



جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي
دراسة حالة جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات

إشراف الأستاذة)
د. خلوف زهرة

إعداد الطالبة
ملياني فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة

رئيس اللجنة	د. سعيد منصور فؤاد
مقرا	د. خلوف زهرة
ممتحنا	أ. ملياني فتيحة

السنة الجامعية: 2014-2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ربي اشرح لي صدري ويسر لي
أمرى واحلل عقدة من لساني
يفقهوا قولي

شكر

الحمد لله أولا وآخرا وظاهرا وباطنا كما يحب ربنا يرضى

اللهم لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إن رضيت و لك الحمد بعد الرضا

نشكر الله تعالى ونحمده على أن وفقنا وأعاننا في انجاز هذا العمل المتواضع

ومن باب قوله صلى الله عليه وسلم: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " وانطلاقا من العرفان بالجميل فإنه لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة» الدكتورة خلوف زهرة» على قبولها الإشراف على هذه المذكرة وعلى

توجيهاتها القيمة.

أوجه شكري أيضا إلى موظفين إدارة جامعة الجليلي بونعامة على تقديم يد العون لي.

كما لا يفوتني أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير للأستاذة المحترمين سعيد

منصور فؤاد، ملياني فتيحة، زيني فريدة، قاضي نجاه أستاذ حميد فشيبت

وكل أساتذة الذين ساعدوني.

"إهداء"

الحمد لله الذي هدانا بهذا وما كنا لنهتدي لولا هدايا الله ، اللهم لك الحمد

أهدي سلامي لو سعد للسماء لأصبح قمرا ، ولو نزل للأرض لكساها سندسا وحبريا ولو اختلط بماء البحر لأصبح الملح الأجاج عذبا فراتنا سلسبيلا إلى التي تدعو إلي سرا وجهرا ، ليلا ونهارا "أمي" العيون أحال الله في عمرها .

على من تحمل مشاق الدنيا وعنائها من أجل أن أعيش محترمة ومعززة ومكرمة إلى من علمني وشجعني كثيرا حتى كبرى ومنحني بكل ما لديه من أجلي إلى أبي العزيز الغالي .

إلى إخوتي الأعمام : حميدة وزوجها ، وافية وزوجها ، عبد الغاني وزوجته ، أمين ، بدر الدين ، الذين كانوا دائما إلى جانبي.

إلى براعم عائلتي إلى أزهار الحياة عبد الرحمان ، عبد الرحيم، عبد الصمد، وإلى فراشتي " هيام ، منال خديجة " .

إلى صديقاتي العزيزات : كوثر ، شريفة ، وهيبة ، رحمة ، خديجة، نسرين، فاطمة،

إلى الأساتذة الكرام كل باسمه .

إلى كل طلبة معهد علوم التسيير سنة ثانية ماستر تسيير مؤسسات

إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

فاطمة الزهراء

الملخص:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي في جامعة الجليلي بونعامه بخميس مليانة، حيث أن للولاء التنظيمي أهمية كبيرة للمنظمة لما له من دور في تحسين الأداء الوظيفي وجعل الموظف جزء من الجامعة بحيث لا يمكنه الاستغناء عنها أو التفريط فيه

حيث يعتبر الموظف المحور الأساسي للقيام بأي عملية أو نشاط في الجامعة لذا يجب على الجامعة أن تهتم بدراسة حاجات ورغبات وطموحات ووجهات نظر الموظف والعمل على تحقيقها وتطوير قدراته وإرضائه من أجل الوصول إلى أعلى درجة ممكنة من ولاءه للمنظمة وبالتالي تحقيق الأداء المطلوب.

قد تم جمع البيانات من خلال الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض تحديد مستوى الولاء ومستوى الأداء، حيث تم توزيع 61 على مجتمع الدراسة وخلصت الدراسة إلى أنه يوجد أثر للولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي في جامعة الجليلي بونعامه بخميس مليانة، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01 بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في الجامعة، وقد تبين أن للبعد العاطفي والأخلاقي أثر كبير على أداء الموظف في الجامعة عكس البعد المستمر الذي نتج عنه غياب للأثر على الأداء الوظيفي بالجامعة.

- Abstract

The main objective of this study is to investigate the effect of organizational loyalty functionality in Jilali Bongamh University of Khemis Miliana, where loyalty organizational great importance to the organization because of its role in improving job performance and make the employee part of the university so that it can not do without them or alienate them.

Where the employee's basic axis to do any process or activity at the university, so the university must be concerned with studying the needs and wishes and aspirations and perspectives employee of view and work to achieve them and develop their abilities and please him in order to reach the highest possible degree of loyalty to the organization and thus achieve the desired performance.

The data has been collected through a questionnaire which is designed for the purpose of determining loyalty level and the level of performance, where the distribution of 61 to study population and the study concluded that there is a trace of loyalty organizational functionality in Jilali Bongamh University of Khemis Miliana, and that there is a statistically significant relationship at the level of 0.01 morale among organizational loyalty and functionality of the administrative staff at the university, has been shown to emotional and moral after a significant impact on an employee at the university reflecting the continuing dimension which resulted in the absence of an impact on the performance of the university staff performance.

قائمة الجداول والأشكال

أ- قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
48	جدول يوضح معدل ثبات أداة البحث بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ	1
49	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس	2
49	توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر	3
50	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	4
50	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	5
51	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	6
51	استجابة أفراد عينة البحث إزاء مدى ولاءهم العاطفي للجامعة	7
52	استجابة أفراد عينة الدراسة إزاء مدى ولاءهم المستمر للجامعة	8
54	استجابة أفراد عينة الدراسة إزاء مدى ولاءهم الأخلاقي للجامعة	9
55	تحديد رؤية العينة إزاء مستواهم التنفيذي في الأداء الوظيفي	10
56	تحديد رؤية العينة إزاء مستواهم الأكاديمي في الأداء الوظيفي	11
56	تحديد رؤية العينة إزاء مستواهم التطويري في الأداء الوظيفي	12
57	تحديد رؤية العينة إزاء مستواهم الأخلاقي في الأداء الوظيفي	13
58	تحديد رؤية العينة إزاء مستواهم الاجتماعي في الأداء الوظيفي	14
59	معامل الارتباط بين الولاء العاطفي والأداء الوظيفي في جامعة الجيلالي بونعامة	15
60	معامل الارتباط بين الولاء المستمر والأداء الوظيفي في جامعة الجيلالي بونعامة	16
60	معامل الارتباط بين الولاء الأخلاقي والأداء الوظيفي في جامعة الجيلالي بونعامة	17
61	ترتيب أبعاد المتغير المستقل حسب درجة تأثيرها على الأداء الوظيفي	18
62	معامل الارتباط بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي في جامعة الجيلالي بونعامة	19

ب - قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
09	النتائج المترتبة على تحقيق الولاء التنظيمي	1
21	فكرة التوزيع الإجباري في تقييم الأداء	2
29	نموذج يوضح طبيعة العلاقة بين مكونات الولاء التنظيمي ومخرجاته ومحددات الأداء الوظيفي	3
36	الهيكل التنظيمي لمديرية جامعة الجيلالي بونعامة	4
37	الهيكل التنظيمي للأمانة العامة لجامعة الجيلالي بونعامة	5
38	الهيكل التنظيمي للمصالح المشتركة لجامعة الجيلالي بونعامة	6
39	الهيكل التنظيمي للكلية	7
40	الهيكل التنظيمي للمعهد داخل الجامعة	8

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

I.....	كلمة شكر
II.....	إهداء
III.....	الملخص
V.....	قائمة الجداول
VI.....	قائمة الأشكال
VIII	قائمة المحتويات
أ.....	المقدمة العامة

الفصل الأول: علاقة الولاء التنظيمي بالأداء الوظيفي

02.....	تمهيد
03.....	المبحث الأول : الولاء التنظيمي
03.....	المطلب الأول مفهوم الولاء التنظيمي وأسباب دراسته
03.....	أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي
04.....	ثانياً: أسباب دراسة الولاء التنظيمي
05.....	المطلب الثاني: أهمية الولاء التنظيمي ومراحل تطوره
05.....	أولاً: أهمية الولاء التنظيمي
06.....	ثانياً: مراحل تطور الولاء التنظيمي
06.....	المطلب الثالث: مقومات الولاء التنظيمي وأبعاده
06.....	أولاً: مقومات الولاء
07.....	ثانياً: أبعاد الولاء التنظيمي

08.....	المطلب الرابع: العوامل المساعدة على تحقيقه والنتائج المترتبة عليه
08.....	أولاً: العوامل المساعدة على تحقيق الولاء التنظيمي
08.....	ثانياً: النتائج المترتبة.....
12.....	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي.....
12.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره.....
12.....	أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي.....
13.....	ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي.....
14.....	المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي وأبعاده.....
14.....	أولاً: محددات الأداء الوظيفي:.....
15.....	ثانياً: أبعاد الأداء الوظيفي.....
16.....	المطلب الثالث: طرق قياس وتقييم الأداء.....
16.....	أولاً: قياس الأداء.....
19.....	ثانياً: تقييم الأداء:.....
25.....	المبحث الثالث: انعكاس الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي.....
25.....	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:.....
25.....	المطلب الثاني: مخرجات الولاء التنظيمي:.....
26.....	المطلب الثالث: تفسير أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي:.....
30.....	الخلاصة.....
	الفصل التطبيقي: أثر ولاء العاملين في جامعة الجيلالي بونعامة على أدائهم الوظيفي
32.....	تمهيد.....
33.....	المبحث الأول: تقديم جامعة الجيلالي بونعامة.....

