و هي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H1، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين السابقين، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل و المتمثل في العبارة " أشعر بأن ما أقوم به من أعمال يتناسب مع مستواي الاجتماعي " الشعور بالإحترام و التقدير و المتغير التابع الأداء الوظيفي و المتمثل في العبارة " تتوفر لدى الموظفين الجاهزية و الاستعداد و الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب " حيث يتبين من خلال معطيات الجدول بأن الإتجاه العام يتمثل في نسبة (32 %) من أفراد عينة البحث موافقون تماماً بأنهم يشعرون بأن ما يقومون به من أعمال يتناسب مع مستواهم الاجتماعي ثم جاءت نسبة الموافقون ثانياً (28 %) و تلتها نسبة غير الموافقون

(22 %)، في حين كانت نسبة المحايدين (16 %)، ثم أضعف نسبة غير الموافقين إطلاقاً (02 %).

وحسب هذه البيانات الإحصائية فإن الأغلبية من المبحوثين تكونت لديهم مشاعر الاندماج و الإنتماء للجامعة ، فهم يبحثون عن الإحترام و التقدير و هذا ما يجعل لهم ولاء للجامعة، و هذا من خلال إجاباتهم و توجهاتهم بأنهم يشعرون بأن ما يقومون به من أعمال يتناسب مع مستواهم الاجتماعي كما أنه تتوفر لديهم الجاهزية و الاستعداد و الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب و منه يلاحظ من خلال بيانات الجدول بأن هناك علاقة إيجابية و مرتفعة بين الشعور بتناسب المستوى الاجتماعي مع عملهم و الجاهزية والاستعداد و الرغبة لدى الموظفين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي ، و هذا راجع أساساً إلى أن أغلب المبحوثين راضين عن منصب العمل و مستواهم الاجتماعي ، و هذا ما تدعمه و تبرره إجاباتهم و توجهاتهم نحو الاستعداد و الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي.

مبدئياً هناك علاقة بين المتغيرين الشعور بالاحترام و التقدير والأداء الوظيفي وهذا يدعم بعض الدراسات السابقة حول الولاء والتي ترى بأن مكانة و الرضا عن العمل بالنسبة للعامل لها علاقة بالأداء الوظيفي ،هذا بغض النظر عن طبيعة الاحترام و التقدير فقد يكون هذا الشعور نابع من الولاء للجماعة غير الرسمية كالأصدقاء و جماعة المصلحة و التي تظهر في المكانة الاجتماعية التي يكتسبها الموظف قد توجه ولاءه للجامعة لهدف معين، لأن الأمر يتعلق بطبيعة العلاقة و الهدف منها، و يتمثل ذلك في الفعل التنظيمي لكن هذا لا ينفي وجود الولاء العاطفي بمحيط التنظيم في حد ذاته بما يحويه من علاقات اجتماعية و الجماعات، و هذا النموذج من الولاء يتوافق مع نموذج ستيرز (1977) إذ أن الولاء له علاقة بخصائص الفرد بالإضافة إلى المحيط التنظيمي كالعلاقات والجماعات كما أن طبيعة الجماعات التي ينتمي إليها الفرد تؤثر على ولاءه، فإذا كانت مبنية على

أساس إنساني وبهدف تحقيق مصلحة عامة فإنها تؤثر إيجابيا على ولائه للجامعة¹ و هذا ما ينعكس إيجابا على الأداء الوظيفي للموظف داخل الجامعة.

الجدول رقم (32) : العلاقة بين الرضا عن المكانة التي يحققها المنصب للموظف و جاهزية واستعداد ورغبة الموظفين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي

مستوى المعنوية SIG	كا	المجموع	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	الرضا عن المكانة التي يحققها المنصب للموظف	
								جاهزية واستعداد	ورغبة الموظفين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي
0.000	54.104	2	-	1	-	-	1	التكرارات	غير موافق
		2.3	-	3.6	-	-	14.3	النسبة المئوية %	اطلاقا
		19	1	5	2	11	-	التكرارات	غير موافق
		21.6	3.6	17.9	28.6	61.1	-	النسبة المئوية %	موافق
		14	1	3	3	5	2	التكرارات	محايد
		15.9	3.6	10.7	42.9	27.8	28.6	النسبة المئوية %	محايد
		25	8	11	1	2	3	التكرارات	موافق
		28.4	28.6	39.3	14.3	11.1	42.9	النسبة المئوية %	موافق
		28	18	8	1	-	1	التكرارات	موافق
		31.8	64.3	28.6	14.3	-	14.3	النسبة المئوية %	تماما
		88	28	28	7	18	7	المجموع	
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%			

بعد ربط المتغيرين العلاقة بين الرضا عن المكانة التي يحققها المنصب للموظف و جاهزية و استعداد و رغبة الموظفين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي ، تحصلنا على قيمة كا = 2 = 54.104 بمستوى معنوية قيمتها $\alpha = 0.000$ ، و هي قيمة دالة إحصائياً وبالتالي قبول الفرضية البديلة H1، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل و المتمثل في العبارة " أنت راضي عن المكانة التي يحققها لك تواجدك في هذا المنصب" الشعور بالإحترام و التقدير و المتغير التابع الأداء الوظيفي و المتمثل في العبارة " تتوفر لدى الموظفين الجاهزية و الاستعداد

¹⁷ - محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، ص 21.

و الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب " حيث يتبين من خلال معطيات الجدول بأن الإتجاه العام يتمثل في نسبة (32 %) من أفراد عينة البحث موافقون تماما بأنهم راضون عن المكانة التي يحققها لهم تواجدهم في هذه المناصب ثم جاءت نسبة الموافقون ثانيا (28 %) و تلتها نسبة غير الموافقون (22 %) في حين كانت نسبة المحايدون (16 %)، ثم أضعف نسبة لغير الموافقين إطلاقا (02 %).

إذن يتضح بحسب هذه البيانات الإحصائية إن أغلبية المبحوثين تكونت لديهم مشاعر الإدماج و الإلتناء للجامعة ، فهم يبحثون عن الإحترام و التقدير و هذا ما يجعل لديهم ولاء للجامعة، بفضل ميولاتهم و توجهاتهم بكونهم يشعرون بالوض من المكانة التي يحققها لهم تواجدهم في مناصبهم كما أنه تتوفر لديهم الجاهزية و الاستعداد و الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب.

كما يتضح لنا بوجود هناك علاقة إيجابية و مرتفعة و هذا راجع أساسا إلى أن أغلب المبحوثين راضين عن منصب العمل و المكانة الاجتماعية، مبدئيا فهناك علاقة بين المتغيرين الشعور بالاحترام و التقدير والأداء الوظيفي وهذا يدعم بعض الدراسات السابقة حول الولاء والتي ترى بأن المكانة و الرضا عن العمل يلعبان دورا هاما في زيادة و تحسين الأداء، كما أن عوامل الرضا و تحقيق المكانة الاجتماعية تختلف حسب عاملي الخبرة و جنس المبحوثين ،حيث أنها عند الذكور تتمثل أساسا في الأقدمية والخبرة،وعند الإناث تتمثل في الأجر والأصدقاء والزملاء وبدرجة أقل الأقدمية،وهذا راجع إلى خصائص كل من الذكور والإناث، حيث أن المرأة غالبا ما تكون راضية بالمكانة التي تتواجد فيها فلا تحتاج إلى فترة طويلة للإدماج بعكس الذكور الذين يتطلعون إلى مكانة أرقى وذلك لا يتحقق إلا مع مرور الوقت والتأقلم مع العمل، وإذا اعتبرنا الرضا عن العمل من مؤشرات الولاء التنظيمي فإن بعض الدراسات كما أشرنا سابقا ترى بأن هناك علاقة بين الخبرة و ولائه للمنظمة إذ أن ذلك مرتبط بعامل التأقلم مع العمل و محيطه، كما أن عوامل الرضا لا تتمثل أساسا في

الأجر والحوافز المادية حيث نجد للخصائص الشخصية للفرد و الأقدمية و المناخ المحيط دور في ذلك، بالإضافة إلى متغير مهم وهو التنظيم غير الرسمي وما تنتجه من علاقات كالمصلحة و كذا إستراتيجية الفاعل حسب ميشال كروزييه (1922)¹، حيث يعد التنظيم غير الرسمي بيئة للتفاعل وبناء العلاقات الشخصية وتوسيعها، حيث كلما كان الفرد مندمجا مع التنظيم غير الرسمي ومتوافق من الناحية النفسية والإجتماعية معها فإن ذلك ينعكس على مشاعره الإيجابية تجاه العمل وأحيانا حتى تجاه الجامعة، كما تتفق دراستنا مع دراسة فيصل محمود الشواورة (2009) العمل بروح الفريق وتعزيز الشعور بالأمن والأمان وتنمية الإحساس بالتقدير والاحترام في بيئة العمل ورفع القدرات والمهارات السلوكية والفنية للعاملين².

¹⁸ - بولتوبوط عزالدين: المتبقين من العمال بعد عملية التقليل من عددهم و فعالية التنظيم في المؤسسة الإقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه دولة، (غير منشورة)، الجزء الأول، جامعة الجزائر، ك لية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، الجزائر، 2008، ص272.

¹⁹ - فيصل محمود الشواورة: المرجع السابق. ص15.

4-1 - بناء وتحليل جداول الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (33): الإحصاءات الوصفية لإيجابيات المبحوثين على محور الانتماء الوظيفي

الإتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق إطلاقاً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	الفئة	العبارات		
مرتفع	1	1.01	4.05	32	41	4	9	2	ت	أفكر في مشكلات وظيفتي و أنا بعيد عن الجامعة	1	
				34	43.6	4.3	9.6	2.1	%			
	3	1.03	3.85	3.85	25	39	12	10	2	ت	أرى أن قيمي تتفق مع قيم الجامعة	2
					26.6	41.5	12.8	10.6	2.1	%		
	2	1.16	3.99	3.99	39	26	9	11	3	ت	أعطي للجامعة أحسن ما عندي أثناء أداء عملي	3
					41.5	27.7	9.6	11.7	3.2	%		
	8	1.13	3.65	3.65	22	36	8	21	1	ت	إنني أهتم جيداً بمستقبل الجامعة	4
					23.4	38.3	8.5	22.3	1.1	%		
	11	1.33	3.44	3.44	26	22	11	23	6	ت	لا أفكر في ترك عملي في الجامعة إلا لظروف استثنائية	5
					27.7	23.4	11.7	24.5	6.4	%		
	10	1.27	3.59	3.59	26	28	12	16	6	ت	أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير من أجل تحقيق أهداف الجامعة	6
					27.7	29.8	12.8	17	6.4	%		
9	1.35	3.64	3.64	32	22	12	14	8	ت	أشعر بقدر كبير من الحب تجاه عملي في الجامعة	7	
				34	23.4	12.8	14.9	8.5	%			

3	1.31	3.85	36	26	9	9	8	ت	تضايقتني أفعال زملائي التي تسيء إلى سمعة الجامعة	8
			38.3	27.7	9.6	9.6	8.5	%		
7	1.19	3.72	25	34	15	7	7	ت	لا أتغيب عادة عن عملي	9
			26.6	36.2	16	7.4	7.4	%		
6	1.13	3.73	21	42	11	8	6	ت	أتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز العمل	10
			22.3	44.7	11.7	8.5	6.4	%		
5	1.21	3.78	30	31	10	12	5	ت	يرتبط انتمائي للجامعة بما تقدمه لي من حوافز مادية أو معنوية	11
			31.9	33	10.6	12.8	5.3	%		
	0.81	3.74	الانتماء الوظيفي							

يتضح من الجدول أعلاه الخاص بمحور الانتماء الوظيفي بأن المتوسط الحسابي الكلي في مجال الأمن الوظيفي بلغ (3.74) مقارنة بالمتوسط الثابت و الذي يساوي (2.70 - 3.40) و بلفحرف معياري قدره (0.81) وهذا يدل على أن غالبية الباحثين يتجهون و يميلون في إجاباتهم بأنهم يوافقون على أنهم يشعرون بالانتماء الوظيفي في الجامعة و ذلك بدرجة مرتفعة .

كما يكشف الجدول أن العبارات الإحدى عشر الخاصة بالفرضية الثالثة ينمي الانتماء الوظيفي لدى الموظفين بجامعة زيان عاشور بالجلفة إلى تحسين أدائهم الوظيفي باستمرار في بعد الانتماء الوظيفي قد تراوحت ما بين (3.44 و 4.05) ، مما يزيد التأكيد على أن الانتماء الوظيفي يأتي بدرجة مرتفعة ، على النحو الآتي :

01 - أفكر في مشكلات وظيفتي و أنا بعيد عن العمل (الجامعة) :

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنهم يفكرون في مشكلات وظيفتهم و هم بعيدون عن العمل (الجامعة) و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.05) و بانحراف معياري قدره (1.01)، و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقون بنسبة (44 %) و الموافقون تماما بنسبة (34 %) .

02 - أعطي للجامعة أحسن ما عندي أثناء أداء عملي:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنهم يعطون للجامعة أحسن ما عندهم أثناء أداء عملهم و هذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.99) و بانحراف معياري قدره (1.16)، و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقون بنسبة (28 %) و الموافقون تماما بنسبة (41 %) .

03 - تضايقتني أفعال زملائي التي تسيء إلى سمعة الجامعة:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنهم يتضايقون من أفعال زملائهم التي تسيء إلى سمعة الجامعة و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.85) و بانحراف معياري قدره (1.31)، و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الذين يوافقون تماما بنسبة (38 %) و الموافقون بنسبة (28 %) .

04 - أرى أن قيمي تتفق مع قيم الجامعة:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنهم يرون أن قيمهم تتفق مع قيم الجامعة و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.85) و بانحراف معياري قدره (1.03)، و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الذين يوافقون بنسبة (41 %) و الموافقون تماما بنسبة (27 %) .

05 - يرتبط انتمائي للجامعة بما تقدمه لي من حوافر مادية أو معنوية:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنهم يربطون انتمائهم للجامعة بما تقدمه لهم من حوافر مادية أو معنوية و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.78) و بانحراف معياري قدره (1.21) و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الذين يوافقون بنسبة (33 %) و الموافقون تماما بنسبة (32 %) .

06 - أتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز العمل:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنهم يتأخرون بعد انتهاء الدوام الرسمي إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز العمل و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.73) و بانحراف معياري قدره (1.13) و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الذين يوافقون بنسبة (45 %) و الموافقون تماما بنسبة (22 %) .