33.....	المطلب الأول: تأسيس الجامعة ومراحل تطورها
36.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة
41.....	المطلب الثالث: أهم المهام التي تسهر هياكل الجامعة على تحقيقها
47.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
47.....	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
47.....	أولاً: منهج الدراسة وحدودها
47.....	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
47.....	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
47.....	أولاً: أدوات الدراسة
48.....	ثانياً: صدق وثبات أداة البحث
49.....	المبحث الثالث: خصائص العينة وتوجهاتهم نحو الولاء التنظيمي السائد ومستوى الولاء
49.....	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
51.....	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لاتجاهات العينة
51.....	أولاً: إتجاهات عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي
55.....	ثانياً: اتجاهات عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي
59.....	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات
63.....	الخلاصة
65.....	الخاتمة العامة
68.....	قائمة المراجع
72.....	الملاحق

المقدمة العامة

تمهيد:

تعمل المنظمات على تحقيق أهدافها بالاعتماد على مجموعة من المدخلات (رأس المال، المورد البشري، المعلومات...) واعتماد الاستراتيجيات والخطط اللازمة من أجل مواكبة التطورات المعاصرة وإيصال الرسالة التي قامت من أجلها.

حيث يعتبر المورد البشري أهم عنصر استثماري للمنظمة وأكثرها تأثيراً على مسارها بامتلاكه الفكر والعقل المدبر، لذلك تسعى المنظمات دائماً لكسب ولائه والمحافظة عليه بإرضاء والعمل على تطوير قدراته للحصول على إبداعه والأداء المثالي، فتعبير الموظف عن حبه وانتمائه وإخلاصه للمنظمة الذي يجسده بالمقابل بالأداء الجيد يعبر عن مدى ولائه للمنظمة.

من هذا المنطلق فإن الولاء التنظيمي هو شعور ومواقف للأفراد داخل وخارج المنظمة باتجاهها، يفسر ويحلل عن طريق عملياتهم الإدراكية ليستخلص منها المسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة ولائهم للمنظمة .

سنتناول في هذا البحث أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي من خلال التعرف على أبعاد الولاء ومدى تأثيرها على أداء الموظفين في جامعة الجبيلي بونعامة .

1- مشكلة الدراسة:

على ضوء هذه المقدمة نسعى لمعالجة الإشكالية التالية:

ما مستوى ولاء الفرد لمنظمتة وما درجة تأثيره على أدائه الوظيفي؟

يتم الإجابة على السؤال الرئيسي من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما المقصود بالولاء التنظيمي؟ وما هي النتائج المترتبة على تحقيقه؟

2- ما هي عناصر الأداء الوظيفي؟ وما أهم طرق قياسه وتقييمه؟

3- ما هي طبيعة العلاقة والتأثير بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي في جامعة الجبيلي بونعامة؟

2- فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذه الأسئلة الفرعية انطلقنا من الفروض التالية:

1- قوة تطابق الفرد مع منظمتة و ارتباطه بها بأبعاده العاطفي والمستمر والأخلاقي، و يترتب عليه مستوى جيد من الأداء.

2- العناصر التنفيذية ، التطويرية، الأخلاقية، و الاكتفاء بالملاحظة المباشرة أو التقارير الكتابية، والتقييم بطرق المقارنة من أجل قياس الأداء.

3- وجود علاقة طردية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي.

3- أهمية الدراسة:

إبراز أهمية الولاء التنظيمي وكيفية تأثيره على أداء الموظفين والحرص على تنمية العوامل المكونة له وإبراز إيجابياته، لأنه يساعد على كسب حب وإخلاص الموظف والشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، باعتباره يعكس صورة المنظمة مما يعود على هذه الأخيرة بالتطور وتحقيق أهدافها والمحافظة على مكانتها.

4- أهداف الدراسة: من خلال هذه الدراسة نهدف إلى ما يلي

- ✓ التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظف في جامعة الجيلالي بونعامة .
- ✓ -الاستفادة من هذه الدراسة من خلال نتائج التي توضح للجامعة أهمية التوفيق بين أهدافها وأهداف أفرادها والتركيز على أهم العوامل التي تؤثر وتنمي ولاء الموظف وإعادة النظر في الفرص المتاحة له من أجل إبراز دوره الحقيقي في الجامعة.
- ✓ معرفة سبل الارتقاء بأداء الموظف وتعزيز رغبته بالبقاء والارتباط بالجامعة.

5-مبررات اختيار الموضوع:

أ-أسباب ذاتية:

- ✓ الميول للموضوع ورغبة مني في دراسته.
- ✓ الرغبة بالاحتكاك بالجانب التطبيقي، ومعرفة مدى تطبيق المفاهيم في الواقع.

ب-أسباب موضوعية:

- ✓ الأهمية العلمية للموضوع، ومحاولة إثرائه من أجل إبراز أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي.
- ✓ محاولة معرفة مستوى الولاء للموظفين الإداريين في جامعة الجيلالي بونعامة.

6-منهج الدراسة:

لقد اعتمدنا في البيانات والمعلومات على مجموعة من الوسائل والأدوات في الجانب النظري و التطبيقي :
اعتمدنا في الجانب النظري على منهج الوصف والتحليل وذلك بالمسح للكتب والمجلات، المذكرات ...ومختلف المراجع التي لها صلة بالموضوع .

أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات عن عينة البحث والمقابلة الشخصية مع بعض الموظفين و لقد وظفنا مجموعة من الأدوات مثل الجداول لعرض بعض المتغيرات واقترن وصف الحالة بتحليلها ومن تم استخلاص النتائج.

7- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة.
- الحدود الزمنية: فيفري 2015- ماي 2015.
- الحدود البشرية: الموظفين الإداريين الدائمين للجامعة.
- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي في جامعة الجيلالي بونعامة.

8- صعوبات الدراسة:

- لا يخلو أي عمل أو بحث من الصعوبات ومن أبرز الصعوبات التي واجهتها في هذا المجال:
- صعوبة الموضوع بحد ذاته باعتباره يرتبط بسلوك الأفراد.
 - قلة المراجع والدراسات بالنسبة للولاء في المنظمة

9- تقسيمات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين، كل فصل يحتوي عدة مباحث. بحيث يحتوي الفصل الأول بعنوان علاقة الولاء التنظيمي بالأداء الوظيفي على ثلاث مباحث تم من خلالها التعرف إلى ماهية الولاء التنظيمي من حيث مفهومه وأبعاده وإبراز العوامل المؤثرة والمكونة له والنتائج الناجمة من تحقيقه.

أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى مفهوم الأداء وعناصره وأبعاده بالإضافة إلى قياس وتقييم الأداء، وفي المبحث الأخير حاولنا توضيح الأثر بين المتغيرين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي عن تفسيرات الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي في جامعة الجيلالي بونعامة وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث عرضنا خلالها جامعة الجيلالي بونعامة وإجراءات الدراسة الميدانية وتطرقنا من خلاله إلى أساليب إحصائية التي استخدمت في المعالجة لتحليل ومناقشة أسئلة وفرضيات الدراسة.

الفصل الأول

علاقة الولاء التنظيمي بالأداء الوظيفي

تمهيد:

حظي مفهوم الولاء باهتمام سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة، ولكن لم يلق الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينات من هذا القرن حيث أكدت الدراسات بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات، و ظهرت أخيراً إدارة المبادئ والأهداف التي ركزت على القيم والأهداف التي يؤمن بها العاملون وضرورة انسجامها مع أهداف وقيم المنظمة التي يعملون فيها، للحصول على أفضل إنجاز للعاملين وأعلى درجة من الولاء للمنظمة والالتزام بأهدافها، وقد ارتبط هذا المفهوم بالأداء الوظيفي في العديد من الدراسات التي تناولت الأداء، باعتباره أحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي و سنتطرق في هذا الفصل إلى هذين المتغيرين وسنحاول شرح العلاقة بينهما.

المبحث الأول : الولاء التنظيمي

يتناول هذا المبحث أربعة مطالب أساسية، و سنتطرق في مضمونها إلى مفهوم الولاء التنظيمي وأسباب الدراسة، وأهميته ومراحل تطوره، مقومات الولاء التنظيمي وأبعاده، العوامل المساعدة على تحقيقه والنتائج المترتبة عليه.

المطلب الأول : تعريف الولاء التنظيمي وأسباب دراسته

أولاً: تعريف الولاء التنظيمي

إن الولاء كلمة ذات قيمة عالية، ومعني سام ونبيل، فهو بمعناه اللغوي: الانتماء الانتساب، وعندما نقول بأن للأبناء ولاء لآبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام والانسجام، كما يقصد بالولاء لغة : العهد القرب والمحبة¹

أما الولاء اصطلاحاً فتعددت تعريفاته وفق آراء ووجهات نظر العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة وقد برزت قواسم مشتركة بين هذه التعريفات وسنتطرق لأهمها :

فقد عرفه شيلدون (Shelden)، على أنه التقويم الإيجابي للمنظمة، والنية للعمل من أجل تحقيق أهدافها.

في حين يرى ألتو وهربينك (Allutto & Herbiniak) الولاء التنظيمي هي ظاهرة تنشأ نتيجة لعلاقات التبادل بين الفرد والمنظمة وتستمر باستمرار هذه العلاقة.²

أما بوكانن (Buchanan) فقد ميز بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الولاء التنظيمي:³

أولاً-الإحساس بالانتماء: ويظهر في التعبير عن الفخر بالمنظمة، والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمتها.