07 - لا أتغيب عادة عن عملي:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنهم لا يتغيبون عادة عن عملهم و هذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.72) و بانحراف معياري قدره (1.19)، و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين ال الذين يوافقون بنسبة (36 %) و الموافقون تماما بنسبة (27 %) .

08 - إنني أهتم جيدا بمستقبل الجامعة:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنهم إنهم يهتمون جيدا بمستقبل الجامعة و هذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.65) و بانحراف معياري قدره (1.13)، و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين ال الذين يوافقون بنسبة (38 %) و الموافقون تماما بنسبة (23 %) في حين كانت نسبة غير الموافقون (22 %) .

09 - أشعر بقدر كبير من الحب تجاه عملي في الجامعة:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنهم يشعرون بقدر كبير من الحب تجاه عملهم في الجامعة و هذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.64) و بانحراف معياري قدره (1.35)، وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الذين يوافقون تماما بنسبة (34 %) و الموافقون بنسبة (23 %) .

10 - أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير من أجل تحقيق أهداف الجامعة:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الـعاشرة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنهم يشعرون بالرغبة في بذل مجهود كبير من أجل تحقيق أهداف الجامعة و هذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.59) و بانحراف معياري قدره (1.27) و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الذين يوافقون تماما بنسبة (30 %) و الموافقون بنسبة (28 %) .

11- لا أفكر في ترك عملي في الجامعة إلا لظروف استثنائية:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الـحادية عشر حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنهم لا يفكرون في ترك عملهم في الجامعة إلا لظروف استثنائية و هذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.44) و بانحراف معياري قدره (1.33) و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الذين يوافقون تماما بنسبة (28 %) و غير الموافقون بنسبة (24 %) في حين نسبة الموافقون كانت (23 %) .

الجدول رقم (34) : الإهتمام بمستقبل الجامعة و علاقته بتأدية الموظفين للأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة

مستوى المعنوية SIG	كا 2	المجموع	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	الإهتمام بمستقبل الجامعة	
								تأدية الموظفين للأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة	
0.000	53.815	2	1	-	-	1	-	التكرارات	غير موافق
		2.3	4.3	-	-	4.8	-	النسبة المئوية %	اطلاقا
		15	-	2	2	11	-	التكرارات	غير موافق
		17.0	-	5.7	25.0	52.4	-	النسبة المئوية %	موافق
		10	2	4	2	1	1	التكرارات	محايد
		11.4	8.7	11.4	25.0	4.8	100	النسبة المئوية %	محايد
		32	5	15	4	8	-	التكرارات	موافق
		36.4	21.7	42.9	50.0	38.1	-	النسبة المئوية %	موافق
		29	15	14	-	-	-	التكرارات	موافق
		33.0	65.2	40.0	-	-	-	النسبة المئوية %	تماما
		88	23	35	8	21	1	المجموع	
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%			

بعد ربط المتغيرين الإهتمام بمستقبل الجامعة و علاقته بتأدية الموظفين للأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة ، تحصلنا على قيمة كا = 2 = 53.815 بمستوى معنوية قيمتها $\alpha = 0.000$ ، و هي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H1، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين السابقين، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الانتماء الوظيفي و المتمثل في العبارة " إنني أهتم جيداً بمستقبل الجامعة " و المتغير التابع الأداء الوظيفي و المتمثل في العبارة " يقوم الموظفين بتأدية الأعمال بالكفاءة و الفعالية المطلوبة " حيث يتبين من خلال معطيات الجدول بأن الاتجاه العام يتجه في نسبة (36 %) من المبحوثين يوافقون بأنهم يهتمون بمستقبل الجامعة ثم جاءت نسبة الموافقين تماماً ثانياً (33 %) و تلتها نسبة غير الموافقين (17 %)، في حين كانت نسبة المحايدين (11 %)، ثم أضعف نسبة غير الموافقين إطلاقاً (02 %).

إذن يتضح لنا حسب المعطيات الإحصائية السابقة الذكر بأن أغلبية المبحوثين تكونت لديهم مشاعر الإدماج و الإنتماء للجامعة ، فهم يبحثون عن الاستقرار و الاستمرار و البقاء فيها و تكونت لديهم اهتمامات بمستقبل الجامعة كما أنهم يقومون بتأدية الأعمال بالكفاءة و الفعالية المطلوبة ، و قد إتضحت لنا الرؤية في العلاقة الإيجابية و المرتفعة بين الاهتمام بمستقبل الجامعة و بتأدية الأعمال بالكفاءة و الفعالية المطلوبة لدى الموظفين و هذا ما يبرر أن الولاء التنظيمي لا يتكون صدفة و لا يكون حدثا معزولا عن المتغيرات التنظيمية.

فالموظف داخل المنظمة يحتاج إلى فترة زمنية للتأقلم و التكيف لتتكون لديه المشاعر الإنتمائية للمنظمة ،لذلك فهناك مراحل لتكوين الولاء التنظيمي كما عرفنا ذلك في الفصل النظري فهناك مرحلة التجربة والتي تتمثل في دخول الموظف للعمل حيث يكون الفرد في حاجة إلى التعود والتفاعل مع المناخ التنظيمي وما تحمله من قيم وإتجاهات وأفكار إذ أن الفعل التنظيمي لا يفسر بمعزل عن نسق الأفعال الأخرى،فهناك تحديات العمل والتي تحتاج إلى الخبرة،وتجلي الدور وإدراك المكانة، و الإنتماء لجماعة متلاحمة التي تنمي إتجاهاتها نحو المنظمة، فمن ناحية التفاعل بين الإدارة و الموظفين فإنهم يتعودون على إجراءات العمل والقرارات الإدارية مما يؤدي إلى زيادة الاهتمام من قبل الموظفين بمستقبل الجامعة و يرجع ذلك إلى درجة إحساس الموظفين بالمسؤولية ومستوى الرقابة الذاتية المتوفرة لديهم وأيضاً هذا يعود إلى مدى حرص إدارة الجامعة على تحقيق الكفاءة الإدارية من خلال التوجيه والمتابعة المستمرة لأداء العنصر البشري و هذا دائما من خلال التفاعل داخل الجامعة و في هذا الإطار تؤكد دراسة **ماير و آخري (1991)** الولاء المعياري و الذي يعبر عن الولاء الأدبي و الشخصي بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة، ويكون ناتج عن التأثر بالقيم الاجتماعية و الثقافية و الدينية، فهو يمثل مجمل الضغوط الأخلاقية الداخلية التي تدفع الفرد للعمل في سبيل تحقيق أهداف المنظمة والتي يشعر بأنه مدين¹.

¹ - هيجان عبد الرحمن: المرجع السابق، ص 27.

الجدول رقم (35) : إعطاء للجامعة أحسن أداء و علاقته بمهارة الموظفين والقدرة على حل مشكلات العمل

مستوى المعنوية SIG	كا	المجموع	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	إعطاء للجامعة أحسن أداء مهارة الموظفين والقدرة على حل مشكلات العمل	
								التكرارات	النسبة المئوية %
0.000	50.659	4	-	2	-	2	-	التكرارات	غير موافق
		4.5	-	7.4	-	18.2	-	النسبة المئوية %	اطلاقا
		18	3	6	2	7	-	التكرارات	غير موافق
		20.5	7.9	22.2	22.2	63.6	-	النسبة المئوية %	موافق
		13	3	7	2	-	1	التكرارات	محايد
		20.5	7.9	25.9	22.2	-	33.3	النسبة المئوية %	محايد
		31	13	11	5	-	2	التكرارات	موافق
		35.2	34.2	40.7	55.6	-	66.7	النسبة المئوية %	موافق
		22	19	1	-	2	-	التكرارات	موافق
		25.0	50.0	3.7	-	18.2	-	النسبة المئوية %	تماما
		88	38	27	9	11	3	المجموع	
100%	100%	100%	100%	100%	100%				

بعد ربط المتغيرين إعطاء للجامعة أحسن أداء و علاقته بمهارة الموظفين والقدرة على حل مشكلات العمل، تحصلنا على قيمة كا = 2 = 50.659 بمستوى معنوية قيمتها $\alpha = 0.000$ ، و هي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H_1 ، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين السابقين، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الانتماء الوظيفي و المتمثل في العبارة " أعطي للجامعة أحسن ما عندي أثناء أداء عملي " و المتغير التابع الأداء الوظيفي و المتمثل في العبارة " يتوفر لدى الموظفين المهارة و القدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية " حيث يتبين من خلال معطيات الجدول بأن الاتجاه العام يتمثل في نسبة (35 %) من أفراد عينة البحث موافقون بأنهم سوف يعطون للجامعة أحسن ما عندهم أثناء أداء عملهم ثم جاءت نسبة

الموافقون تماما ثانيا (25 %) و ثلثها نسبة غير الموافقون (20 %) ، في حين كانت نسبة المحايدين (20 %)، ثم أضعف نسبة غير الموافقين إطلاقا (04 %).

وحسب هذه المعطيات الإحصائية فإن الأغلبية من المبحوثين تكونت لديهم مشاعر الإدماج و الإنتماء للجامعة ، فهم يبحثون عن الاستقرار و الاستمرار و البقاء في الجامعة، فهم يعطون للجامعة أحسن أداء كما أنه تتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية ، إذ أنه يلاحظ من خلال بيانات الجدول بأن هناك علاقة إيجابية و مرتفعة بين العطاء الأحسن أثناء الأداء و بمهارة الموظفي و القدرة على حل مشكلات العمل اليومية ، هذا ما يعبر عن إظهار الفرد الموظف لمسؤوليته تجاه الوظيفة و إنضباطه في عمله الذي يخدم الجامعة، إذ يبرر لنا ربما بوجود علاقة مسؤولية الموظف في منصبه و أهداف الجامعة، فالموظفون بذلك يحققون نوعا من الارتباط بالعمل أساسا من جهة و بالمناخ التنظيمي للعمل من جهة أخرى، و هذا يعكس أيضا مدى الإنسجام بين الموظف في عمله و المنصب الذي يشغله لدرجة التشبع بقيم العمل و المحيط التنظيمي هذا التشبع يجعل الموظف يبحث عن الإستقرار و الإستمرار في العمل، و هذا دائما يرجع إلى إرتياح الفاعل داخل الجامعة، كما أن هذه المنظمة تعمل جاهدة إلى تحقيق العدالة التنظيمية و التي تبرز أساسا في اهتمام الجامعة بمكافأة الموظفين المبدعين و المميزين في أدائهم بمنحهم حوافز تتمثل في القيام بتربصات داخل و خارج الوطن و الذي يسهم بشكل كبير في تنمية و تطوير الأداء الوظيفي بإستمرار .

الجدول رقم (36) : العلاقة بين الشعور بقدر كبير من الحب تجاه العمل و جاهزية واستعداد ورغبة الموظفين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي

مستوى المعنوية SIG	كا 2	المجموع	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	الشعور بقدر كبير من الحب تجاه العمل جاهزية واستعداد ورغبة الموظفين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي.	
								التكرارات	النسبة المئوية %
0.000	51.991	2	-	1	1	-	-	التكرارات	غير موافق
		2.3	-	4.5	7.7	-	-	النسبة المئوية %	اطلاقا
		19	1	3	4	7	4	التكرارات	غير موافق
		21.6	3.2	13.6	30.8	50.0	50.0	النسبة المئوية %	موافق
		14	2	4	5	1	2	التكرارات	محايد
		15.9	6.5	18.2	38.5	7.1	25.0	النسبة المئوية %	محايد
		25	7	11	2	5	-	التكرارات	موافق
		28.4	22.6	50.0	15.4	35.7	-	النسبة المئوية %	موافق
		28	21	3	1	1	2	التكرارات	موافق
		31.8	67.7	13.6	7.7	7.1	25.0	النسبة المئوية %	تماما
		88	31	22	13	14	8	المجموع	
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

بعد ربط المتغيرين العلاقة بين الشعور بقدر كبير من الحب تجاه العمل و جاهزية واستعداد ورغبة الموظفين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي، تحصلنا على قيمة كا2 = 51.991 بمستوى معنوية قيمتها $\alpha = 0.000$ ، و هي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H1، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين السابقين، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الانتماء الوظيفي و المتمثل في العبارة " أشعر بقدر كبير من الحب تجاه عملي في الجامعة " و المتغير التابع الأداء الوظيفي و المتمثل في العبارة " تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد و الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب " حيث يتبين من خلال معطيات الجدول بأن الإتجاه العام يتمثل في نسبة (32 %) من أفراد عينة البحث موافقون تماماً بأنهم سوف يشعرون بقدر كبير من الحب تجاه عملهم في الجامعة ثم جاءت

نسبة الموافقون ثانيا (28 %) و ثلثها نسبة غير الموافقون (22 %)، في حين كانت نسبة المحايدون (16 %)، ثم أضعف نسبة غير الموافقين إطلاقا (02 %).

إذن يتضح لنا حسب المعطيات الإحصائية السابقة بأن أغلبية المبحوثين تكونت لديهم مشاعر الاندماج و الإلتناء للجامعة بغض النظر عن أسباب ذلك، فهم يبحثون عن الاستقرار و الاستمرار و البقاء في الجامعة، هذا من خلال إجاباتهم و توجهاتهم بأنهم سوف يشعرون بقدر كبير من الحب تجاه عملهم في الجامعة كما أنه تتوفر لديهم الجاهزية و الاستعداد و الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب منهم، كما أنه يلاحظ من خلال بيانات الجدول بأن هناك علاقة إيجابية و مرتفعة بين الشعور بلقدر الكبير من الحب تجاه العمل و الجاهزية والاستعداد و رغبة الموظفين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي ، فالعمل بغض النظر عن طبيعته وظروفه، أجره، ضرورة اجتماعية و نفسية فهو يوفر لصاحبه شعورا بالمكانة الاجتماعية فيشعر أنه عضوا فاعلا في المنظمة يساهم في بنائها، يؤثر فيها و يتأثر بها، أما نفسيا فيبث في نفس الموظف شعور بالأمان والكينونة وهذا كله سيقوده إلى تحقيق ذاته وتقديرها حسب " هرم ماسلو " وتحقيق المتعة أثناء أداء الوظيفة يعني قمة الرضا عن العمل فالمتعة تتناقض مع الجمود والروتين، كما أن المخاض الطبيعي للشعور بالمتعة هو الانسجام مع العمل وبالتالي الإلتقان والإبداع ، و كما أن خصائص الوظيفة لا يرجع في حد ذاته لها منفردا، وإنما للظروف المحيطة بها، كأسلوب القيادة و جودة العلاقة بين الإدارة و الموظفين وقوة التفاعل في محيط الجامعة و قوة الاندماج والإلتناء للجماعات ويرجع هذا أساسا إلى الموظفين الذين لديهم إدراك واضح بضرورة العمل من أجل مصلحة الجامعة وتطورها ولهذا نجد كثير من الموظفين يقومون بإنجاز أعمالهم خارج أوقات العمل الرسمي، وهذا ما يؤدي بالموظفين إلى تحسين مستوى الأداء ويدفعهم إلى زيادة الأداء وتحقيق الأهداف لأنها تمثل من وجهة نظرهم تقدير من جانب المنظمة لخدماتهم وجهودهم¹.