ثانياً-المشاركة والمساهمة الفعالة: من قبل الفرد النابعة من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها

ثالثاً- الإخلاص: وهو الشعور بالارتباط العاطفي والانجذاب للمنظمة، المعبر عنه برغبة الفرد

الأكيدة بالاستمرار والعمل في المنظمة في كل الظروف.

¹ -خلف سليمان الرواشدة، "صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص86.

² - أحمد السيد الكردي، "إدارة السلوك التنظيمي"، 2015/01/04، <http://www.mouwazaf-dz.com/t45084-topic>

³ -Buchanan, Building organizational commitment" the socialization of managers in work organizations", administrative science quarterly, vol.1974, pp533-534.

الفصل الأول: علاقة الولاء التنظيمي بالأداء الوظيفي

بينما يؤكد العتيبي السواط أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمنظمة، وله تأثير في قرار الفرد في البقاء بالمنظمة أو تركها.¹

وأشار (الأحمدي) أن عمل بورتر (porter) إداريا حيث عرفه بأنه قوة من أفضل الأعمال التي تناولت الولاء تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها.²

أما (Allen & Meyer) عبرا عنه حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها.³

يرى ستيرز (Steers) أن الولاء التنظيمي هو قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها.⁴

على ضوء التعاريف السابقة للولاء التنظيمي نستنتج التعريف التالي والذي لا يختلف إلى ما تطرق إليه الباحثون مضمونا:

هو شعور إيجابي متولد عند الموظف تجاه منظمته، والإخلاص لأهدافها والوفاء لها، من خلال بذل الجهد والافتخار بآثارها وخلق التوافق بين قيمه وقيمها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها.

ثانيا: أسباب دراسة الولاء التنظيمي

كما رأينا أن الولاء التنظيمي خاصية سائدة للسلوك البشري توضح أن العاملين يميلون إلى التمسك أو الارتباط بالمنظمة التي يعملون بها.

¹- محمود العتيبي، "أثر المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية"، 2015/03/01،

<http://www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Article.aspx?Id=446>

²- الأحمدي، طلال بن عابد، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 24، العدد 1، 2004، ص 8.

³- شادي حسين، "الرضا والولاء الوظيفي"، 2015/03/12، <http://www.yemenssf.org/vb/archive/index.php?t-14302.html>

⁴- محمد خير سليم أبو زيد، "دور الثقافة التنظيمية في الولاء اتجاه التغيير دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية"،

http://www.iefpedia.com/arab/wp-content/...، 2015/02/10

الفصل الأول: علاقة الولاء التنظيمي بالأداء الوظيفي

تهدف الإدارة في المنظمات المتقدمة إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين وزيادة درجة ولاء العاملين للأسباب التالية:¹

- ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الحاكمة.
- تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصا منهم على رفع مستوى المنظمة.
- إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء في المنظمة.
- أن العامل هو أساس وجود المنظمة وشعوره بالانتماء إلى هذه المنظمة يحفزه على العمل على بقاء هذه المنظمة واستمرارها في مجال الأعمال.
- إن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع أولا وأخيرا على عاتق العاملين ومن خلال جهودهم وإبداعهم واقتراحاتهم، وهذا سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة وفعالية.
- على الرغم من تحقيق الأهداف يحتاج إلى ضرورة توافر الموارد المادية (مواد-خام-آلات-معدات-رأس مال...إلخ)، إلا أن العنصر البشري ممثلا في العاملين في المنظمة هو المسيطر على هذه الموارد المادية وهو الذي يستطيع أن يوجهها الوجهة الصحيحة ويستخدمها أفضل استخدام.
- إن شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاية أفضل، وذلك يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين.
- كلما زادت درجة ولاء العاملين للمنظمة كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل، مما ينعكس بدوره على الأداء والإنتاجية بشكل إيجابي.
- كلما زاد شعور العاملين بالولاء والانتماء لمنظمة كلما ساعد ذلك على تقبل هؤلاء العاملين لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة ومن أجل تقدمها وازدهارها إيماننا منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير والازدهار لأحوالهم أيضا.
- أن شعور الأفراد بالانتماء والولاء للمنظمة يزيد من درجة الرضا لديهم مما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد والعمل للمنظمة.

¹- فريدة زيني، "الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة و أثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس، الجزائر، المغرب"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف، 2012، صص 10-11.

المطلب الثاني: أهمية الولاء التنظيمي ومراحل تطوره

أولاً: أهمية الولاء التنظيمي

تعود هذه الأهمية لعدة أسباب منها: ¹

- انه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل. حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.
- إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظراً لكونه سلوكاً مرغوباً به من قبل المنظمات
- انه يمثل عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات ... أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
- يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.
- كما يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة.

ثانياً: مراحل تطور الولاء التنظيمي

إن الولاء التنظيمي ميزة تنمو وتتطور في الفرد تجاه منظمته عبر عدة مراحل وسنعرض فيما يلي أهم مراحل تطور الولاء التنظيمي: ²

1- المرحلة الأولى: مرحلة التجربة، أي قبل الدخول إلى العمل وتمتد لعام واحداً، حيث تعتمد ما يمتلك الفرد من خبرات العمل السابقة، لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة، ففي هذه المرحلة يهدف العامل من توجيهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به والحصول على القبول من التنظيم ذلك بذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

2- المرحلة الثانية: مرحلة البدء بالعمل، وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء التنظيمي.

²- أحمد السيد الكردي، الولاء والانتماء التنظيمي، 2015/02/26،

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/336842>

²- موسى اللوزي، "التطور التنظيمي" أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2003، ص 123-124.

3- المرحلة الثالثة: مرحلة الثقة في التنظيم حيث تزداد مؤشرات التي تعبر عن زيادة درجة الولاء التنظيمي، ثم يدعم الولاء من خلال استثمار الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود والإغراءات المعطاة للأفراد.

المطلب الثالث: مقومات الولاء التنظيمي وأبعاده

أولاً: مقومات الولاء

بناءً على التعاريف السابقة للولاء التنظيمي نستخلص أهم المقومات التي يبني عليها الولاء التنظيمي:¹

_ قبول أهداف المنظمة وقيمتها.

_ بذل مستوى عالي من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم.

_ أن يكون على درجة عالية من الانغماس الشديد في التنظيم والولاء له.

_ الرغبة الشديدة في البقاء في التنظيم فترة طويلة.

_ الميل لتقويم التنظيم تقويماً إيجابياً.

ثانياً: أبعاد الولاء التنظيمي

قد تناولت دراسات الباحثين العديد من أبعاد الولاء، لكن أكثر التصنيفات قبولاً لأبعاد الولاء هو ما يراه ماير وألن وسميث (Allen & Meyer & Smith) حيث ميزوا بين ثلاث أبعاد للولاء التنظيمي هي:

1- الولاء العاطفي: ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله (درجة استقلالية، وأهميته، وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات صناعة القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه بصورة شخصية.²

هذا الولاء يعكس علاقة الموظف وارتباطه الودي مع المنظمة التي يعمل فيها، ويتمثل في مشاعر وأحاسيس المودة والوفاء والإخلاص التي يكنها الموظف نحو منظمته.

¹ - سميرة غولة ، "الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية دراسة استكشافية ميدانية بمدينة ورقلة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة

الليسانس تخصص عمل وتنظيم ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،2011-2012، ص28.

² -خلف سليمان الرواشدة، مرجع سابق، ص89.

2-الولاء الأخلاقي: و يقصد به شعور الموظف بالالتزام نحو الاستمرار بالعمل في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم، علاوة على تحديد كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل.¹

3-الولاء المستمر: ويعني أن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تتحدد بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر مع التنظيم، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. ويتأثر تقييم الموظف لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل من أهمها: تقدم السن، وطول العمر الوظيفي، حيث يعدان مؤشرين رئيسيين لوجود الرغبة لدى الموظف في الاستمرار بعمله، فاستثمار الفرد جزءا من حياته في المنظمة، يعني أن أي تقيـط أو تساهل من قبله في هذا الاستثمار سيكون بمثابة خسارة له، خاصة إذا كان سيبدأ بعمل جديد لا علاقة له بعمله في المنظمة. كما أن فقدان الفرد لزملائه في العمل وما أقامه معهم من علاقات خلال عمله في المنظمة يعد خسارة أيضا لهذا من قبله في هذا الاستثمار سيكون بمثابة خسارة له، خاصة إذا كان سيبدأ بعمل جديد لا علاقة له بعمله في المنظمة، كما أن فقدان الفرد لزملائه في العمل وما أقامه معهم من علاقات خلال عمله في المنظمة يعد خسارة أيضا لهذا الفرد، ويعد تقدم السن أو العمر الوظيفي أيضا عاملا مشجعا للارتباط بالمنظمة لتضائل فرص العمل في المنظمات أو أماكن أخرى.²

المطلب الرابع: العوامل المساعدة على تحقيقه والنتائج المترتبة عليه

أولاً: العوامل المساعدة على تحقيق الولاء التنظيمي

هناك عدة عوامل مساعدة في بناء وتدعيم الولاء التنظيمي ويمكن ذكر أهم هذه العوامل:³

- إعطاء الموظف المكانة الوظيفية والاجتماعية المناسبة لمستواه الإداري.
- حرص المنظمة على إشباع الحاجات الإنسانية لدى العاملين.
- حرص المنظمة على إشباع الحاجات الإنسانية لدى أسرة العاملين.
- ضرورة تحديد ووضوح الأهداف والأدوار المطلوبة من العاملين تحقيقها أو القيام بها.
- حرص المنظمة على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

1 - نفس المرجع ، ص 89.