¹ - جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود: المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004 ، ص 183.

الجدول رقم (37) : أفعال الزملاء المضايقة التي تسيء إلى سمعة الجامعة و علاقتها باستغلال الموظف للموارد أثناء أدائه الوظيفي

مستوى المعنوية SIG	كا 2	المجموع	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	أفعال الزملاء المضايقة التي تسيء إلى سمعة الجامعة إستغلال الموظف للموارد أثناء أدائه الوظيفي	
								التكرارات	النسبة المئوية %
0.000	48.955	6	2	3	1	-	-	التكرارات	غير موافق
		6.8	5.6	12.0	11.1	-	-	النسبة المئوية %	اطلاقا
		17	1	7	1	4	4	التكرارات	غير موافق
		19.3	2.8	28.0	11.1	40.0	50.0	النسبة المئوية %	موافق
		9	1	3	-	3	2	التكرارات	محايد
		10.2	2.8	12.0	-	30.0	25.0	النسبة المئوية %	موافق
		21	6	7	6	1	1	التكرارات	موافق
		23.9	16.7	28.0	66.7	10.0	12.5	النسبة المئوية %	موافق
		35	26	5	1	2	1	التكرارات	موافق
		39.8	72.2	20.0	11.1	20.0	12.5	النسبة المئوية %	تماما
88	36	25	9	10	8	المجموع			
100%	100%	100%	100%	100%	100%				

بعد ربط المتغيرين أفعال الزملاء المضايقة التي تسيء إلى سمعة الجامعة و علاقتها باستغلال الموظف للموارد أثناء أدائه الوظيفي ، تحصلنا على قيمة كا = 2 = 48.955 بمستوى معنوية قيمتها $\alpha = 0.000$ ، و هي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H1، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين السابقين، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الانتماء الوظيفي و المتمثل في العبارة " تضايقي أفعال زملائي التي تسيء إلى سمعة الجامعة " والمتغير التابع الأداء الوظيفي و المتمثل في العبارة " يقوم الموظف باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي " حيث يتبين من خلال معطيات الجدول بأن الإتجاه العام يتمثل في نسبة (40 %) من أفراد عينة البحث موافقون تماماً بأنهم يتضايقون من الأفعال التي تسيء إلى سمعة الجامعة و التي يقوم بها الزملاء ثم جاءت نسبة الموافقين ثانياً (24 %) و تلتها نسبة غير الموافقين

(19 %)، في حين كانت نسبة المحايدين (10 %)، ثم أضعف نسبة غير الموافقين إطلاقاً (07 %).

إذن يتضح لنا حسب هذه المعطيات الإحصائية بأن أغلبية المبحوثين تكونت لديهم مشاعر الاندماج و الإلتناء للجامعة بغض النظر عن أسباب ذلك، فهم يبحثون عن الاستقرار و الاستمرار و البقاء في الجامعة، هذا من خلال إجاباتهم و توجهاتهم بأنهم يتضايقون من الأفعال التي تسيء إلى سمعة الجامعة و التي يقوم بها الزملاء كما أنهم يقومون باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائهم الوظيفي ، إذ يلاحظ من خلال بيانات الجدول بأن هناك علاقة إيجابية و مرتفعة بين ردت فعل الموظفين على أفعال الزملاء المضايقة التي تسيء إلى سمعة الجامعة و باستغلال الموظف للموارد أثناء أدائه الوظيفي و هذا ما يبرر تضايق الموظفين من الأفعال التي تسيء لصورة و سمعة الجامعة و هذا ما ينعكس إيجاباً على روح المسؤولية للموظف تجاه عمله ما دامت أهداف الجامعة مرتبطة بما يقدمه من أداء في العمل ، كما قد يعبر هذا الإتجاه عن إظهار الموظف المسؤولية تجاه الوظيفة و إلتزامه بعمله الذي يخدم الجامعة، كما أنه يمكنه استغلال الموارد المتاحة أثناء أدائه الوظيفي، ويرجع هذا لأن هناك دور للموظفين في استغلال الموارد المتاحة لديهم بهدف تقليص حجم النفقات وتحقيق الفعالية، و أن الموظفين لديهم القدرة على انجاز الأعمال المطلوبة، كل هذا يساعد الموظف على تحسين أدائه فالموظفين هنا قد طبعوا بخصائص البيئة التنظيمية أو ما يعرف بالتطبيع التنظيمي أي العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم و الاتجاهات و المعايير و أنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها¹ سواء من ناحية العمل أو العلاقات و باقي متغيرات التنظيم. كما تؤكدنا دراسة كل من ماير و آخريين (1991)² في الولاء العاطفي و يعبر عن درجة تأثر الفرد بأهدافه وقيم المنظمة، وهو ناتج عنه الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة وإيمانه القوي بقيمتها وأهدافها، وحب البقاء فيها.

¹ - عيوي زيد منير، المرجع السابق، ص 215.

² - هيجان عبد الرحمن، المرجع السابق، ص 27.

الجدول رقم (38) : عدم التغيب عن العمل و علاقته بمهارة الموظفين والقدرة على حل مشكلات العمل

مستوى المعنوية SIG	كا 2	المجموع	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	عدم التغيب عن العمل	
								مهارة الموظفين والقدرة على حل مشكلات العمل	
0.001	39.830	4	-	3	1	-	-	التكرارات	غير موافق
		4.5	-	8.8	6.7	-	-	النسبة المئوية %	اطلاقا
		18	4	5	2	4	3	التكرارات	غير موافق
		20.5	16.0	14.7	13.3	57.1	42.9	النسبة المئوية %	موافق
		13	-	5	6	-	2	التكرارات	محايد
		14.8	-	14.7	40.0	-	28.6	النسبة المئوية %	محايد
		31	7	16	4	3	1	التكرارات	موافق
		35.2	28.0	47.1	26.7	42.9	14.3	النسبة المئوية %	موافق
		22	14	5	2	-	1	التكرارات	موافق
		25.0	56.0	14.7	13.3	-	14.3	النسبة المئوية %	تماما
		88	25	34	15	7	7	المجموع	
100%	100%	100%	100%	100%	100%				

بعد ربط المتغيرين عدم التغيب عن العمل و علاقته بمهارة الموظفين والقدرة على

حل مشكلات العمل ، تحصلنا على قيمة كا = 2 39.830 بمستوى معنوية قيمتها $0.001 = \alpha$ ، و هي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H1، القائلة بوجود

ارتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الانتماء الوظيفي و المتمثل في العبارة " لا أتغيب عادة عن عملي " والمتغير التابع الأداء الوظيفي و المتمثل في العبارة " يتوفر لدى الموظفين المهارة و القدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية " حيث يتبين من خلال معطيات الجدول بأن الإتجاه العام يتمثل في نسبة (35 %) من أفراد عينة البحث موافقون بأنهم لا يتغيبون عادة عن عملهم ثم جاءت نسبة الموافقين تماماً ثانياً (25 %) و تلتها نسبة غير الموافقين (20 %)، في حين كانت نسبة المحايدين (15 %)، ثم أضعف نسبة غير الموافقين إطلاقاً (04 %) .

وحسب هذه المعطيات الإحصائية فإن الأغلبية من المبحوثين تكونت لديهم مشاعر الإندماج و الإلتزام للجامعة بغض النظر عن أسباب ذلك، فهم يبحثون عن الاستقرار و الاستمرار و البقاء في الجامعة، هذا من خلال إجاباتهم و توجهاتهم بأنهم لا يتغيرون عادة عن عملهم كما أنهم يتوفرون على المهارة و القدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية، إذ يلاحظ من خلال بيانات الجدول بأن هناك علاقة إيجابية و مرتفعة بين عدم التغيب عن العمل و مهارة الموظف و القدرة على حل مشكلات العمل يعتبر التأخر عن العمل و الغياب أحد الأفعال التنظيمية غير المرغوب فيه في جميع المنظمات و اللذين يعدان أحد المؤشرات التي تعكس انخفاض مستوى الولاء لدى الفاعلين تجاه المنظمة، إذ مع الأخذ بعين الإعتبار الغيابات المبررة و غير المبررة، فالفاعل (الموظف) فقد يتغيب عن العمل لضرورة ما، كما انه قد يتأخر عن عمله لظروف قاهرة حيث أكد جلاتي (1995) أن الأفراد الذين يتميزون بولاء عاطفي قوي تجاه المنظمة لا يتغيرون عن العمل، عكس العمال الذين لديهم ولاء مستمر قوي¹، و هذا ما ينعكس ذلك إيجابا على الإحساس بالمسؤولية للموظف تجاه عمله ما دامت أهداف الجامعة مرتبطة بما يقدمه من أداء في العمل كما قد يعبر هذا الإتجاه عن إظهار الموظف المسؤولية تجاه الوظيفة و إلتزامه بعمله الذي يخدم الجامعة، وهذا ما يؤدي بالموظفين إلى تحسين مستوى أدائهم و يدفعهم إلى زيادته وتحقيق الأهداف، لأنها تمثل من وجهة نظرهم تقدير من جانب المنظمة لخدماتهم وجهودهم². و يعود هذا لاهتمام إدارة الجامعة بهذا التميز والإبداع الذي يسهم بشكل كبير في تنمية وتطوير أدائها .

¹ - Florent A .MAYER:المرجع السابق،ص267.

² - جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود، المرجع السابق، ص 183.

الجدول رقم (39) : أفعال الزملاء المضايقة التي تسيء إلى سمعة الجامعة و علاقتها بمهارة الموظفين والقدرة على حل مشكلات العمل

مستوى المعنوية SIG	كا	المجموع	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	أفعال الزملاء المضايقة التي تسيء إلى سمعة الجامعة	
								مهارة الموظفين والقدرة على حل مشكلات العمل	مهارات
0.001	40.296	4	-	4	-	-	-	التكرارات	غير موافق
		4.5	-	16.0	-	-	-	النسبة المئوية %	اطلاقا
		18	3	5	2	5	3	التكرارات	غير موافق
		20.5	8.3	20.0	22.2	50.0	37.5	النسبة المئوية %	موافق
		13	3	4	1	3	2	التكرارات	محايد
		14.8	8.3	16.0	11.1	30.0	25.0	النسبة المئوية %	محايد
		31	12	11	4	1	3	التكرارات	موافق
		35.2	33.3	44.0	44.4	10.0	37.5	النسبة المئوية %	موافق
		22	18	1	2	1	-	التكرارات	موافق
		25.0	50.0	4.0	22.2	10.0	-	النسبة المئوية %	تماما
		88	36	25	9	10	8	المجموع	
		100%	100%	100%	100%	100%	100%		

بعد ربط المتغيرين أفعال الزملاء المضايقة التي تسيء إلى سمعة الجامعة و علاقتها بمهارة الموظفين والقدرة على حل مشكلات العمل ، تحصلنا على قيمة $\alpha = 0.001$ ، و هي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H_1 ، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الانتماء الوظيفي و المتمثل في العبارة " تضايقتني أفعال زملائي التي تسيء إلى سمعة الجامعة " و المتغير التابع الأداء الوظيفي و المتمثل في العبارة " يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية " حيث يتبين من خلال معطيات الجدول بأن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 35.2 % من المبحوثين يوافقون بأنهم سوف يتضايقون من أفعالهم بعضهم البعض التي تسيء إلى سمعة الجامعة ثم جاءت نسبة الموافقين تماما ثانيا (25 %) و تلتها نسبة

غير الموافقون (20 %)، في حين كانت نسبة المحايدين (15 %)، ثم أضعف نسبة غير الموافقين إطلاقاً (04 %).

إذن يتضح لنا بحسب المعطيات الإحصائية بأن أغلبية المبحوثين تكونت لديهم مشاعر الاندماج و الإنتماء للجامعة ، فهم يبحثون عن الاستقرار و الاستمرار و البقاء في الجامعة هذا من خلال إجاباتهم و توجهاتهم بأنهم يتضايقون من أفعالهم بعضهم البعض التي تسيء إلى سمعة الجامعة كما أنه يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية ، إذ نجد من بيانات الجدول بأن هناك علاقة إيجابية و مرتفعة بين ردت فعل الموظفين على أفعال الزملاء المضايقة التي تسيء إلى سمعة الجامعة و مهارة الموظفين و القدرة على حل مشكلات العمل و هذا ما يبرر تضايق الموظفين من الأفعال التي تسيء لصورة و سمعة الجامعة و هذا ما ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين حيث يرى الموظف أن هذه الأفعال المسيئة تمس و تنقص من صورته.

كما أنه الفعل غير المرغوب فيه يدل على وعي و إدراك الموظفين للعلاقات

الإجتماعية السائدة في الجامعة و كذا الاندماج مع الزملاء في العمل يكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتفاعل مع زملاء آخرين فلاإنسان كائن اجتماعي بطبعه و في هذا الإطار أثبتت دراسات " متشجان " أنه إذا ساءت العلاقات الإنسانية في التعامل بين المشرف والمرؤوسين فإن ذلك يبعث على انتشار روح التعاون والولاء للعمل وهذا ما ينعكس إيجابياً على إنتاجية المنظمة، لذلك فعلى المشرف أن يتحلى بالقدرة على التعامل مع الآخرين وفهم سلوكهم ودوافعهم ويحفزهم على العمل وتحقيق التعاون بين جماعات العمل، وتوجيههم في حالة الخطأ، كما تتضمن الاتصال الفعال بالعمال وتجنب إعطاء الأوامر والتعليمات بناء على سلطته ومحاولة مشاركتهم في أنشطتهم ومشاكلهم ومعرفة دوافع التغيب، مثلاً عندهم¹ ، الشيء الذي يعني أنه سيعمل بتوكيز مما يؤثر على أدائه إيجاباً ، ذلك أن السر وراء إطلاق الأداء الفردي الرائع و كذلك أداء المنظمة المميز

¹ - توني موجليا ، الإشراف الفعال ، ترجمة باهي عبد العالي ، الرياض، 2002 ، ص19.