2 - سميرة غولة ، مرجع سابق، ص 30.

3 -مدحت محمد أبو النصر، "بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة" ، إتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005، ص ص 67-68.

- وجود نظام للحوافز حقيقي وموضوعي وعادل.
- سيادة المناخ الإنساني والعلاقات الاجتماعية الطيبة بين جميع العاملين في المنظمة.
- وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- أهمية إتاحة الفرص الحقيقية للمشاركة العاملين في جميع مراحل العمل وجميع عمليات صنع القرار في المنظمة.
- القيادة الديمقراطية تساعد في بناء وتدعيم الولاء التنظيمي.

ثانياً: النتائج المترتبة:

ينجم عن ولاء العاملين لتنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكاً إيجابياً يعود عليهم وعلى تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة، ومن أبرز المخرجات وأكثرها تأثيراً في حياة المنظمات ما يلي:¹

1_ شعور العاملين بروح معنوية عالية:

لقد بينت الدراسات بأن للولاء التنظيمي دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها، ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق أهداف المنظمة.

2_ الحد من التسرب الوظيفي:

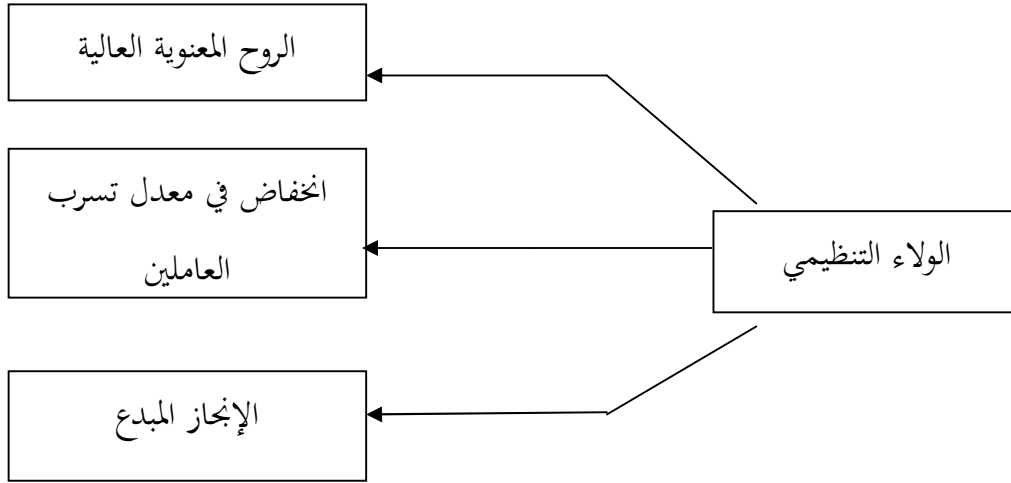
يعد تسرب الموظفين -أي تركهم لمنظماتهم- ظاهرة تنظيمية خطيرة. ويعني التسرب الوظيفي توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي تقاضى مرتبه منها. فالتسرب ذو تكلفة عالية منها تكلفة الإعلان، والاختيار والتعيين ومن ثم التدريب والإعداد. بالإضافة إلى أنه يعطل الأداء.

3_ الإنجاز المبدع:

يرى كثير من الباحثين بأن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز، إذ يكون الفرد أكثر حماساً للعمل، وأكثر التزاماً بأهداف التنظيم ويسعى تلقائياً للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه.

شكل رقم(1): النتائج المترتبة على تحقيق الولاء التنظيمي

¹ -زينيني فريدة، مرجع سابق، ص ص 28-29.



المصدر: عبوي زيد منير، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 220.

أما (ويس، 2009) فيرى بأن النتائج المترتبة على تكوين الولاء التنظيمي لدى الفرد العامل تحقق السلوكيات التالية مركزا على نفسية العامل في كيفية أداءه لعمله، وتتمثل هذه السلوكيات في النقاط الآتي ذكرها:¹

_ الأداء الوظيفي:

أظهرت نتائج بعض الدراسات أن الأفراد الذين تتوافر لديهم مستويات مرتفعة من الولاء التنظيمي لمنظماتهم يقومون بأداء مهام بصورة جيدة مقارنة بزملائهم ذوي الولاء التنظيمي المنخفض، وذلك كحبهم وحماسهم لعملهم والتفاني في أعمالهم. الأمر الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، حيث دلت نتائج دراسات كل من:

(1989 ; Sager & Johnston , 1989 , Meyer et al; القطان : 1987 ، العتيبي: 1993، يوسف: 1999، رسمي: 2002) على أن للولاء التنظيمي أثرا إيجابيا في مستوى الأداء الوظيفي والإنتاجية.

_ الولاء التنظيمي والغياب عن العمل:

يمكن تصنيف أسلوب التغيب على أنه سلوك طوعي (إرادي) أو غير طوعي (لا إرادي). ويحدث التغيب الطوعي عندما لا يحضر الفرد إلى العمل بهدف إنجاز أعمال معينة، مثل: التسوق، الاستجمام أو إنجاز أعمال

¹ - زيني فريده، مرجع سابق، ص

منزلية معينة. أما التغيب اللاإرادي فيحدث عندما يكون لدى الفرد سبب مشروع يحول بينه وبين الحضور إلى مكان العمل، ومن أكثر أسباب التغيب اللاإرادي شيوعاً هو المرض.

يتضح من نتائج الدراسات السابقة حول طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل أن الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع هم أكثر حرصاً على الحضور إلى المنظمة والبقاء فيها، بالمقارنة مع زملائهم ذوي الولاء التنظيمي المنخفض. الأمر الذي يترتب عليه دافعية مرتفعة للحضور إلى العمل. وهذا ما أشارت إليه نتائج الدراسات التي قام بها كل من:

(Camp;1993, Somers;1995, Robert et al; 2000) إلى أن الولاء التنظيمي له أثر سلبي في معدل الغياب عن العمل.

ـ الولاء التنظيمي وترك العمل:

قد أظهرت نتائج العديد من الدراسات أنه كلما ازداد الولاء التنظيمي عند العاملين انخفض معدل دوران العمل، وذلك باعتبار أن العاملين الذين يتمتعون بارتفاع مستوى الولاء التنظيمي هم أكثر استمرارية في العمل، ولديهم دافعية عالية للحضور إلى عملهم. الأمر الذي يترتب عليه الرغبة في الإنجاز أهداف المنظمة. ومن أبرز هذه الدراسات دراسة كل من:

(Becker,1992 ; Somers , 1995) حيث أكدت هذه الدراسات أن على العاملين ذوي الولاء المرتفع هم أكثر رغبة للحضور إلى العمل وأكثر ولاء للمنظمات التي يعملون فيها.

ـ صحة العاملين:

دلت نتائج بعض الدراسات أن الأفراد الذين يتمتعون بارتفاع مستوى الولاء التنظيمي هم أكثر قدرة على مواجهة الضغوط المهنية. فقد توصلت دراسة كل من: (Jamal & Sager;1994 ,Braxton;1993). Badawi;1995 Perrewe et al;1995 , ودراسة تقي (2002) إلى أن هناك علاقة سالبة بين الولاء التنظيمي وضغوط العمل.

يضيف (حسن، ص216). الأداء الوظيفي يتميز إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.¹

فمثلاً: الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص مفهوم الأداء الوظيفي بأنه السلوك المنقاد بأسس ومبادئ الوظيفة وتتحدد قيمته بالنتائج المحققة.

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي

هناك عدة عناصر للأداء الوظيفي ومنها ما يلي²:

1. العناصر التنفيذية:

- القدرة على تحديد متطلبات انجاز العمل وذلك من خلال تحديد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل، وتنجز العمل في ضوء الموارد التي تم تحديدها بفعالية.
- القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني على نحو يراعي أولوية التنفيذ، تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
- القدرة على التغلب على صعوبات العمل من خلال تحديد أبعاد المشكلة التي تعترض سير العمل بدقة وتعالج مشاكل العمل اليومية والطارئة بشكل سليم وموضوعي.
- المهارة في تنفيذ العمل بشكل سليم، ووفق ما حدّد له من إجراءات.
- انجاز العمل في الوقت المحدد.
- القدرة على المراجعة والتدقيق، ومراجعة العمل بشكل نهائي للتأكد من إنجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء.

2. العناصر الأكاديمية:

- المعرفة بنظم العمل وإجراءاته.
- المعرفة بأهداف ومهام العمل.

¹ - زويش سامية، "محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة دراسة حالة ثانوية أمزبل أحمد بحيزر"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر قسم علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج ، البويرة، 2014، ص42.

² عمر عطية الزهراني، "العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية للإتجاهات"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، عمان، 2009، ص ص 23-24.

- المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل.

3. العناصر التطويرية:

- المتابعة لما يستجد في مجال العمل.

- تقديم الأفكار والمقترحات.

- إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى.

- المشاركة الفعالة في الاجتماعات.

- تقبل التوجيهات.

4. العناصر الأخلاقية:

- المحافظة على أوقات الدوام.

- القدرة على الحوار وعرض الرأي.

- الاهتمام بالمظهر.

- تقدير المسؤولية.

- حسن التصرف.

5. العناصر الاجتماعية:

- العلاقة مع الرؤساء.

- العلاقة مع الزملاء.

- العلاقة مع المراجعين.

- القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين.

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي وأبعاده

أولاً: محددات الأداء الوظيفي:

قد اختلف الباحثون في التحديد الدقيق لمحددات الأداء الوظيفي نظراً لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد إلا

أنها تشترك في النقاط الثلاثة التالية:¹

1- الموظف: وما يمتلكه من معرفة، مهارة، قيم، اتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.

2- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات، تحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة.

¹ -شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة أحمد بوقرة بومرداس"، مذكرة مقدمة ضمن متطلعات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص68

3-الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ، الإشراف وفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

يمكن صياغة هذه المحددات في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = دالة في (المهارات والمعارف × الدافعية × بيئة العمل).

حيث تخضع بعض العوامل لسيطرة الموظف مثل: كفاءة الموظف في العمل بينما البعض الآخر يخرج عن هذه السيطرة كالبيئة التنظيمية التي تتضمن عوامل خارجية (البيئة الخارجية) وعوامل داخلية (المناخ التنظيمي وما يتضمنه من هيكل تنظيمي، نمط الإشراف، الاتصال، الحوافز...)

حيث تتطوي هذه الفروض الثلاثة في معطياتها على القصور الداخلي للفرد وقدرته على إنجاز عمله بكفاءة وفاعلية وما يتطلع إلى تحقيقه من خلال أدائه لهذا العمل.

ثانياً: أبعاد الأداء الوظيفي

يشتمل الأداء على مجموعة من الأبعاد يمكن من خلالها قياس الأداء والحكم عليه ويمكن مناقشتها على النحو التالي:¹

- 1) وحدة التحليل: وقد يكون وحدة التحليل الفرد، أو التنظيم أو الجماعة الصغيرة، أو التنظيم (المؤسسة).
- 2) مقاييس الأداء: وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه المعايير قد تشمل واحداً أو أكثر مما يلي:
الإنتاجية، الفعالية، والكفاءة، الجودة، تحقيق الربح، النمو، رضا الموظفين، رضا الزبائن (العملاء)، والتجديد والابتكار؛

3) قياس الأداء: المقاييس هنا قد تكون موضوعية كمية أو ذاتية.

4) الإطار الزمني للأداء: إن طول المدى أو متوسطه أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس.

5) مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء: وهنا يكون مجال الاهتمام الإبقاء على الأداء

كما هو أو تحسينه وتطويره، والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير، ولكي يكون الأداء متقدماً وفعالاً يجب أن يتمتع بالخصائص التالية (السلمي، 1985، 200):

- نجاح مستمر في السوق لمؤسسات القطاع الخاص، وتحقيق أهداف التنظيم في مؤسسات القطاع العام.
- الابتكار والتميز في نوعية السلع والخدمات، وتحقيق رضا الزبائن (الجمهور الخارجي).

¹ -زينيني فريدة، مرجع سابق، ص 88.

- استخدام فرق عمل تدير نفسها بنفسها ذاتيا.
- إقامة صلات واضحة بين التدريب والتنمية من جهة وبين أهداف المؤسسة من جهة أخرى.
- دعم التعلم الفردي والتعلم المؤسسي (التنظيمي).

المطلب الثالث: طرق قياس وتقييم الأداء

أولا: قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء الهدف الأعظم لعملية التحول الاستراتيجي، فهو يوجه أعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية والوظيفية في المنظمة، ويمكن التعرف إلى نقاط القوة والضعف للمنظمة.¹

يمثل قياس الأداء العملية التي يتم بمقتضاها جمع وتجهيز المعلومات المتعلقة بنتائج الأداء الفعلي في مدة زمنية معينة، ليتم بعدها مقارنة ما هو محقق فعلا بمعايير الأداء الموضوعية. فعلى أساس معايير الأداء المحددة يتم تصميم واختيار المقاييس التي يمكن استخدامها في قياس الأداء الفعلي. وطالما تبنى المقاييس على أساس معايير الأداء، لذا يمكن تصنيف المقاييس إلى نوعين أساسيين هما: المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية.

فالمقاييس الموضوعية هي المقاييس التي يتم الحصول على أساسها على بيانات الأداء الفعلي بصورة دقيقة ومحددة. ومن هذه المقاييس: كمية ناتج الأداء، جودة ناتج الأداء معا.

أما المقاييس الذاتية فهي مقاييس تستخدم من خلال تقديرات وأحكام الآخرين على أداء الفرد، أو قد تستخدم أيضا من خلال بعض النتائج العامة المحققة على مستوى المنشأة أو على مستوى وحداتها التنظيمية. ويمكن تصنيف المقاييس الذاتية إلى ثلاثة أنواع: المقاييس التدريجية، مقاييس المقارنة، مقاييس الوقائع الحرجة.²

الأداء الوظيفي الجيد هو الهدف الرئيسي لمنظمات الأعمال، حيث تهتم هذه المنظمات بمتابعة ومراقبته، وقياسه بصورة أكثر من الاهتمام بأي هدف آخر، حيث يتوقف نجاح أي منظمة على أداء موظفيها، كون عملية قياس الأداء الوظيفي تعد من عناصر العملية الإدارية، وذلك لأهمية تزويد الإدارة ببيانات ومعلومات تعتبر في غاية الأهمية لمتخذي القرار والتخطيط والرقابة، لذلك تتضمن عملية قياس الأداء الوظيفي مجالين:³

¹ -وائل محمد صبحي إدريس، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009، ص 68.

² - زينيني فريدة، مرجع سابق، ص 102.

³ - المرجع السابق، ص 102.

- **المجال الأول:** يتعلق بقياس مدى أداء الموظفين وقيامهم بواجباتهم ونشاطاتهم المطلوب منهم القيام بها؛
- **المجال الثاني:** يتناول مدى استعداد ورغبة الفرد بما يحمله من مؤهلات، قدرات ومهارات في الترقية والانتقال إلى وظيفة ذات مهام وواجبات أكثر مما كان يقوم به.

لذلك يمكن تحديد قياس الأداء الوظيفي بأنه عملية قياس الإنجاز الوظيفي لموظف ما، ومدى قدرته على تحقيق الترقية في مجاله الوظيفي، وتستهدف عملية قياس الأداء الوظيفي للعاملين وكذلك العمل من حيث الواجبات والنشاطات المطلوب منهم أن يقوموا بإنجازها، فهي عملية تتضمن الكشف عن العناصر الرئيسية للشخص المراد تقييمه، من حيث الواجبات المطلوبة ومن حيث التعرف على عناصر القوة والضعف في أدائه.

أهمية قياس الأداء:

في دائرة التحسين المستمر التي لا تنتهي، يلعب قياس الأداء دورا هاما في:¹

ـ وضع أهداف المنظمة بطريقة مفهومة للعاملين.

ـ تحديد دور الأفراد في تحقيق هذه الأهداف.

ـ تتبع التقدم المحرز في تحقيق أهداف المنظمة.

ـ تحديد الفرص المتاحة لتحسين الأداء.

ـ مقارنة الأداء بالمعايير الداخلية والخارجية.

1- خطوات قياس الأداء الوظيفي:

حتى تكتمل عملية القياس من حيث تحديد الهدف وتحقق الشروط المطلوبة، فإنه لا بد من إعداد وبيان الخطوات الواجب تحقيقها في عملية قياس الأداء الوظيفي، وتتمثل خطوات قياس الأداء كالتالي:²

- التعرف على طبيعة العمل المراد قياس الأداء فيه: وهو ما يشمل تحليل وتوصيف وتصنيف وتقييم للوظائف؛

¹ - إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، "SIX SIGMA" وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009، ص 177.

² - زينيني فريدة، مرجع سابق، ص ص 106-107.

- تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها: ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين بحيث لا تخرج هذه الأسس عن: الصفات الشخصية التي يتحلى بها الموظفون، والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، والقدرة على المبادرة والحماس للعمل وغير ذلك من السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها الموظف كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها، والنتائج التي يصل إليها أو يحققها الموظف كنسبة الربح أو الكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معه وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها الموظف؛
 - قياس الأداء بالطرق المناسبة سواء بالملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية أو التقارير الشفوية أو الكتابية أو منها جميعا؛
 - المقارنة ما بين ما تم إنجازه وبين المعايير المحددة للأداء للتعرف على الفروق.
 - إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن ذاته.
 - اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة.
- لقد كان أسلوب الفاروق عمر رضي الله عنه مثلا يتحذى في هذا المجال إذ كان رضي الله عنه يقول
أرأيتم إن استعملت عليكم خير ما أعلم ثم أمرته بالعدل، أكنت قضيت ما علي؟ قالوا نعم: قال: لا حتى أنظر في عمله أعمل بما أمرته أم لا.
- هذا القول المأثور للخليفة عمر هو أساس تقييم الأداء وقياس كفاءة العاملين في علم الإدارة الحديثة. فهو يتضمن وضع المعدلات طبقا للقواعد الشرعية الأمرة ثم فحص النتائج لمقارنتها بما نصت عليه القواعد الأمرة، وبعد ذلك لا بد من تحديد نتيجة العاملين على ضوء الفحص والمقارنة.