هو الإنسجام الذي يقوم على التوافق و الملائمة و هو انسجام قيم الموظفين و هذا ما ينعكس إيجابا على فعالية و أداء الجامعة.

الجدول رقم (40) : الإحصاءات الوصفية لإيجابيات المبحوثين لمحور الأداء الوظيفي

الإتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا	الفئة	العبارات	تسلسل العبارات
1	1.22	4.14	47	25	3	7	6	ت	هناك معرفة و إلمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم	35	
				50	26.6	3.2	7.4	6.4			%
2	1.14	4.05	39	31	4	11	3	ت	يبدل الموظفين الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد	36	
				41.5	33	4.3	11.7	3.2			%
4	1.12	3.75	23	40	9	12	4	ت	تساهم الأنظمة و القوانين المعتمدة بالجامعة في تطوير الأداء الإداري	37	
				24.5	42.6	9.6	12.8	4.3			%
3	1.14	3.81	29	32	10	15	2	ت	يقوم الموظفين بتأدية الأعمال بالكفاءة و الفعالية المطلوبة	38	
				30.9	34	10.6	16	2.1			%
5	1.34	3.70	35	21	9	17	6	ت	يقوم الموظف باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي	39	
				37.2	22.3	9.6	18.1	6.4			%
8	1.21	3.58	23	31	12	16	4	ت	يتوفر لدى الموظفين المهارة و القدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية	40	
				24.5	33	12.8	19.1	4.3			%

مرتفع	11	1.22	3.25	16	24	21	20	7	ت	41	هناك متابعة و توجيه مستمر من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم و قوانين العمل.
				17	25.5	22.3	21.3	7.4	%		
6	1.20	3.68	3.68	29	25	13	19	2	ت	42	تتوفر لدى الموظفين الجاهزية و الاستعداد و الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب.
				30.9	26.6	13.8	20.2	2.1	%		
10	1.15	3.49	3.49	19	30	17	19	3	ت	43	يؤثر نظام العقوبات و الجزاءات المعتمد في الجامعة في تحسين و تطوير الأداء و تحسين أدائهم الوظيفي.
				20.2	31.9	18.1	20.2	3.2	%		
7	1.18	3.65	3.65	23	36	7	19	3	ت	44	يشكل نظام تقييم الأداء حافزا للموظفين ذوي التقييم المتدني لتطوير وتحسين أدائهم الوظيفي.
				24.5	38.3	7.4	20.2	3.2	%		
8	1.35	3.58	3.58	31	22	7	23	5	ت	45	تمنح الجامعة مكافآت و حوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار حسنة تساعد في تنمية و تطوير إجراءات و نظم العمل.
				33	23.4	7.4	24.5	5.3	%		
		0.86	3.68	الأداء الوظيفي							

يتضح من الجدول أعلاه الخاص بمحور الأداء الوظيفي بأن المتوسط الحسابي الكلي في مجال الأداء الوظيفي بلغ (3.68) مقارنة بالمتوسط الثابت و الذي يساوي

(2.70 - 3.40) و بانحراف معياري قدره (0.86) وهذا يدل على أن غالبية المبحوثين يتجهون و يميلون في إجاباتهم بأنهم يوافقون على أن أدائهم الوظيفي في الجامعة مرتفع .
كما يكشف الجدول على أن العبارات الإحدى عشر الخاصة بالأداء الوظيفي، قد تراوحت ما بين (3.25 و 4.14) ، مما يزيد التأكيد على أن الأداء الوظيفي يأتي بدرجة مرتفعة على النحو التالي :

01 - هناك معرفة و إلمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم:

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات ال محور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنه هناك معرفة و إلمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم و يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.14) و بانحراف معياري قدره (1.22) ، و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الذين يوافقون تماما بنسبة (50 %) و الموافقون بنسبة (27 %)، و هذا يعني أن معرفة الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم تعود إلى مدى اهتمامهم بإنجاز وتنفيذ الواجبات المطلوبة.

02 - يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد:

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات ال محور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنهم يبذلون الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد و يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.05) و بانحراف معياري قدره (1.14)، و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الذين يوافقون تماما بنسبة (41 %) و الموافقون بنسبة (33 %)، و هذا يدل على أن الموظفين لديهم اهتمام في إنجاز أعمالهم في الوقت المحدد، وذلك تجنباً من تراكم في حجم العمل المطلوب أو تجنباً من المسائلة الإدارية عند وجود تأخير في إنجاز المهام الوظيفية .

03 - يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة و الفعالية المطلوبة:

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون بأنهم يقومون بتأدية الأعمال بالكفاءة و الفعالية المطلوبة و يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.81) و بانحراف معياري قدره (1.14) ، و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين ال ذين يوافقون بنسبة (34 %) و الموافقون تماما بنسبة (40 %) ، و يرجع ذلك إلى درجة إحساس العاملين بالمسؤولية ومستوى الرقابة الذاتية المتوفرة لديهم، وأيضاً هذا يعود إلى مدى حرص إدارة الجامعة على تحقيق الكفاءة الإدارية من خلال التوجيه والمتابعة المستمرة لأداء العنصر البشري .

04 - تساهم الأنظمة و القوانين المعتمدة بالجامعة في تطوير الأداء الإداري:

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون بأن الأنظمة و القوانين المعتمدة بالجامعة تساهم في تطوير الأداء الإداري و يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.75) و بانحراف معياري قدره (1.12) ، و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الذين يوافقون بنسبة (43 %) و الموافقون تماما بنسبة (24 %) ، و هذا لأن طبيعة الأنظمة والقوانين السائدة في الجامعة تتسم بالموضوعية، وتتسجم مع طبيعة الأنشطة و العمليات و الإجراءات الإدارية داخل الجامعة ، لهذا يلاحظ الباحث أن النظم والقوانين المعتمدة في الجامعة تساهم في تنمية وتطوير الأداء.

05 - يقوم الموظف باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي:

جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنهم يقومون باستغلال كافة الموارد المتاحة لديهم أثناء أدائهم الوظيفي و يؤكد ذلك المتوسط الحسابي

المرتفع إذ بلغ (3.70) و بانحراف معياري قدره (1.34) ، و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الذين يوافقون تماما بنسبة (37 %) و الموافقون بنسبة (22 %) ، و يرجع هذا لأن هناك دور للموظفين في استغلال الموارد المتاحة لديهم بهدف تقليص حجم النفقات وتحقيق الفعالية، و أن الموظفين لديهم القدرة على انجاز الأعمال المطلوبة.

06 - تتوفر لدى الموظفين الجاهزية و الاستعداد و الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب:

جاءت هذه العبارة في المرتبة ال سادسة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنه تتوفر لديهم الجاهزية و الاستعداد و الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب و يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.68) و بانحراف معياري قدره (1.20)، و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الذين يوافقون تماما بنسبة (31 %) و الموافقون بنسبة (27 %)، و يعود هذا لأن الموظفين لديهم إدراك واضح بضرورة العمل من أجل مصلحة الجامعة وتطورها، ولهذا نجد كثير من الموظفين يقومون بإنجاز أعمالهم خارج أوقات العمل الرسمي .

07 - يشكل نظام تقييم الأداء حافزا للموظفين ذوي التقييم المتدني لتطوير و تحسين أدائهم الوظيفي:

جاءت هذه العبارة في المرتبة ال سابعة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون بأنه نظام تقييم الأداء يشكل حافزا للموظفين ذوي التقييم المتدني لتطوير و تحسين أدائهم الوظيفي و يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.65) و بانحراف معياري قدره (1.18) و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين ال ذين يوافقون بنسبة (38 %) و الموافقون تماما بنسبة (24 %) ، و يرجع هذا لأن نظام تقييم الأداء يمكن أن يشكل حافزا للموظفين أصحاب التقييم المتدني في حالة تأثيره بشكل مباشر على الترقيات والحوافز، و كذلك من واجب الموظف بأن يتعامل بجدية مع درجة تقييم الأداء .

08 - تمنح الجامعة مكافآت و حوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار حسنة تساعد في تنمية و تطوير إجراءات و نظم العمل:

جاءت هذه العبارة في المرتبة ال ثامنة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأن الجامعة تمنح مكافآت و حوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار حسنة تساعد في تنمية و تطوير إجراءات و نظم العمل و يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.58) و بانحراف معياري قدره (1.35) ، و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين ال ذين يوافقون تماما بنسبة (33 %) و الموافقون (23 %) في حين كانت نسبة غير الموافقون (24 %) و يرجع هذا إلى مدى الخبرات العملية المتوفرة لدى الموظفين في الجامعة التي تعزز من قدرة الموظفين على حل مشاكل العمل .

09 - يتوفر لدى الموظفين المهارة و القدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية:

جاءت هذه العبارة في المرتبة ال تاسعة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون بأنه يتوفر لدى الموظفين المهارة و القدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية و يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.58) و بانحراف معياري قدره (1.21) و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الذين يوافقون بنسبة (33 %) و الموافقون تماما بنسبة (24 %) ، و يعود هذا لاهتمام الجامعة بهذا التميز والإبداع الذي يسهم بشكل كبير في تنمية وتطوير أداء الجامعة .

10 - يؤثر نظام العقوبات و الجزاءات المعتمد في الجامعة في تحسين و تطوير الأداء و تحسين أدائهم الوظيفي:

جاءت هذه العبارة في المرتبة ال عشرة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون بأن نظام العقوبات

و الجزاءات المعتمد في الجامعة يؤثر في تحسين و تطوير الأداء و يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.49) و بانحراف معياري قدره (1.13) ، و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الذين يوافقون بنسبة (32 %) و الموافقون تماما بنسبة (20 %) في حين كانت نسبة غير الموافقون (20 %)، و يرجع هذا لأن نظام العقوبات المعتمد في الجامعة يشكل حافز للموظفين، ويهدف إلى مراقبة الأداء الوظيفي، و أن هناك رقابة على الأداء داخل الجامعة.

11 - هناك متابعة و توجيه مستمر من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم و قوانين العمل:

جاءت هذه العبارة في المرتبة الحادية عشر حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون بأنه هناك متابعة و توجيه مستمر من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم و قوانين العمل و يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.25) و بانحراف معياري قدره (1.22)، و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين ال ذين يوافقون بنسبة (24 %) و الموافقون تماما (16 %) ، في حين كانت نسبة غير الموافقون بنسبة (20 %) ويرجع هذا لأنه هناك توجيه مستمر من قبل الرؤساء للمرؤوسين بأهمية تنفيذ الأنشطة والمهام بما يتلاءم مع الإجراءات والأنظمة المعتمدة، و ضرورة التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين .

2- الإستنتاجات:

2-1- إستنتاجات الفرضية الأولى :

من خلال عرضنا وتحليلنا للجداول الخاصة بالفرضية الأولى القائلة : " يؤثر الشعور بالأمن الوظيفي لدى الموظفين في جامعة زيان عاشور على زيادة الأداء الوظيفي للموظفين."

يمكن أن نحدد الاستنتاجات التي تدعم هذه الفرضية وثبتت صحتها و ذلك بناء على جملة من المعطيات الإحصائية التي وردت ضمن سياق التحليل الميداني، إذ إتضح بأن المتوسط الحسابي الكلي في مجال الأمن الوظيفي بلغ (3.61) مقارنة بالمتوسط الثابت والذي تحدد بين (2.7 و 3.4) وانحراف معياري قدره (0.61) وهذا يدل على أن غالبية موظفي الجامعة يوافقون على أن هناك أمن وظيفي و ذلك بدرجة مرتفعة، ويبرز لنا من خلال النسب التي ظهرت قيمها الجدولية حيث تثبت بأن هناك علاقة إيجابية ومرتفعة، إذ أن الجدول رقم (20) حيث نجد بأن (36 %) من أفراد عينة البحث موافقون تماما بأنهم لا يجدون صعوبة في التكيف مع نظام الجامعة فيما يتعلق بالأمور التي تهم موظفيها، و أنهم يقومون بتأدية الأعمال بكفاءة والفعالية المطلوبة وهذا يدل على أن العلاقات الاجتماعية الحسنة السائدة بين الزملاء مع بعضهم البعض، وكذلك مع رؤسائهم ويرجع ذلك إلى درجة إحساس العاملين بالمسؤولية ومستوى الرقابة الذاتية المتوفرة لديهم، وأيضا يرتبط ذلك بمدى حرص إدارة الجامعة على تحقيق الكفاءة الإدارية من خلال التوجيه والمتابعة المستمرة لأداء العنصر البشري.

كل هذا يعد من بين الحوافز المهمة التي تدفع الموظفين بدرجة كبيرة لتحسين أدائهم الوظيفي الذي يشعرون بالاستقرار فيه و الأمن الوظيفي، بالإضافة للجدول رقم (21) الذي حددت فيه نسبة (40 %) المبحوثين الذين يوافقون تماما بأنهم لا يجدون صعوبة بالتكيف مع نظام الجامعة فيما يتعلق بالأمور التي تهم موظفيها، وأرائهم في قيام الموظفين باستغلال كافة

الموارد المتاحة لديهم أثناء أدائهم الوظيفي، وهذا راجع إلى تجربة هؤلاء وخبرتهم داخل الجامعة كما أنها تعبر عن رغبة الموظف ببقاءه في المنصب الحالي وغالبا عن الولاء و الارتباط بالجامعة، كما بين لنا الجدول رقم (22) الإستعداد للعمل في أي جهة وعلاقته بالمتابعة و التوجيه المستمر من قبل الرؤساء حيث نجد نسبة (27 %) من المبحوثين يوافقون، فهم بذلك حققوا نوعا من الارتباط بالعمل أساسا والمناخ التنظيمي للعمل من جهة أخرى، وهذا يعكس أيضا مدى التوافق بين الموظفين والرؤساء في عملهم لدرجة التشبع بقيم العمل والمحيط التنظيمي هذا التشبع يجعل الموظف يبحث عن الاستقرار والاستمرار في العمل.