2- عناصر قياس الأداء الوظيفي:

- تتمثل عناصر قياس الأداء إما في معدلات الأداء، أو الصفات الشخصية للمقوم، أو الأهداف التي ينبغي للمقوم تحقيقها، وفيما يلي توضيح لهذه العناصر:¹
- أ- **معدلات الأداء:** تمثل معدلات الأداء، في حالة وضعها بشكل جيد، أفضل الأسس المتوفرة للمقارنة، حيث إنها تغطي العديد من الواجبات والمسئوليات، كما أنها تعكس توقعات المشرف أو المسئول من العامل، (الزهراني، 2007، 103)
 - ب- **الصفات الشخصية:** يمكن الاعتماد على الصفات الشخصية، سواء أكانت متعلقة بالشخص موضع التقييم كالتعاون، أو متعلقة بالعمل الذي يقوم به مثل كمية الإنتاج، كعناصر لتقييم أداء

¹ - زيني فريدة، مرجع سابق، ص 107-108.

العاملين والحكم على كفاءتهم في إنجاز العمل. ولكن هذا الأسلوب يواجه بعض الصعوبات مثل عدم القدرة على حصر كل الصفات التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التقييم، وصعوبة قياس هذه الصفات كمياً؛

ت- الأهداف التي ينبغي للعامل تحقيقها: تمثل هذه الأهداف المطلوب تحقيقها من العامل محورا هاما لتقييم أدائه خاصة إذا اشترك العامل في تحديدها مع رئيسه الذي يتولى تقييمه، وكان هناك نظام دقيق لوصف الوظائف وتحليلها. مع توافر نظام فعال للمعلومات بالمنظمة، مع الأخذ في الاعتبار بعض العوامل والظروف التي قد تؤثر على إنجاز العامل للأهداف المطلوب منه تحقيقها.

3- معايير قياس الأداء الوظيفي:

نجد بأن عناصر تقييم الأداء هي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف هذه المعايير إلى:¹

- ❖ معايير نواتج الأداء: تختص بقياس كمية وجودة الأداء.
 - ❖ معايير سلوك الأداء: مثل معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء...إلخ.
 - ❖ معايير صفات شخصية: مثل المبادأة، الانتباه، دافعية عالية والالتزام الانفعالي...إلخ.
- ثانياً: تقييم الأداء:

تقييم الأداء هي العملية التي تهدف إلى مراجعة واستعراض الأداء على أسس واضحة وبرنامج منظم كوسيلة دافعة لتطوير العمل وتحفيز العاملين للوصول إلى أقصى إمكاناتهم،² وهو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.³ هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام.

أهم طرق التقييم هي:⁴

1- طرق المقارنة: وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل:

¹ - زيني فريدة، مرجع سابق، ص 109.

² - مدحت أبو النصر، "الأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية للتوزيع والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008، ص 138.

³ - ماهر أحمد، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، الواق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 226.

⁴ - أحمد السيد الكردي، الولاء والانتماء التنظيمي، 2015/03/05،

_ طريقة ترتيب الموظفين البسيط :

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولة ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين .

_ طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي :

يتم هنا التمييز بين الأفضل أداءً مقارنةً بالأسوأ أداءً، ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط .

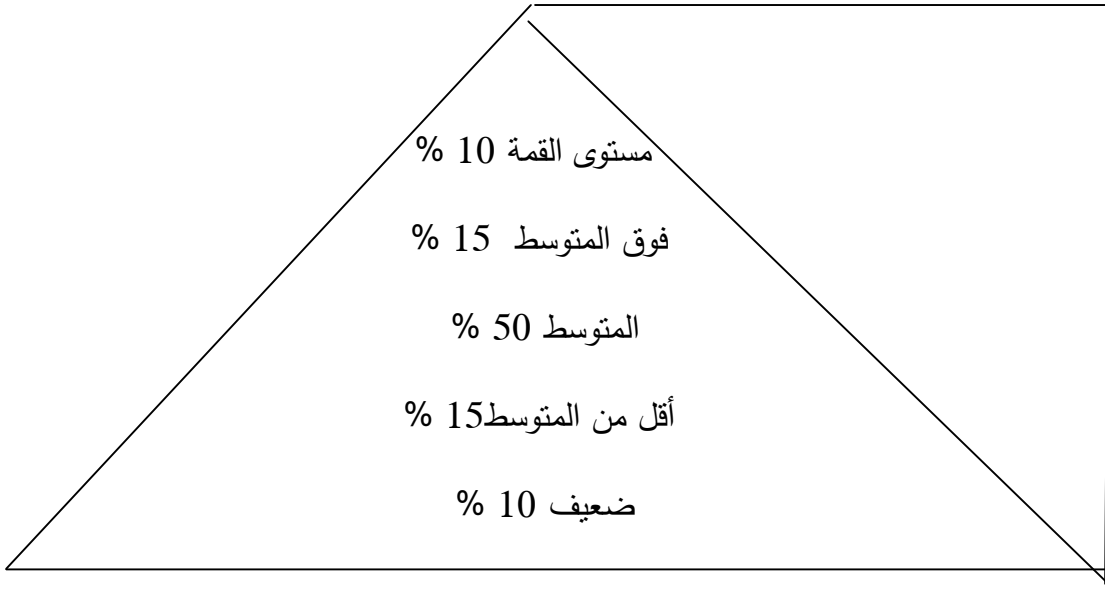
_ طريقة المقارنة الزوجية :

حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهـد القائم بعملية التقييم .

_ طريقة التوزيع الإجمالي :

حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء جيد و 15% عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتواءم نسب منحنى التوزيع الطبيعي. لا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا. ألا أنها تزيد على جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً.

الشكل (2): فكرة التوزيع الإجمالي في تقييم الأداء



المصدر: زيني فريدة، مرجع سابق ، ص124، مع التعديل

2- الطرق المطلقة (طريقة المقالة):

التي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير لتقييمهم بصورة مطلقة، يطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أداءه، وقد تكون أحياناً مقيدة بعناصر أو حدود معينة منعاً للإطالة. يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته، قد تكون كافية أو غير كافية، وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة .

3- الطرق المبنية على المقاييس :

يتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل:
_طريقة التدرج البياني :

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم بأختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها

الموظف لتحديد تقييمه العام .

تمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولة تطبيقها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة، ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. إلا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم، في حال تطبيقها بشكل واسع، ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف

_ طريقة القوائم السلوكية :

حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسؤولية. يتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء .

تفيد القوائم السلوكية في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف، وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته، وتسهم في تحقيق العدالة في التقييم نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقييمها، وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين . أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح.

_ طريقة الاختيار الإجباري :

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل، وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظرة ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقييم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان .

تمتاز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ، وتساعد على الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة.

لكن يعاب على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة للجمل، وتجاهل النواحي التطويرية للموظف، وأيضاً تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الأعداد وتصميم القوائم .

_ طريقة الوقائع الحرجة :

تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف، وقد يتضمن السجل تقسيم معين كفاءات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسؤولية، وعند حلول فترة

التقويم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً .
تمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف، وبالموضوعية نظراً لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقويم .
لكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف.

4- الطرق المبنية على نتائج الأعمال :

ترتكز على نتائج الأعمال كمييار رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء وتشمل :

_ طريقة الإدارة بالأهداف :

تتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم المشرف والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادةً الأهداف واضحة و واقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بنلاءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف .

تمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب جديدة، وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب من الموظف إنجازه ومن مميزاتة أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي.

ألا أنه قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي

وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدى، وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز .

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء :

- تعددت رؤى الباحثين حول الهدف من عملية تقييم الأداء فيرى (باركنسون) أن أهداف تقييم الأداء هي العدالة والدقة في المكافآت والدقة في الترقيات وتوفير نظام اتصالي ذو اتجاهين, بينما أضاف (جيل و لوشر) أهدافاً أخرى لتقييم الأداء وهي:¹
- 1- تحديد الاحتياجات الخاص.
 - 2- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الحالي.
 - 3 - تقييم مستوى الأداء الماضي.
 - 4 - تحديد الأهداف الخاصة للأداء.
 - 5- تقديم تغذية عكسية للعاملين عن مستوى أدائهم .
 - 6- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
 - 7- المساعدة في تخطيط القوى والموارد البشرية.

¹ - أحمد السيد الكردي، الولاء والانتماء التنظيمي، 2015/03/12،

المبحث الثالث: انعكاس الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي و عرض مخرجاته بشيء مبسط، مع التركيز على الأداء الوظيفي، باعتباره محور الدراسة، واستعراض العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

فيما يلي ذكر للعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:¹

1. العوامل المتعلقة بالصفات الشخصية:

هي كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات يمكن قياسها ومعرفتها: العمر ، الجنس ،المؤهـل العلمي، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة في المنظمة، الحاجة للإنجاز.

2. العوامل المتعلقة بخصائص العمل:

تحديد المهام، درجة الاستقلالية أثناء العمل، المعلومات المرتدة عن الأداء.

3. العوامل المتعلقة بالخصائص التنظيمية :

يتضمن هذا النوع من العوامل: الأجر ، نمط الإشراف، حرية اختيار جماعة العمل {فرصة التفاعل الاختياري}.

4. العوامل الخارجية {فرص العمل البديلة}

المطلب الثاني: مخرجات الولاء التنظيمي:

هناك نتائج من المحتمل أن تنتج عن الولاء التنظيمي منها:²

1- رغبة و نية العامل بالبقاء في المنظمة :

الرغبة: هي الحالة التي يتمنى أو يتوق الفرد للبقاء والاستمرار بالمنظمة.

أما النية: فهي هدف أو قصد أو التصميم على بقاء الفرد في المنظمة.

¹ - زينيني فريدة، مرجع سابق، ص32- 50.

² - زينيني فريدة، مرجع سابق، ص50- 52.

إن «رغبة و نية» الفرد على البقاء في المنظمة، يعد مؤشرا هاما لارتباطه - الفرد- بهذه المنظمة وولائه لها. {Wickert,1951: 185-197}. وقد أشار

{Fried, Lander & Eugene, 1964} في دراستنا التي أجريت في هذا المجال علي عينة متكونة من 82 فردا من أكفأ الموظفين العلماء والمهندسين في المعامل ، على أن أسباب الرغبة في البقاء بالعمل تعود وحسب إجابات المستجوبين على الأجر، وجاذبية العمل ومزاياه.

2- الحضور للعمل:

من النتائج المحتملة للولاء أيضا هي الحضور للعمل وهي تمثل درجة انتظام الفرد في عمله، وحضوره للعمل في الوقت المحدد أو قبله. إلا في الحالات القصوى التي تستوجب التأخير و التي يكون سببها خارج عن إرادة الفرد

3- قيام المنظمة بالاحتفاظ بعاملها:

حيث نرى أن المنظمة تسعى لحفاظ على عاملها عن طريق إشعارهم بالأمان، والمنظمة تسعى لذلك لشعورها بأهميتهم ولصعوبة التخلي عنهم، لذلك نراها في الغالب تقدم لهم بعض المحفزات سواء كانت مادية أو معنوية لاستشارتهم لذلك الغرض - إلا وهو الأمان ومن ثم البقاء في المنظمة.

4- الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي يمثل ناتج عن الولاء التنظيمي والذي هو من الحالات الهامة لنتائج الولاء، والذي سيتم التركيز عليه في هذه الدراسة.

حيث تلاحظ بأن كافة المنظمات تهتم بأداء أفرادها العاملين، إذ أن أداء أفرادها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع كل فرد ، بل هو انعكاس لأداء الأقسام فيها ومن ثم الأداء في المنظمة ككل يسعون جاهدين في سبيل تحسين مستوى الأداء في حالة انخفاضه، والتخلص من الانحرافات إن وجدت.

المطلب الثالث: تفسير أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي:

يعتقد عامة الناس وبعض الكتاب الذين كتبوا في موضوع الولاء، بما أن الاتجاه النفسي للعاملين المهيبين في ولائهم يؤثر على أدائهم، وكذلك على جوانب أخرى من سلوكهم داخل المنظمة، ويعتقد هؤلاء الكتاب بأن العلاقة بين الولاء والأداء هي علاقة سببية بين الولاء كمتغير سببي، والأداء كمتغير الأثر والنتيجة، وتبرير هذه العلاقة السببية، يوضحه هؤلاء الكتاب في صورة تفسير مبسط يقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع ولاءه لمنظمتها، يزداد حماسة للعمل، ويزداد إقباله عليه ، ويزداد

إخلاصه لمنظمته، فيرتفع بذلك أدائه مستندياً في ذلك على رأى مفاده، بأن الفرد الذي يتمتع بولاء لمنظمته، يكون كائناً اجتماعياً يمتاز بقيم أخلاقية واجتماعية تجعله يزيد من أدائه (Marsh & Mannair , 1977: 57-75)

أما البعض الآخر من الكتاب فيعيون هذه العلاقة السببية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي بتفسير مبسط ، بقولهم أن مشاعر الولاء والدافعية للأداء وبذل الجهد في العمل، لا يمكن بأي حال من الأحوال دمجها (أي اعتبارهما مفهوم واحد) فزيادة الولاء لا تعني زيادة دافعية، والعكس صحيح (Steers,1977 :46-56)

لقد كانت العلاقة بين الولاء والأداء محرر للعديد من الدراسات التجريبية التي تمت في السنوات الأخيرة فقد أشار {Luthans , et al , 1985} في دراسته التي أجراها على العاملين اليابانيين والكوريين و الأمريكان، إلى أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي.

وما جاء ببحث {القطان ، عبد الرحيم علي، 1987، 5-32} تأكيداً لما جاء أعلاه حيث أشار علي أن هناك علاقة ايجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والأداء الوظيفي لعينة البحث، وهذا يعني أن العاملين الذين يتمتعون بولاء عالي لمنظماتهم، نراهم يندفعون لأداء واجباتهم بشكل مرتفع أكثر من الموظفين الذين يعوزهم الولاء.

أما (Steers,1977 :46-56) فقد جاء نتيجة معاكسة لما جاء أعلاه، حيث أشار على عدم وجود مثل تلك العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي. أو توجد علاقة بين الولاء والأداء، ولكنهما طفيفة وغير بارزة أي بمعنى أن شعور العاملين بالولاء لمنظماتهم لا يؤدي بالضرورة إلى أداء مرتفع، والعكس صحيح، وقد قام {Steers , 1977} لغرض تحديد العلاقة بين الولاء والأداء بتوجيه سؤال للمشرفين مباشرة عن قيمة المواضيع الأربع التالية التي لها ارتباط ببعد الأداء وهي {الأداء ككل، نوعية وكمية العمل، سهولة الترقية} أو أوضح مؤيداً هذا الاتجاه إلى أن المؤثرات التي تؤدي إلى مستوى معين من الولاء التنظيمي، ليست هي بالضرورة تدل على بذل مجهود كبير للأداء.

توصل (Steers,1977 :46-56) من خلال دراسته على أن هناك عدة تفسيرات للعلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي متمثلة في الآتي:

أ. **التفسير الأول:** أن المنظمات تحاول أن تستبقي كادرها الفني العالي المهارة والمتخصص (والصعب الاستبدال) على حساب الأداء الأقل، حيث أثبت {Steers} إن العاملين ذوي الميل الأكبر نحو الأمان، والذين يتصفون بـولاء لمنظماتهم، ولكن الأداء العالي لا يشكل بالنسبة إليهم أمراً مهماً، حيث أن الأشخاص ذوي الأداء المعتدل أو الضعيف يشعرون بالارتياح والولاء لبيئة لا تعرضهم إلى التهديد، بينما الأفراد ذوي الأداء العالي يبحثون عن التحدي في منظمات أخرى .

هكذا - حسب تعبير {Steers} - تميل المنظمات إلى أن يكون لها في النهاية قوة عاملة أكثر استقرارا إنما أقل أداء أو إبداعا.

ب. **التفسير الثاني:** الممكن لغياب العلاقة بين الولاء - الأداء، قد يكمن في التصورات النظرية لمفهوم الولاء، حيث كانت الدراسات السابقة للولاء تميل على اعتبار الولاء استجابة شعورية لمحيط العامل وأيضا قصدا سلوكيا يتعلق بالأداء المستقبلي، فاعتبر العامل ذي الولاء العالي شخصا يتماشى بشدة مع التنظيم ولديه استعداد لبذل مستويات عالية من الجهد لصالح التنظيم. إلا أن الدراسات الحالية قد ميزت بين الولاء السلبي والولاء الفاعل. حيث أثبتت الدراسات أن العاملين الذين يتمتعون بالولاء لا يشترط أن تترجم استجاباتهم الشعورية إلى مقاصد سلوكية تتعلق بالأداء المستقبلي.

ج. **التفسير الثالث:** الممكن لغياب العلاقة بين الولاء - الأداء، هي تعود بالتحديد إلى العوامل المؤثرة بالأداء وهي لمستوى الدوافع، قدرات الفرد، ووضوح الدور { أشارت البحوث الحديثة الخاصة بالولاء {Porter and Lqwler , 1968 ; Steers and Porter , 1975 , Vroom , 1964

إلا أن أداء العامل يتأثر بالمؤثرات الثلاث السابق ذكرها مجتمعة، في حين كانت البحوث السابقة تركز عند تحديدها لمفهوم الولاء على العامل الأول المؤثر في الأداء (مستوى الدوافع) باعتقاد أن الشخص ذا الولاء العالي يبذل مستويات عالية من الجهد.