حيث تبين لنا من خلال معطيات الجدول رقم (23) بأن الإتجاه العام يتمثل في نسبة (32 %) من المبحوثين الذين يوافقون تماما بأنهم سوف يشعرون بسعادة غامرة إذا ما قضاوا بقية حياتهم الوظيفية في الجامعة التي يعملون بها ، وكما تتوفر لديهم الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب منهم، فكلما زاد شعورهم بالسعادة في العمل ازداد شعورهم بالاندماج، مما ينعكس إيجابا على الأداء الوظيفي للموظفين وهذا ما أكدته العديد من الدراسات الإدارية حيث يكون لمتغير الإندماج الفرد في محيط التنظيم حيث يكون أكثر تفاعلا مع الفاعلين وظروف العمل ومتغيرات البيئة التنظيمية، وكذا الاجتماعية.

كما تبين لنا بأن الموظفين بأن الإتجاه العام يتمثل في نسبة (32 %) بأنهم يشعرون بأهمية أن يكون هناك ارتباط قوي بينهم وبين الجامعة التي يعملون بها كما أنه تتوفر لديهم الجاهزية والاستعداد والرغبة في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب، ومنه فإن أهم سبب لتحقيق الولاء وبناء الثقة بين العامل والجامعة هو التفاعل بين الإدارة والموظفين،الجدول رقم (24).

و أخيرا تبين لنا أن الأغلبية من المبحوثين بنسبة (35 %) يرون بأنهم يشعرون بأهمية الارتباط القوي بينهم وبين الجامعة التي يعملون بها كما أنه تمنح الجامعة مكافآت و حوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار حسنة تساعد في تنمية وتطوير إجراءات ونظم

العمل والتي تتمثل في بعثة للخارج حسب كلام المبحوثين، حيث يرون أن أمر إستمرارهم في العمل في نفس الجامعة مرتبطة ضرورة ورغبة منهم، الجدول رقم (25).

2-2- إستنتاجات الفرضية الثانية :

من خلال عرضنا للجداول من جدول رقم (26) إلى الجدول رقم (32) الخاصة بالفرضية الثانية القائلة : " يؤدي الإحترام و التقدير للموظفين بجامعة زيان عاشور إلى تحسين أدائهم الوظيفي " ، يمكننا إستنتاج بعض النتائج التي تدل على وجود مؤشرات تدعم هذه الفرضية، إذ أن المتوسط الحسابي الكلي في مجال الشعور بالاحترام والتقدير بلغ (3.16) مقارنة بالمتوسط الثابت والذي هو محصور ما بين (2.7 و 3.4) و بانحراف معياري قدره (0.83) وهذا يدل على أن غالبية المبحوثين يتجهون ويميلون في إجاباتهم بأنهم يوافقون على أنهم يشعرون بالاحترام والتقدير في الجامعة وذلك بدرجة مرتفعة.

فقد تم إستنتاج بوجود علاقة إيجابية ومرتفعة، فالمبحوثين يشعرون بأنهم يعلمون في المكان المناسب لمؤهلاتهم وخبرتهم، كما أنه يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية، تأكد لنا بوجود علاقة بين الشعور بالعمل حسب المؤهل والخبرة وكذا مهارة الموظفين والقدرة على حل مشكلات العمل وهذا بسبب أن كل المؤهل والتجربة والخبرة تمثل أهم عوامل رضاهم عن العمل، (الجدول رقم 27).

بالإضافة إلى أن المبحوثين يوافقون بأنهم يشعرون بالرضا التام عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين، كما أن الأنظمة والقوانين المعتمدة بالجامعة تساهم في تطوير الأداء الجامعي، بحيث أن الموظفون دائماً يبحثون ويسعون لإقامة علاقات شخصية مع الآخرين داخل الجامعة، فكل موظف داخل الجامعة له أهداف وحاجات دائماً يسعى لإشباعها ومنها بناء العلاقات الاجتماعية الشخصية لأهداف معينة وهي تمثل الرأسمال الإجتماعي للفاعلين في محيط التنظيم، (الجدول رقم 28).

كما تبين لنا بأن المبحوثين هم راضون عن المكانة التي يحققها لهم تواجدهم في هذه المناصب كما أنهم يقومون باستغلال كافة الموارد المتاحة لهم أثناء أدائهم الوظيفي تؤكد بوجود علاقة بين الشعور بالرضا عن المكانة التي يحققها المنصب للموظف وباستغلال الموظف للموارد أثناء أدائه الوظيفي، فالمكانة الإجتماعية والرضا عن العمل إلى جانب بعض المتغيرات الأخرى تساهم في تدعيم وبناء ولاء الفاعل داخل المنظمة يعطي عادة إفساح المجال أمام العامل لإبراز مهارته شعورا بالإنطلاق، والارتياح المهنيين فهو من جهة يجعل الموظف أكثر من مبادرة و اندفاعا نحو عمله، ومن جهة أخرى يحرك فيه روح الإبداع والابتكار لأنه في النهاية هو صاحب الشأن على الأقل في محيطه أو مجاله المهني الضيق،(الجدول رقم 29).

كما تبين لنا بأن المبحوثين لديهم ارتياح نحو المناخ الاجتماعي السائد في الجامعة و هناك متابعة و توجيه مستمر من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم لإنجاز أعمالهم بما يتلائم مع نظم وقوانين العمل، و هذا راجع أساسا إلى أن أغلب المبحوثين قد اكتسبوا علاقات جيدة مع الإدارة و الموظفين حيث من الناحية التنظيمية و الهيكلية للوظائف فإن هذا المناخ الاجتماعي السائد في الجامعة يسمح و يسهل عملية التفاعل بين الإدارة والموظفين، إذ يبرز في تقبل الموظفين المتابعة والتوجيه المستمر من قبل الرؤساء لهم،(الجدول رقم 30).

فضلا عن ذلك يشعر المبحوثون بأن ما يقومون به من أعمال يتناسب مع مستواهم الاجتماعي كما أنه تتوفر لديهم الجاهزية و الاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب، فهناك علاقة بين المتغيرين الشعور بالاحترام والتقدير والأداء الوظيفي حيث أن المكانة والرضا عن العمل بالنسبة للعامل لها علاقة بالأداء الوظيفي فقد يكون هذا الشعور نابع من الولاء للجماعة غير الرسمية كأصدقاء وجماعة المصلحة والتي تظهر في المكانة الاجتماعية التي يكتسبها الموظف داخل الجامعة والتي قد توجه ولاءه للجامعة لهدف معين،(الجدول رقم 31).

كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن المبحوثين راضين عن المكانة التي يحققها لهم تواجدهم في هذه المناصب كما أنه تتوفر لديهم الجاهزية و الاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب، تحقيق المكانة الاجتماعية تختلف حسب عاملي الخبرة وجنس المبحوثين حيث أنها عند الذكور تتمثل أساسا في الأقدمية والخبرة، وعند الإناث تتمثل في الأجر والأصدقاء والزملاء وبدرجة أقل أقدمية، وهذا راجع إلى خصائص كل من الذكور و الإناث، حيث أن المرأة غالبا ما تكون راضية بالمكانة الحالية فلا تحتاج إلى فترة طويلة للإندماج بعكس الذكور الذين يتطلعون إلى مكانة أرقى، (الجدول رقم 32).

2-3- إستنتاجات الفرضية الثالثة :

الفرضية الثالثة القائلة : " ينمي الانتماء الوظيفي للموظفين بجامعة زيان عاشور إلى تحسين أدائهم الوظيفي باستمرار." يمكن أن نستخلص بعض الاستنتاجات التي تدعم هذه الفرضية وتثبت صحتها، إذ أن المتوسط الحسابي الكلي في مجال الانتماء الوظيفي بلغ (3.74) مقارنة بالمتوسط الثابت والذي هو محصور ما بين (2.70 و 3.40) وبانحراف معياري قدره (0.81) وهذا يدل على أن غالبية المبحوثين يتجهون ويميلون في إجاباتهم بأنهم يوافقون على أنهم يشعرون بالانتماء الوظيفي في الجامعة وذلك بدرجة مرتفعة.

فقد توصلت نتائج الدراسة الحالية بأن المبحوثين يهتمون بمستقبل الجامعة و بتأدية الأعمال بالكفاءة و الفعالية المطلوبة، وهذا ما يبرر أن الولاء التنظيمي لا يتكون صدفة و لا يكون حدثا معزولا عن المتغيرات التنظيمية، فالموظف داخل المنظمة يحتاج إلى فترة زمنية للتأقلم والتكيف لتتكون لديه المشاعر الإيجابية للمنظمة، فمن ناحية التفاعل بين الإدارة والموظفين فإنهم يتعودون على إجراءات العمل و القرارات الإدارية مما يؤدي إلى زيادة الاهتمام من قبل الموظفين بمستقبل الجامعة ويرجع ذلك إلى درجة إحساس الموظفين

بالمسؤولية ومستوى الرقابة الذاتية المتوفرة لديهم وأيضا هذا يعود إلى مدى حرص إدارة الجامعة على تحقيق الكفاءة الإدارية من خلال التوجيه والمتابعة المستمرة لأداء العنصر البشري، (الجدول رقم 34).

كما إتضح لنا بأن المبحوثين يعطون للجامعة أحسن ما عندهم أثناء أداء عملهم، كما أنه تتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية، هذا ما يعبر عن إظهار الفرد الموظف لمسؤوليته تجاه الوظيفة وإنضباطه في عمله الذي يخدم الجامعة، إذ يبرر لنا ربما بوجود علاقة مسؤولية الموظف في منصبه وأهداف الجامعة، فالموظفون بذلك يحققون نوعا من الإرتباط بالعمل أساسا وبالمناخ التنظيمي للعمل من جهة أخرى، وهذا يعكس أيضا مدى الإنسجام بين الموظف في عمله (الجدول رقم 35).

كما أن المنظمة تعمل جاهدة على تحقيق العدالة التنظيمية، لذا شعر المبحوثون بقدر كبير من الحب تجاه عملهم في الجامعة، كما توفرت لديهم الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب منهم فالعمل بغض النظر عن طبيعته وظروفه، أجره، ضرورة اجتماعية ونفسية فهو يوفر لصاحبه شعورا بالمكانة الاجتماعية، فيشعر أنه عضو فاعل في المنظمة يساهم في بنائها يؤثر فيها و يتأثر بها، (الجدول رقم 36).

كما تبين لنا بأن المبحوثين يتضايقون من الأفعال التي تسيء إلى سمعة الجامعة كما أنهم يقومون باستغلال كافة الموارد المتاحة لديهم أثناء أدائهم الوظيفي، و هذا ما يبرر تضايق الموظفين من الأفعال التي تسيء لصورة و سمعة الجامعة و هذا ما يبرز لنا روح المسؤولية للموظف تجاه عمله ما دامت أهداف الجامعة مرتبطة بما يقدمه من أداء في العمل، كما قد يعبر هذا الإتجاه عن إظهار الموظف المسؤولية تجاه الوظيفة والتزامه بعمله الذي يخدم الجامعة، كما أنه يمكنه استغلال الموارد المتاحة أثناء أدائه الوظيفي، كل هذا

يساعد الموظف على تحسين أدائه، فالموظفين هنا قد طبعوا بخصائص البيئة التنظيمية أو ما يعرف بالتطبيع التنظيمي أي العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها، (الجدول رقم 37).

و إتضح لنا أيضا بأن المبحوثين لا يتغيبون عادة عن عملهم، كما أنهم يتوفرون على المهارة و القدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية، يعتبر التأخر عن العمل و الغياب أحد الأفعال التنظيمية غير المرغوب فيه في جميع المنظمات و الذين يعدان أحد المؤشرات التي تعكس انخفاض مستوى الولاء لدى الفاعلين تجاه المنظمة، و هذا ما ينعكس إيجابا على الإحساس بالمسؤولية للموظف تجاه عمله ما دامت أهداف الجامعة مرتبطة بما يقدمه من أداء في العمل كما قد يعبر هذا الإتجاه عن إظهار الموظف المسؤولية تجاه الوظيفة، (الجدول رقم 38).

و أخيرا تم إستنتاج بأن المبحوثين يتضايقون من أفعالهم بعضهم البعض التي تسيء إلى سمعة الجامعة، كما أنه يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية، وهذا ما ينعكس إيجابا على أداء الموظفين حيث يعتبر الموظف أن هذه الأفعال المسيئة تمس و تنقص من صورته، إذ يشكل الفعل غير المرغوب فيه على وعي و إدراك الموظفين للعلاقات الإجتماعية السائدة في الجامعة، (الجدول رقم 39).

2-4- الاستنتاج العام:

يعتبر الولاء التنظيمي من الموضوعات التي لها أهميتها في أي منظمة، فهو يمثل أحد متغيرات العمل المعنوية إلى جانب كونه حافزا معنويا يستثير العاملين ويدفعهم إلى تحسين مستوى الأداء، فتحقيق أو الشعور بالأمن الوظيفي و الاحترام و التقدير في نظر العاملين وسيلة للتقدم و إكتساب المكانة في السلم الوظيفي داخل المنظمة و دافعا لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف لأنها تمثل من وجهة نظرهم تقدير من جانب المنظمة لخدماتهم وجهودهم ومن الضروري بذلك أن يشعر العامل بالتقدم سواء عن طريق الترقية أو الإثابة أو التحفيز أو في تدريب بعض العمال الذين هم أقل منه خبرة أو شعوره بتقدير الإدارة له فالشعور بالتقدم والترقية يكون له كبير الأثر في رفع معنويات العمال، ودافع قوي على بذل المزيد من الجهد¹.

لقد تم التأكد من خلال الدراسة أن الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة، المتمثلة في الأمن الوظيفي و الشعور بالإحترام والتقدير والبعد الثالث ال ذي يمثل الإلتواء الوظيفي، ترتبط إيجابيا بالأداء الوظيفي للموظفين في العمل، ما يدل أن كلما كان ولاء الموظف تجاه الجامعة كلما زاد أدائه و كان مرتفعا، (فيصل محمود الشاورة 2009).

إن الحديث عن الولاء والتضحية و الانضباط والالتزام بالرسميات تبين من خلال إجابات المبحوثين أن هذه الأفعال و السلوكات هي تصور لواقع مثالي أو محاولة لإظهار إيجابيات التنظيم و واقعه فهناك إختلاف في المعاني والتصورات التي يعطيها الموظف للمفاهيم والأشياء وبين الممارسة الفعلية لها، حيث نجد أن الشعور بالأمن الوظيفي لدى الموظفين في الجامعة يكمن في أن العلاقات الاجتماعية الحسنة السائدة بين الزملاء مع بعضهم البعض، وكذلك مع رؤسائهم تعمل على رفع درجة إحساس الموظفين بالمسؤولية

¹ - جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود: المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004 ، ص 183.

ومستوى الرقابة الذاتية المتوفرة لديهم، وأيضا هذا يعود إلى مدى حرص إدارة الجامعة على تحقيق الكفاءة الإدارية من خلال التوجيه والمتابعة المستمرة لأداء العنصر البشري، فهم بذلك حققوا نوعا من الارتباط بالعمل أساسا وبالمناخ التنظيمي للعمل من جهة أخرى، وهذا يعكس أيضا مدى توافق بين الموظفين والرؤساء في عملهم لدرجة التشبع بقيم العمل والمحيط التنظيمي هذا التشبع يجعل الموظف يبحث عن الاستقرار والاستمرار في العمل لدى الجامعة، وأنه كلما زاد الشعور بالسعادة للعامل ازداد شعوره بالاندماج، مما ينعكس ذلك إيجابا على الاداء الوظيفي للموظفين، وكذا بناء الثقة بين الموظف والجامعة هو التفاعل بين الإدارة والموظفين، (كرمي كريمة 2009).

أما في ما يخص الشعور بالاحترام والتقدير للموظفين بالجامعة فقد برز في الشعور بالرضا عن العمل، وأن الموظفون دائما يبحثون ويسعون لإقامة علاقات شخصية مع الآخرين بداخلها، فكل موظف داخل الجامعة له أهدافا و حاجات دائما يسعى لإشباعها ومنها بناء العلاقات الإجتماعية الشخصية لأهداف معينة وهي تمثل الرأسمال الإجتماعي للفاعلين في محيط التنظيم، فالمكانة الإجتماعية والرضا عن العمل إلى جانب بعض المتغيرات الأخرى تساهم في تدعيم وبناء ولاء الفاعل (الموظف) داخل الجامعة، مما يعطي عادة إفساح المجال أمام العامل لإبراز مهارته شعورا بالانطلاق والارتياح المهنيين فهو من جهة يجعل الموظف أكثر مبادرة واندفاعا نحو عمله، كما أن المناخ التنظيمي والجو الإجتماعي السائد في الجامعة يسمح ويسهل عملية التفاعل بين الإدارة والموظفين مما يعمل على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين من جهة أخرى، (هريو دزاير 2006، كرمي كريمة 2009).

في حين أكدت نتائج الدراسة أن الانتماء الوظيفي للموظفين بالجامعة يكمن في أن الموظفون يحققون نوعا من الارتباط بالعمل أساسا وبالمناخ التنظيمي للعمل مما يعكس أيضا مدى الانسجام بين الموظف في عمله، كما أن هذه المنظمة تعمل جاهدة إلى تحقيق العدالة التنظيمية فالعمل بغض النظر عن طبيعته وظروفه، أجره، ضرورة إجتماعية ونفسية فهو يوفر لصاحبه

شعورا بالمكانة الاجتماعية، فيشعر أنه عضو فاعل في المنظمة يساهم في بنائها، يؤثر فيها ويتأثر بها، فالموظفين هنا قد طبعوا بخصائص البيئة التنظيمية أو ما يعرف بالتطبيع التنظيمي أي العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها، والإحساس بالمسؤولية للموظف تجاه عمله ما دامت أهداف الجامعة مرتبطة بما يقدمه من أداء في العمل كما قد يعبر هذا الإتجاه عن إظهار الموظف المسؤولية تجاه الوظيفة، (مراد نعموني 2006).

إذن أكدت نتائج الدراسة أن الولاء التنظيمي يرتبط إيجابا بالأداء الوظيفي لدى العمال في الجامعة وبدرجة مرتفعة، آخذين بعين الإعتبار الولاء في أبعاده الثلاثة حيث تحققت فرضيات الدراسة ما يعني أن الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة المتمثلة في الأمن الوظيفي الشعور بالاحترام والتقدير و الإلتناء الوظيفي لها علاقة إيجابية بالأداء الوظيفي لدى العمال في جامعة الجلفة، مما يدل على أنه كلما كان ولاء الموظف تجاه الجامعة قويا، كلما كان أدائه مرتفعا، حيث أن الموظف الذي لديه درجات مرتفعة في الأمن الوظيفي، الشعور بالاحترام والتقدير والانتفاء الوظيفي كل على حدى، تقابله درجات مرتفعة في أدائه.

الختامة

الخاتمة :

لقد توصل الباحث من خلال موضوع دراسته الحالية بلبن المنظمة أي كانت تبنى حقيقة على مجموعة متغيرات عملية متلائمة و موافقة لأهداف المنظمة أي تطابق وسائلها مع أهدافها المحددة تلك الأهداف التي بنت هذه المنظمة من أجل تحقيقها ميدانيا. و قوانين تنظيمية وقواعد وقيم ومعايير ثقافية، ولكن كذلك من خلال وضع هذه الوسائل تجاه بعضها البعض أي مدى تناسق هذه الوسيلة مع تلك وتفاعلها معها في جوانب معينة ، ومدى تكاملها مع بعضها وقدرتها على التوازن وإعادة التوازن بصفة دينامية، أي إشباع حاجتها للاستقرار والاستمرار الوظيفي.

إن وضع كل هذه المتغيرات في وضع فعال وخلق الطابع التفاعلي عليها، عن طريق اختيار المورد (الرأسمال) البشري الكفاء والملائم ، هو العامل الذي بإمكانه فقط إعطاء القيمة المضافة من خلال توفر هذه المتغيرات المختلفة ، وهو كذلك المورد الذي يمكنه أن يؤدي بعقلانية و الإستفادة من هذه المتغيرات ويفعلها من أجل ضمان أقصى حد منها، بالإضافة إلى التفاعل اجتماعيا مع الموظفين و جماعات العمل انطلاقا من المراكز والأدوار المختلفة التي تحددها الأهداف التنظيمية، فهنا فقط يمكن أن تظهر قيمة الرأسمال البشري داخل المنظمة (الجامعة) إن المشكلات التنظيمية الأساسية للمنظمات هي نتيجة لضعف في عدة جوانب وليس نتيجة لجانب معين دون الآخر .

إن فعالية و تحسين أداء الجامعة قيد دراستنا الحالية ، لا يرتبط دائما بالإمكانات المادية و مدى تطور هذه الإمكانيات أو تخلفها ولو أن ذلك يشكل متغيرا هاما من المتغيرات التنظيمية، وإنما يرتبط وبشكل أساسي بفاعلية تنظيم هرمه و إعادة هندسته و نوعية رأسمالها البشري و كفاءته ميدانيا انتمائته ، تكامله ، تناسقه و انسجامه الاجتماعي التنظيمي ، أي أنه إذا توفرت هذه العوامل و المتغيرات يمكن للمنظمة أن تحقق الفعالية التنظيمية.

إن الولاء التنظيمي المحفز يمكن أن يؤدي إلى خلق الفعالية و تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الجامعة و يمكن أن يسهم في تفعيل عقلائي للوسائل المتاحة في إتجاه هذا التكامل التنظيمي والاجتماعي.

و من خلال نتائج الدراسة نستخلص بشكل عام أن الشعور بالولاء التنظيمي إذا تحقق و توفر فإنه يؤدي إلى زيادة وتحسين الأداء الوظيفي وهذا ما تبين في العلاقات الاجتماعية التنظيمية الجيدة والسائدة داخل الجامعة وبين الموظفين أنفسهم بالتحديد ،فقد أضحت تزيد وتنمي الأداء الوظيفي الأمثل لها ولوظيفتها بفعل وجودها و توفرها التي تؤدي بالموظفين إلى تحسين أدائهم الوظيفي كما ينبغي أي بالدافعية اللازمة لذلك بدون ضغوط خارجية، فغياب المحفزات المادية والمعنوية وضغوط المحيط الفيزيقي للعمل، وعدم تلاؤمها مع المتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية، كل ذلك يؤدي إلى نقص وضعف في الأداء داخل الجامعة واضطراب العلاقات الاجتماعية وعدم تكاملها وانسجامها ،وهذا ما أدى إلى دفع وتحفيز الموظفين وشعورهم بالارتياح .

إن ظهور سلوكيات وتصرفات حسنة كالتعاون والتفاهم من خلال العمل خارج الدوام الرسمي للموظفين ،والنتيجة المتوصل إليها من خلال هذا كله هو أن هناك قوة في مستوى التكامل الاجتماعي وأنه من خلال قوة التكامل على المستوى التفاعلي بين الموظفين والجماعات كأدوار ومكانتهم داخل الجامعة ،وقوة تكاملهم على المستوى الوظيفي بحيث تسود روح التعاون وروح المسؤولية، بالإضافة إلى التكامل المعياري الثقافي الذي أدى إلى سيادة قيم العمل و توافرها ، أي أن المعايير التي يحملها كل فرد أو كل جماعة تتشابه مع معايير الآخرين مما أسهم في تغذية الانسجام والتفاهم بين الموظفين وجماعات العمل وكل هذا يمكن إدراجه ضمن مفهوم التكامل التنظيمي والتطبيع التنظيمي.

كما أنه يبرز لنا أهمية التكيف التنظيمي، أي التكيف مع التغيرات و التقدم التي صارت تعرفها المنظمات بشكل متواصل بحيث هناك نمو و تطور على مستوى الجامعة في مواجهة هذه التطورات وعن التأقلم وفق معطياتها التي أثرت بشكل مباشر أو غير مباشر على بيئتها التنظيمية ككل،و يظهر ذلك خاصة من خلال البرامج التأهيلية والتكوينية الملائمة التي بإمكانها تحسين المستوى العلمي و الثقافي للموظفين ورفع مستوى كفاءتهم فيما يخص أداءهم لمهامهم ونشاطاتهم بفعالية وفيما يخص مواجهتهم للمشكلات التي تجابههم داخل الجامعة، وحتى يتمكن كل واحد منهم من أن يتصرف وفق الفهم الجيد للمعطيات المحيطة به ،ومن أن يستوعب جيدا ما تنتظره منه الجامعة.

قائمة

المصادر و

المراجع

قائمة المصادر و المراجع :

المصادر :

- القرآن الكريم .

قائمة المراجع باللغة العربية :

1- الكتب :

- 1 أبو علام رجاء محمود: مناهج البحث في العلوم النفسية و التربوية ، دار النشر للجامعات، ط 1، القاهرة، . 2007
- 2 أحمد بدر: أصول البحث العلمي و مناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، 1982
- 3 جاري كشواى: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، ط 2، 2006
- 4 توني موجليا: الإشراف الفعال ، ترجمة باهي عبد العالي ، الرياض، 2002
- 5 جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود: المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الإجتماعية،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004
- 6 حريم حسين: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 7 حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت 1998.
- 8 خلف سليمان الرواشدة: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 9 رونالد ريجيو، المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1999
- 10 - السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999
- 11 - سلطان محمد سعيد: السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة. 2004 .
- 12 - صالح عوده سعيد: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، 1994.
- 13 - صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 14 - صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، 2005
- 15 - صلاح الشنواني : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1970.

- 16 - عبد الحفيظ مقدم: الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2003.
- 17 - عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع النشأة والتطورات الحديثة، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1999.
- 18 - عبوي زيد منير: التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته، دار أسامة ، دار المشرق الثقافي، 2006.
- 19 - عطية ماجدة: سلوك المنظمة -سلوك الفرد والجماعة- ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 20 - محمد الدراجي: الولاء في القرآن الكريم، ط1، دار البلاغ للنشر والتوزيع، الجزائر، 2001.
- 21 - محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي، ط1، ج1، الإسكندرية، مؤسسة حورس، 2005.
- 22 - محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، ج4، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
- 23 - محمد راوية: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 24 - محمد راوية: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- 25 - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1 ، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
- 26 - مدحت محمد أبو النصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.
- 27 - المعاني أيمن عودة: الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع، الأردن، دن، 1996.
- 28 - معجم ألفاظ القرآن الكريم، مج 2، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، ط 2، 1970.
- 29 - مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات، ط1، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002.
- 30 - نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط 1، دار العلوم للنشر والطباعة، 1980.
- 31 - هاشم زكي، الجوانب السلوكية في الإدارة، الكويت، وكالة المطبوعات، 1980.
- 32 - الهيتي خالد: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
- 33 - هيجان عبد الرحمن: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998.

2- الرسائل الجامعية :

- 34- بن نابي حسن: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل لدة أطباء المركز الاستشفائي الجامعي نذير محمد بولاية تيزي وزو، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2، 2012.
- 35- سامي إبراهيم حماد حنوننة: قياس مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2006.
- 36 الحربي خديجة احمد عبد المؤمن: التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة دراسة تطبيقية على مدينة جدّة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، 2003.
- 37- الربيق محمد: العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية-دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشآت والقوة الخاصة لأمن الطرق، دراسة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2004.
- 38- الصغير فهد بن محمد: المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.
- 39- الغامدي سعيد بن محمد آل عاتق: النمط القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2009.
- 40- القرشي سوزان محمد أحمد: الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات والآثار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 1997.
- 41- بوكربوط عز الدين:المتبقين من العمال بعد عملية التقليل من عددهم و فعالية التنظيم في المؤسسة الإقتصادية العمومية،رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، الجزائر، 2008.
- 42- خالد محمد أحمد الوزان : المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين، 2006.
- 43- زين الدين ضياف: السلوك الإشرافي وعلاقته الرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي، رسالة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري قسنطينة، 1999-2000.

- 44- سومر أديب ناصر: أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا، دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2004.
- 45- عبد الله بن سليمان السلامة: الخصائص الشخصية والوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعملة الأمنية، 2000.
- 46- عكاشة أسعد أحمد محمد: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، 2008.
- 47- كرمي كريمة: التغيير التنظيمي و أثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز دراسة ميدالية بمؤسسة الكهرباء والغاز ولاية - عنابة - ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة ، قسم علم الاجتماع ، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، 2009 -2010.
- 48- محمد علي صانع القحطاني: أثر بيئة العمل الداخلي على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2001.
- 49- مراد نعومي: علاقة القيم واتساقها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006.
- 50- هريو دزاير: النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين دراسة ميدانية. المؤسسة الناقلة للكهرباء سونلغاز -عنابة-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، 2005 -2006.

3- المجالات و الدراسات :

- 51- أحمد الحسيني بن عبد الله: علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض، 1994.
- 52- فايزة الرويم: واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية -دراسة ميدانية بولاية ورقلة- مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية-، جامعة قاصدي مباح، ورقلة، عدد 2010/12/05
- 53- درويش عبد رحمن يوسف: العلاقة بين الإحساس بفعالية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي - دراسة ميدانية -، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي جامعة الكويت، المجلد السادس، العدد الثاني، 1999.
- 54- فيصل محمود الشواورة: الولاء التنظيمي وتقييم أثره على إجمالي الدخل من المبيعات - بالتطبيق على شركة مصانع الإسمنت الأردنية لافارج- دراسة ميدانية-، كلية إدارة أعمال، جامعة مؤتة، الأردن، 2009.

- 55- العجمي راشد شبيب: تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة الإداري، العدد 72، 1998.
- 56- أحمد الدعيج ، رندا اليافي : الإنتماء التنظيمي - غياب مفهوم الإنتماء التنظيمي يعطل تقدم منظمات العمل النسائية في المملكة، موقع مجلة الإقتصادية الألكترونية ، مايو 2008 العدد 5339.
- 57- خالد أحمد الصرايرة: الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، جامعة مؤتة، الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول + الثاني، 2011.
- 58- عادل منير عبد الحميد: محددات أداء الشركات التأمين الكويتية، دراسة تحليلية، المجلة العربية للعلوم الدارسة، جامعة الكويت، المجلد 5، العدد 2، 1998.
- 59- محمد العتيبي و عوض الله طلق السواط: الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1996، السنة 19، العدد 7
- 60- يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويرح: أثر المناخ الطيس على الأداء الوظيفي للعاملين من الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، 1159، يونيو 2010.

2- قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

- 61- Armstrong, Michael : Handbook of Human Resource Management Practice, New York, HoughtonMifflinCompany, 2001.
- 62- Florent (A) .Mayer : le guide de l'elum, réussir son passage vers l'excellence et la performance durable, édition l'exit, paris, sans édition, 2011.
- 63- Jacques Lgalens & Cloud Loignon: prevenir les conflits et accompagner les changements, édition maxima laurent du mesnil ,amazone,France, sans édition,1997.
- 64- Amadiou. (J).(F) : prévenir le stresse professionnel et promouvoir l'implication au travail, un enjeu de gestion des ressources humaines, les cahiers du gergor, centre d'étude et de recherche gestion des organisations et ressources humaines, Février N° 01/04, France, 2004.
- 65- Raymonnd (A) Noe. Human Resource Management : Gaining Acompetitive,15/ed, Me GRAW Hill,2009.

3- المواقع الإلكترونية :

الإنترنت: المنتدى العربي لإدارة الموارد، 2015/08/30، الوقت 12:45.

الملاحق

الملحق رقم : 01

جامعة الجزائر - 2 - أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مدرسة الدكتوراه

علم الاجتماع المنظمات و المناجمت

الرقم :

الاستمارة

أرجوا التكرم بمنحنا جزءا من وقتكم الثمين للإجابة عن أسئلة هذه
الإستمارة التي بين أيديكم ، من أجل إستعمالها في إطار البحث العلمي
و التي هي تحت عنوان :

الولاء التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال

دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور- الجلفة-

و ذلك بوضع علامة X و نتعهد لكم أن إجاباتكم ستعامل بسرية و لن
تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

إشراف الأستاذ الدكتور:

إعداد الطالب :

- عزالدين بوكربوط

- دودو نوري نورالدين

الموسم الجامعي :

2017/2016

المحور الأول : البيانات الشخصية

01 - الجنس : ذكر أنثى

02 - العمر :

03 - المؤهل العلمي :

إبتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

04 - الوظيفة :

عامل مهني عامل إداري إطار

05 - الأقدمية :

06 - الأجر الشهري :

**المحور الثاني : يؤثر الشعور بالأمن الوظيفي لدى الموظفين في جامعة زيان
عاشور على زيادة الأداء الوظيفي للموظفين.**

الرقم	العبارات	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
07	أتحدث عن الجامعة أمام اصدقائي واصفا إياها بأنها إدارة مهمة يستحق أن يعمل المرء فيها					
08	سوف أشعر بسعادة غامرة إذا ما قضيت بقية حياتي الوظيفية في الجامعة التي أعمل بها حالياً					
09	أنا مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار بها حالياً					
10	أشعر أن توجهاتي تتطابق مع توجهات الجامعة					
11	أنا مستعد أن أعمل لدى أي جهة (كلية أخرى) ما دامت نوعية العمل واحدة					
12	أي تغيير في ظروفي الحالية مهما كان بسيطاً، قد يؤدي بي إلى ترك العمل في الجامعة					
13	أنا سعيد جداً لأنني اخترت العمل في الجامعة وفضلتها على غيره من الجهات الأخرى التي يمكن أن أعمل بها					
14	لا أجد الكثير الذي يمكن أن أكتسبه بتمسكي بالبقاء في الجامعة					
15	لا أجد صعوبة بالتكيف و التأقلم مع نظام الجامعة في ما يتعلق بالأمر التي تهتم موظفيها					
16	كانت الأمور أفضل في تلك الأيام التي قضى فيها العمال معظم حياتهم الوظيفية في الجامعة					
17	إن أهم الصعاب التي سوف تواجهني إذا ما تركت عملي الحالي هي ندرة الوظائف الشاغرة					
18	أشعر بأهمية أن يكون هناك ارتباط قوي بيني وبين الجامعة التي أعملها					

المحور الثالث : يؤدي الإحترام والتقدير للموظفين بجامعة زيان عاشور إلى تحسين أدائهم الوظيفي.

الرقم	العبارات	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
19	أشعر أنني أعمل في المكان المناسب لمؤهلي و خبرتي					
20	أشعر بأنني في المكان المناسب الذي يتناسب مع خبرتي بالعملية					
21	أشعر بأنني حققت طموحي الوظيفي في هذا العمل					
22	أشعر بأن مكان العمل يوفر لي الراحة التامة لأداء مهامي					
23	أشعر برضا تام عن طريقة التعامل بين الإدارة و الموظفين					
24	أشعر بأنني حصلت على ما أستحقه من ترقيات في الوقت المناسب					
25	أشعر بأنني أصبح أحسن أداء حين أحصل على الترقيات					
26	أشعر بأنني عضو هام من أعضاء هذه الجامعة					
27	أشعر بأن ما أقوم به من أعمال يتناسب مع مستواي الاجتماعي					
28	أنت راضي عن المكانة التي يحققها لك تواجدك في هذا المنصب					
29	لدي ارتياح نحو المناخ الاجتماعي السائد في الجامعة					

المحور الرابع :ينمي الإلتماء الوظيفي للموظفين بجامعة زيان عاشور إلى تحسين أدائهم بإستمرار.

الرقم	العبارات	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
30	أفكر في مشكلات وظيفتي و أنا بعيد عن العمل (الجامعة)					
31	أرى أن قيمي تتفق مع قيم الجامعة					
32	أعطي للجامعة أحسن ما عندي أثناء أداء عملي					
33	إنني أهتم جيداً بمستقبل الجامعة					
34	لا أفكر في ترك عملي في الجامعة إلا لظروف استثنائية					
35	أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير من أجل تحقيق أهداف الجامعة					
36	أشعر بقدر كبير من الحب تجاه عملي في الجامعة					
37	تضايقتني أفعال زملائي التي تسيء إلى سمعة الجامعة					
38	لا أتغيب عادة عن عملي					
39	أتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز العمل					
40	يرتبط انتمائي للجامعة بما تقدمه لي من حوافز مادية أو معنوية					

المحور الخامس : الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
41	هناك معرفة و إلمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم					
42	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد					
43	تساهم الأنظمة و القوانين المعتمدة بالجامعة في تطوير الأداء الإداري					
44	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة و الفعالية المطلوبة					
45	يقوم الموظف باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي					
46	يتوفر لدى الموظفين المهارة و القدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية					
47	هناك متابعة و توجيه مستمر من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم و قوانين العمل.					
48	تتوفر لدى الموظفين الجاهزية و الاستعداد و الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب.					
49	يؤثر نظام العقوبات و الجزاءات المعتمد في الجامعة في تحسين و تطوير الأداء و تحسين أدائهم الوظيفي.					
50	يشكل نظام تقييم الأداء حافزا للموظفين ذوي التقييم المتدني لتطوير و تحسين أدائهم الوظيفي.					
51	تمنح الجامعة مكافآت و حوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار حسنة تساعد في تنمية و تطوير إجراءات و نظم العمل.					

الملحق رقم : 03

يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة * لا أجد صعوبة بالتكيف مع نظام الجامعة فيما يتعلق بالأمور التي تهتم موظفيها

Tableau croisé

		لا أجد صعوبة بالتكيف مع نظام الجامعة فيما يتعلق بالأمور التي تهتم موظفيها					Total	
		غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة	غير موافق اطلاقاً	Effectif	0	1	0	0	1	2
		% du total	0.0%	1.1%	0.0%	0.0%	1.1%	2.3%
	غير موافق	Effectif	2	5	4	3	1	15
		% du total	2.3%	5.7%	4.5%	3.4%	1.1%	17.0%
	محايد	Effectif	0	1	6	1	2	10
		% du total	0.0%	1.1%	6.8%	1.1%	2.3%	11.4%
	موافق	Effectif	1	7	5	14	5	32
		% du total	1.1%	8.0%	5.7%	15.9%	5.7%	36.4%
	موافق تماماً	Effectif	0	0	1	11	17	29
		% du total	0.0%	0.0%	1.1%	12.5%	19.3%	33.0%
	Total	Effectif	3	14	16	29	26	88
		% du total	3.4%	15.9%	18.2%	33.0%	29.5%	100.0%

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	47.782 ^a	16	.000
Rapport de vraisemblance	50.134	16	.000
Association linéaire par linéaire	21.887	1	.000
N d'observations valides	88		

a. 18 cellules (72.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de .07.

أنا مستعد أن أعمل لدى أي جهة (كلية أخرى) ما دامت نوعية العمل واحدة * يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد

Tableau croisé

		أنا مستعد أن أعمل لدى أي جهة (كلية أخرى) ما دامت نوعية العمل واحدة					Total	
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد	غير موافق	Effectif	0	2	0	1	1	4
	إطلاقاً	% du total	0.0%	2.3%	0.0%	1.1%	1.1%	4.5%
	غير موافق	Effectif	0	4	3	2	2	11
		% du total	0.0%	4.5%	3.4%	2.3%	2.3%	12.5%
	محايد	Effectif	1	1	0	0	2	4
		% du total	1.1%	1.1%	0.0%	0.0%	2.3%	4.5%
	موافق	Effectif	2	4	4	11	10	31
		% du total	2.3%	4.5%	4.5%	12.5%	11.4%	35.2%
	موافق تماماً	Effectif	1	1	4	6	26	38
		% du total	1.1%	1.1%	4.5%	6.8%	29.5%	43.2%
Total		Effectif	4	12	11	20	41	88
		% du total	4.5%	13.6%	12.5%	22.7%	46.6%	100.0%

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	31.384 ^a	16	.012
Rapport de vraisemblance	30.433	16	.016
Association linéaire par linéaire	11.618	1	.001
N d'observations valides	88		

a. 19 cellules (76.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de .18.

أجل من مهمة بأي للقيام مستعد أنا * الجامعي الأداء تطوير في بالجامعة المعتمدة والقوانين الأنظمة تساهم حاليا بها الاستمرار

Tableau croisé

		أنا مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار بها حاليا					Total		
		غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
تساهم الأنظمة والقوانين المعتمدة بالجامعة في تطوير الأداء الجامعي	غير موافق اطلاقا	Effectif	0	0	1	1	1	3	
		% du total	0.0%	0.0%	1.1%	1.1%	1.1%	3.4%	
	غير موافق	Effectif	2	5	0	5	1	13	
		% du total	2.3%	5.7%	0.0%	5.7%	1.1%	14.8%	
	محايد	Effectif	0	0	3	3	3	9	
		% du total	0.0%	0.0%	3.4%	3.4%	3.4%	10.2%	
	موافق	Effectif	1	4	4	16	15	40	
		% du total	1.1%	4.5%	4.5%	18.2%	17.0%	45.5%	
	موافق تماما	Effectif	3	1	1	4	14	23	
		% du total	3.4%	1.1%	1.1%	4.5%	15.9%	26.1%	
	Total		Effectif	6	10	9	29	34	88
			% du total	6.8%	11.4%	10.2%	33.0%	38.6%	100.0%

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	32.496 ^a	16	.009
Rapport de vraisemblance	32.096	16	.010
Association linéaire par linéaire	5.075	1	.024
N d'observations valides	88		

a. 20 cellules (80.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de .20.

بعض النماذج من الجداول الخاصة بالفرضية الثانية :
يؤدي الإحترام والتقدير للموظفين بجامعة زيان عاشور إلى تحسين أدائهم الوظيفي.
أشعر أنني أعمل في المكان المناسب لمؤهلي وخبرتي* يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل
مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية

Tableau croisé

		أشعر أنني أعمل في المكان المناسب لمؤهلي وخبرتي					Total	
		غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية	غير موافق	Effectif	0	0	1	1	2	4
		% du total	0.0%	0.0%	1.1%	1.1%	2.3%	4.5%
	اطلاقا	Effectif	3	5	2	4	4	18
		% du total	3.4%	5.7%	2.3%	4.5%	4.5%	20.5%
	غير موافق	Effectif	0	4	0	4	5	13
		% du total	0.0%	4.5%	0.0%	4.5%	5.7%	14.8%
	محايد	Effectif	2	1	1	15	12	31
		% du total	2.3%	1.1%	1.1%	17.0%	13.6%	35.2%
	موافق	Effectif	0	0	0	4	18	22
		% du total	0.0%	0.0%	0.0%	4.5%	20.5%	25.0%
	موافق تماما	Effectif	5	10	4	28	41	88
		% du total	5.7%	100.0%	100.0%	100.0%	100.6%	100.0%
Total		Effectif	5	10	4	28	41	88
		% du total	5.7%	100.0%	100.0%	100.0%	100.6%	100.0%

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	39.812 ^a	16	.001
Rapport de vraisemblance	40.396	16	.001
Association linéaire par linéaire	14.894	1	.000
N d'observations valides	88		

a. 18 cellules (72.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de .18.

يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة * أشعر أنني أعمل في المكان المناسب
لمؤهلي وخبرتي

Tableau croisé

		أشعر أنني أعمل في المكان المناسب لمؤهلي وخبرتي					Total	
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة	غير موافق	Effectif	1	1	0	0	0	2
		% du total	1.1%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%	2.3%
	إطلاقاً	Effectif	3	4	1	4	3	15
		% du total	3.4%	4.5%	1.1%	4.5%	3.4%	17.0%
	غير موافق	Effectif	3	4	1	4	3	15
		% du total	3.4%	4.5%	1.1%	4.5%	3.4%	17.0%
	محايد	Effectif	1	1	2	1	5	10
		% du total	1.1%	1.1%	2.3%	1.1%	5.7%	11.4%
	موافق	Effectif	0	4	1	13	14	32
		% du total	0.0%	4.5%	1.1%	14.8%	15.9%	36.4%
	موافق تماماً	Effectif	0	0	0	10	19	29
		% du total	0.0%	0.0%	0.0%	11.4%	21.6%	33.0%
Total	Effectif	5	10	4	28	41	88	
	% du total	5.7%	11.4%	4.5%	31.8%	46.6%	100.0%	

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	40.761 ^a	16	.001
Rapport de vraisemblance	40.326	16	.001
Association linéaire par linéaire	25.946	1	.000
N d'observations valides	88		

a. 20 cellules (80.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de .09.

يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة * أشعر برضا تام عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين

Tableau croisé

			أشعر برضا تام عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين					Total
			غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة	غير موافق	Effectif	0	0	0	1	1	2
		% du total	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%	1.1%	2.3%
	اطلاقا	Effectif	1	7	4	3	0	15
		% du total	1.1%	8.0%	4.5%	3.4%	0.0%	17.0%
	غير موافق	Effectif	1	7	4	3	0	15
		% du total	1.1%	8.0%	4.5%	3.4%	0.0%	17.0%
	محايد	Effectif	3	2	3	0	2	10
		% du total	3.4%	2.3%	3.4%	0.0%	2.3%	11.4%
	موافق	Effectif	1	5	4	17	5	32
		% du total	1.1%	5.7%	4.5%	19.3%	5.7%	36.4%
	موافق تماما	Effectif	1	1	5	15	7	29
		% du total	1.1%	1.1%	5.7%	17.0%	8.0%	33.0%
Total	Effectif	6	15	16	36	15	88	
	% du total	6.8%	17.0%	18.2%	40.9%	17.0%	100.0%	

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	35.253 ^a	16	.004
Rapport de vraisemblance	37.955	16	.002
Association linéaire par linéaire	10.678	1	.001
N d'observations valides	88		

a. 18 cellules (72.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de .14.

بعض النماذج من الجداول الخاصة بالفرضية الثالثة :

- ينمي الإلتفاء الوظيفي للموظفين بجامعة زيان عاشور إلى تحسين أدائهم بإستمرار.

هناك معرفة وإلمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم * أفكر في مشكلات وظيفتي وأنا بعيد عن العمل (الجامعة)

Tableau croisé

		أفكر في مشكلات وظيفتي وأنا بعيد عن العمل (الجامعة)					Total		
		غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
هناك معرفة وإلمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم	غير موافق	Effectif	0	0	0	2	3	5	
	اطلاقا	% du total	0.0%	0.0%	0.0%	2.3%	3.4%	5.7%	
	غير موافق	Effectif	1	4	0	2	0	7	
		% du total	1.1%	4.5%	0.0%	2.3%	0.0%	8.0%	
	محايد	Effectif	1	0	0	2	0	3	
		% du total	1.1%	0.0%	0.0%	2.3%	0.0%	3.4%	
	موافق	Effectif	0	2	2	15	6	25	
		% du total	0.0%	2.3%	2.3%	17.0%	6.8%	28.4%	
	موافق تماما	Effectif	0	3	2	20	23	48	
		% du total	0.0%	3.4%	2.3%	22.7%	26.1%	54.5%	
	Total		Effectif	2	9	4	41	32	88
			% du total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	46.279 ^a	16	.000
Rapport de vraisemblance	33.484	16	.006
Association linéaire par linéaire	7.331	1	.007
N d'observations valides	88		

a. 21 cellules (84.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de .07.

يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة * أعطي للجامعة أحسن ما عندي أثناء أداء عملي

Tableau croisé

		أعطي للجامعة أحسن ما عندي أثناء أداء عملي					Total	
		غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة	غير موافق اطلاقاً	Effectif	1	0	0	1	0	2
		% du total	1.1%	0.0%	0.0%	1.1%	0.0%	2.3%
	غير موافق	Effectif	0	6	4	4	1	15
		% du total	0.0%	6.8%	4.5%	4.5%	1.1%	17.0%
	محايد	Effectif	1	1	2	3	3	10
		% du total	1.1%	1.1%	2.3%	3.4%	3.4%	11.4%
	موافق	Effectif	1	4	2	15	10	32
		% du total	1.1%	4.5%	2.3%	17.0%	11.4%	36.4%
	موافق تماماً	Effectif	0	0	1	4	24	29
		% du total	0.0%	0.0%	1.1%	4.5%	27.3%	33.0%
	Total	Effectif	3	11	9	27	38	88
		% du total	3.4%	12.5%	10.2%	30.7%	43.2%	100.0%

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	58.643 ^a	16	.000
Rapport de vraisemblance	51.939	16	.000
Association linéaire par linéaire	27.924	1	.000
N d'observations valides	88		

a. 20 cellules (80.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de .07.

يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة * إنني أهتم جيدا بمستقبل الجامعة

Tableau croisé

		إنني أهتم جيدا بمستقبل الجامعة					Total	
		غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة	غير موافق	Effectif	0	1	0	0	1	2
	اطلاقا	% du total	0.0%	1.1%	0.0%	0.0%	1.1%	2.3%
	غير موافق	Effectif	0	11	2	2	0	15
		% du total	0.0%	12.5%	2.3%	2.3%	0.0%	17.0%
	محايد	Effectif	1	1	2	4	2	10
		% du total	1.1%	1.1%	2.3%	4.5%	2.3%	11.4%
	موافق	Effectif	0	8	4	15	5	32
		% du total	0.0%	9.1%	4.5%	17.0%	5.7%	36.4%
	موافق تماما	Effectif	0	0	0	14	15	29
		% du total	0.0%	0.0%	0.0%	15.9%	17.0%	33.0%
Total		Effectif	1	21	8	35	23	88
		% du total	1.1%	23.9%	9.1%	39.8%	26.1%	100.0%

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	53.815 ^a	16	.000
Rapport de vraisemblance	58.354	16	.000
Association linéaire par linéaire	28.590	1	.000
N d'observations valides	88		

a. 18 cellules (72.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de .02.

SAVE OUTFILE='G:\SOCIOLOGIE Gal\MAJISRERE DJELFA\DOUDOU\وثبات استطلاع.sav'
/COMPRESSED.

DATASET ACTIVATE DataSet1.
DATASET ACTIVATE DataSet1

SAVE OUTFILE='G:\SOCIOLOGIE Gal\MAJISRERE DJELFA\DOUDOU\doudoucoriger -
Copie.sav'

```

/COMPRESSED.
DATASET ACTIVATE DataSet2.
DATASET ACTIVATE DataSet2.

SAVE OUTFILE='G:\SOCIOLOGIE Gal\MAJISRERE DJELFA\DOUDOU\وثبات استطلاع.sav'
/COMPRESSED.
RELIABILITY
/VARIABLES=أو 1 أو 2 أو 3 أو 4 أو 5 أو 6 أو 7 أو 8 أو 9 أو 10 أو 11 أو 12
/SCALE('الوظيفي الأمن :الأول المحور وثبات صدق معامل') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Fiabilité

[DataSet2] G:\SOCIOLOGIE Gal\MAJISRERE DJELFA\DOUDOU\وثبات استطلاع.sav

Echelle : الوظيفي الأمن :الأول المحور وثبات صدق معامل

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.650	12

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément

إياها واصفا اصدقائي أمام الجامعة عن أتحدث فيها المرء يعمل أن يستحق مهمة إدارة بأنها	44.4333	8.944	.555	.590
بقية قضيت ما إذا غامرة بسعادة أشعر سوف بها أعمل التي الجامعة في الوظيفة حياتي حاليا	44.5333	8.189	.652	.560
الاستمرار أجل من مهمة بأي للقيام مستعد أنا حاليا بها	44.3333	8.092	.683	.553
توجهات مع تتطابق توجهاتي أن أشعر الجامعة	44.9000	8.369	.483	.589
أخرى كلية (جهة أي لدى أعمل أن مستعد أنا واحدة العمل نوعية دامت ما)	44.0667	9.513	.591	.604
بسيطا كان مهما الحالية ظروف في تغير أي الجامعة في العمل ترك إلى بي يؤدي قد ،	46.5000	12.121	-.333-	.761
الجامعة في العمل اخترت لأنني جدا سعيد أنا التي الأخرى الجهات من غيره على وفضلته بها أعمل أن يمكن	44.8667	7.775	.488	.583
بتمسكي أكتسبه أن يمكن الذي كثير أجد لا الجامعة في البقاء	46.8000	12.234	-.418-	.733
فيما الجامعة نظام مع بالتكيف صعوبة أجد لا موظفيها تهم التي بالأمر يتعلق	44.3667	9.206	.468	.604
قضى التي الأيام تلك في أفضل الأمور كانت الجامعة في الوظيفة حياتهم معظم العمال فيها	45.3667	9.757	.159	.655
ما إذا تواجهني سوف التي الصعاب أهم إن الوظائف ندرة هي الحالي عملي تركت الشاغرة	44.0000	10.207	.383	.632
ببني قوي ارتباط هناك يكون أن باهمية أشعر بها أعمل التي الجامعة وبين	44.1000	8.921	.638	.583

RELIABILITY

/VARIABLES=أو 1 أو 2 أو 3 أو 4 أو 5 أو 7 أو 8 أو 9 أو 10 أو 11 أو 12
 /SCALE ('الوظيفي الأمن :الأول المحور وثبات صدق معامل') ALL
 /MODEL=ALPHA
 /SUMMARY=TOTAL.

Fiabilité

Echelle : الوظيفي الأمن :الأول المحور وثبات صدق معامل

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0

	Exclue ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.761	11

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
واصفا اصدقائي أمام الجامعة عن أتحدث يعمل أن يستحق مهمة إدارة بأنها إياها فيها المرء	42.0000	9.862	.626	.719

قضيت ما إذا غامرة بسعادة أشعر سوف التي الجامعة في الوظيفة حياتي بقية حاليا بها أعمل	42.1000	9.059	.715	.700
أجل من مهمة بأي للقيام مستعد أنا حاليا بها الاستمرار	41.9000	9.059	.715	.700
أشعر أن توجهاتي تتطابق مع توجهات الجامعة	42.4667	9.016	.600	.714
كلية (جهة أي لدى أعمل أن مستعد أنا واحدة العمل نوعية دامت ما (أخرى	41.6333	10.723	.564	.736
في العمل اخترت لأنني جدا سعيد أنا الجهات من غيره على وفضلته الجامعة بها أعمل أن يمكن التي الأخرى	42.4333	8.461	.575	.719
أكتسبه أن يمكن الذي كثير أجد لا الجامعة في البقاء بتمسكي	44.3667	13.964	-.508-	.840
الجامعة نظام مع بالتكيف صعوبة أجد لا موظفيها تهتم بالأمور يتعلق فيما	41.9333	10.271	.494	.734
التي الأيام تلك في أفضل الأمور كانت الوظيفية حياتهم معظم العمال فيها قضى الجامعة في	42.9333	10.892	.171	.777
إذا تواجهني سوف التي الصعاب أهم إن ندرة هي الحالي عملي تركت ما الشاغرة الوظائف	41.5667	11.495	.326	.756
قوي ارتباط هناك يكون أن باهمية أشعر بها أعمل التي الجامعة وبين يبني	41.6667	10.023	.646	.720

RELIABILITY

/VARIABLES=و1 أو 2 أو 3 أو 4 أو 5 أو 7 أو 9 أو 10 أو 11 أو 12
/SCALE ('الوظيفي الأمن: الأول المحور وثبات صدق معامل') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

Fiabilité

Echelle : الوظيفي الأمن: الأول المحور وثبات صدق معامل

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.840	10

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
واصفا اصدقائي أمام الجامعة عن أتحدث يعمل أن يستحق مهمة إدارة بأنها إياها فيها المرء	39.8667	11.499	.640	.816

قضيت ما إذا غامرة بسعادة أشعر سوف التي الجامعة في الوظيفة حياتي بقية حاليا بها أعمل	39.9667	10.585	.740	.803
أجل من مهمة بأي للقيام مستعد أنا حاليا بها الاستمرار	39.7667	10.668	.717	.806
توجهات مع تتطابق توجهاتي أن أشعر الجامعة	40.3333	10.437	.649	.813
كلية (جهة أي لدى أعمل أن مستعد أنا واحدة العمل نوعية دامت ما (أخرى	39.5000	12.466	.565	.828
في العمل اخترت لأنني جدا سعيد أنا الجهات من غيره على وفضلته الجامعة بها أعمل أن يمكن التي الأخرى	40.3000	9.734	.641	.818
الجامعة نظام مع بالتكيف صعوبة أجد لا موظفيها تهتم التي بالأمور يتعلق فيما	39.8000	11.959	.503	.828
التي الأيام تلك في أفضل الأمور كانت الوظيفة حياتهم معظم العمال فيها قضى الجامعة في	40.8000	12.648	.177	.862
إذا تواجهني سوف التي الصعاب أهم إن ندرة هي الحالي عملي تركت ما الشاغرة الوظائف	39.4333	13.357	.293	.843
قوي إرتباط هناك يكون أن باهمية أشعر بها أعمل التي الجامعة وبين بيني	39.5333	11.775	.625	.819