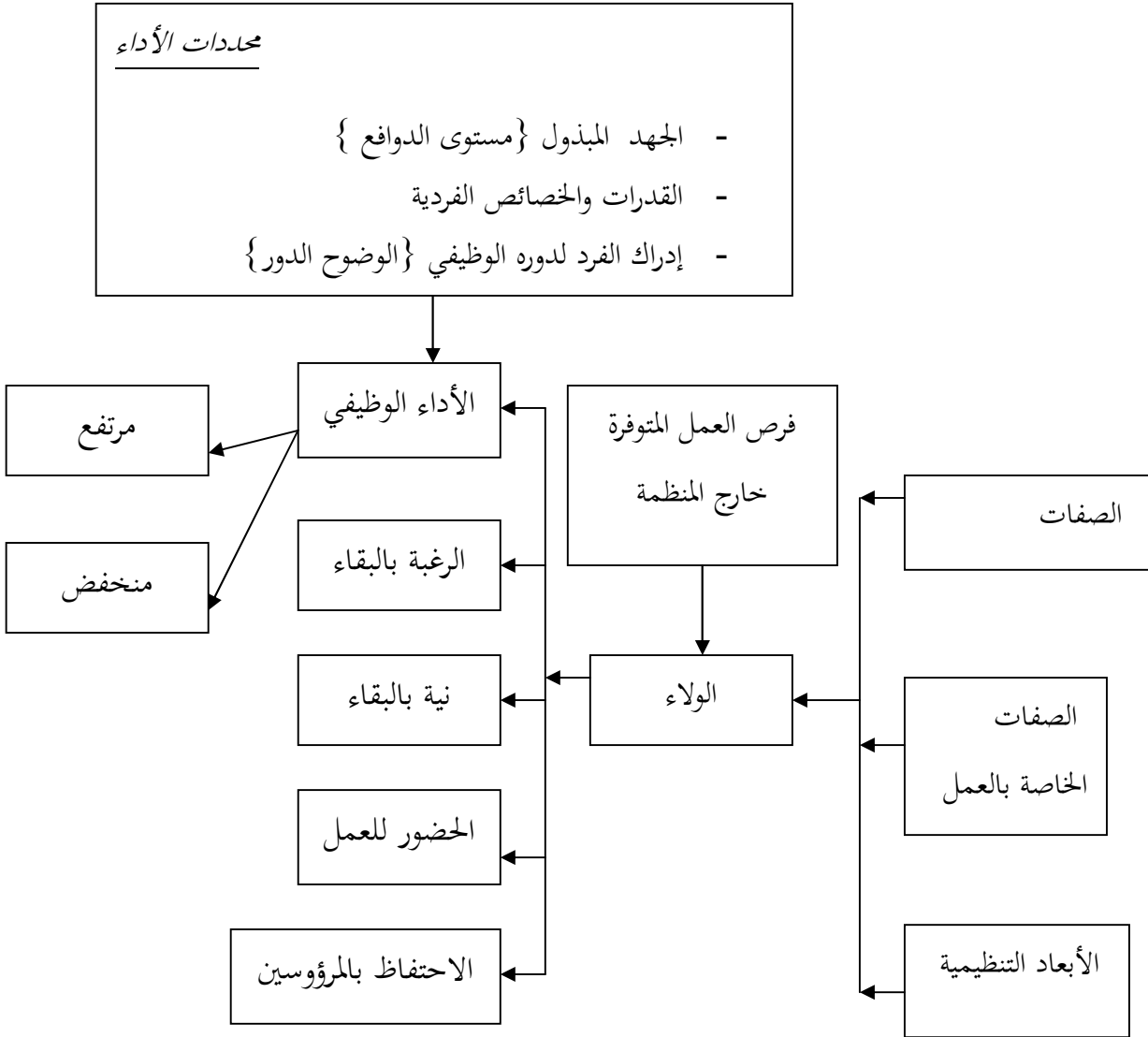
ومن هنا يبدو من المنطقي أن سبب إخفاق البعض من الدراسات في إيجاد العلاقة بين الولاء والأداء يعود على تجاهل العاملين الآخرين اللذين يؤثران على الولاء وهما: قدرات الفرد، ووضوح الدور { والاكتفاء بالعامل الأول، وهو مستوى الدوافع.¹

وأخيرا، حسب ما تطرقنا إليه من دراسات سابقة تستنتج الباحثة بأن الأداء الوظيفي مرتبط بمقدار ولاء الموظف لمنظمتها أي كلما كان ولاء الفرد لمنظمتها أكثر كان أداءه جيد أكثر، وهذا ما سنحاول تأكيده في دراستنا التطبيقية في الفصل الثاني.

- الشكل التالي يوضح طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي.

¹ - زيني فريدة، مرجع سابق، ص 53-55.

الشكل (3): نموذج يوضح طبيعة العلاقة بين مكونات الولاء التنظيمي ومخرجاته ومحددات الأداء الوظيفي



المصدر: المعاني، أيمن عودة، الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مركز أحمد ياسين، عمان، الأردن، 1996، ص80.

خلاصة:

الولاء التنظيمي سلوك تسعى المنظمات إلى تنميته وتحقيقه من خلال العوامل المؤثرة فيه من أجل ضمان الاستمرار والرقى بالمنظمة لتحقيق الأداء جيد لخلق الإبداع لدى العاملين والتعاون وحسن المبادرة، الوسيلة التي تحقق بها المنظمة أهدافها من خلال دراسة الولاء ومتطلبات تحقيقه والعوامل المؤثرة فيه، فالأداء الوظيفي هو من مخرجات الولاء أو ولاء الفرد لمنظمتة وبالتالي فإن للولاء التنظيمي أثر مباشر على الأداء الوظيفي .

الفصل الثاني

أثر ولاء العاملين في جامعة الجبالي بونعمة على أدائهم الوظيفي

تمهيد

لقد حاولنا في الفصل السابق تقديم صورة عامة للولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، ومن خلال هذا الفصل عملنا على إسقاط هذه الدراسة على واقع المنظمة الإدارية الجزائرية للوقوف على الحقائق الميدانية والملموسة لمدى أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين وبالتحديد في جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة ولاية عين الدفلى.

نظرا للموقع الإستراتيجي لمدينة خميس مليانة باعتبارها مفترقا لعدة طرق وطنية منها الطريق 04-14-18 بالإضافة إلى محاذاته للطريق السيار شرق غرب، ما يجعلها قريبة للعديد من الولايات المجاورة كالشلف، المدية، البليدة، الجزائر العاصمة، هذا ما أهلها لجذب أكبر عدد من الحائزين على شهادة البكالوريا الأمر الذي استلزم مواكبتها التغيرات والتطورات الحاصلة لبلوغ هدف الوصول مصاف الجامعات العريقة وفي إطار دعم مسيرة التعليم العالي والبحث العلمي التي تقوم بها الدولة الجزائرية وتطوير البحث العلمي للمساهمة الفعالة في سياسات التنمية المستدامة و ربط الجامعة بالمحيط الاجتماعي وخلق تنمية شاملة. عليه سنولي اهتمام دراستنا بالجانب الوظيفي أو الموظفين الإداريين للجامعة من أجل التوصل إلى النتائج والوقائع المرجوة وعليه سنتناول ثلاث مباحث في هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم جامعة الجيلالي بونعامة

المبحث الثاني: عرض منهجية الدراسة و تحليل خصائص العينة

المبحث الثالث: خصائص العينة وتوجهاتهم نحو الولاء التنظيمي السائد ومستوى الولاء

المبحث الأول: تقديم جامعة الجيلالي بونعامة

سنعرض خلال هذا المبحث لمحة لمراحل تأسيس وتطور جامعة الجيلالي بونعامة وأهم هياكلها وأهم المهام التي تسهر على تنفيذها.

المطلب الأول: تأسيس الجامعة ومراحل تطورها

شهدت مدينة مليانة الانطلاقة الأولى لمسار التعليم العالي والبحث العلمي، بمقر مدرسة المناجم سابقا كملحقة تابعة لجامعة البليدة عام 1991، ليحول المقر إلى مدينة خميس مليانة بالمعهد التقني السامي للفلاحة في الفترة 1997 إلى 2000، ثم اعتماد الملحقة كمركز جامعي مستقل عن جامعة البليدة ابتداء من تاريخ 18 سبتمبر 2001، وضم المعهد التكنولوجي للأساتذة سابقا، ليعلن رسميا عن إنشاء المركز الجامعي خميس مليانة بمقتضى المرسوم رقم 280/01 المؤرخ في 18-09-2001، بدأ المركز الجامعي نشاطه بأربعة معاهد معهد العلوم القانونية والإدارية، معهد علوم الطبيعة والأرض معهد العلوم والتكنولوجيا، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

• كان معهد العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير تابعا لجامعة البليدة من 1999 إلى سنة 2000 ليكون متخصصا في المحاسبة و الضرائب و التجارة الدولية، بعد إنشاء المركز الجامعي لخميس مليانة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-280 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001، أصبح المعهد تابعا للجامعة متخصصا في العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير (ليسانس كلاسيكي) إلى جانب المحاسبة و الضرائب ، وفي سنة 2003/2004 انطلقت أول دفعة في هذه التخصصات ليعرف المعهد سنة 2008/2009 الانطلاقة الأولى لنظام ل م د في ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في تخصص علوم التسيير مانجمانت وعلوم الاقتصاد و المالية و البنوك، كان مقر معهد العلوم الاقتصادية المعهد التكنولوجي للأساتذة سابقا حيث بقي في مكانه إلى غاية تحويله للملحقة الجديدة لجامعة خميس مليانة سنة 2006.

• تأسس معهد علوم الطبيعة والأرض سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-280 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001، كان المعهد يضمن تكويننا في الكلاسيك، الطويل والقصير المدى من 2001-2007 ، انطلقت أول دفعة لنظام ل م د منذ سنة 2007 ، شهد المعهد تطورا في الموارد البشرية كان مقر المعهد منذ إنشائه في مقر الجامعة المركزي.

• تأسس قسم العلوم القانونية والإدارية سنة 2002 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-280 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001، بمجموع 300 طالب و 07 أساتذة دائمين ، في سنة 2007 تم ترقية دائرية دائرة الحقوق إلى معهد بتعداد 27 أستاذ دائم وبتعداد طلابي قارب 2500 طالب، ليصل سنة 2012 إلى 2037 طالب انطلق نظام ل م د في معهد الحقوق سنة 2009.

• بدأ معهد العلوم والتكنولوجيا نشاطه الفعلي خلال الموسم الجامعي 2003/2002 في شكل قسم تحت تسمية معهد العلوم الدقيقة والتكنولوجيا والإعلام الآلي، ليتم تحويله بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06-283 المؤرخ في 16 أوت سنة 2006، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-280 المؤرخ في 18 سبتمبر سنة 2001 والمتضمن إحداث مركز جامعي بخميس مليانة إلى معهد العلوم والتكنولوجيا، شهد المعهد تطورا ملحوظا في الموارد البشرية منذ سنة 2002-2003 إذ بدأ نشاطه ب 15 أستاذا ليصل سنة 2013/2014 إلى 115 أستاذا، كان مقر المعهد سابقا في مقر الجامعي إلى غاية تحويله للملحقة الجديدة لجامعة خميس مليانة سنة 2010.

ليعرف المركز الجامعي سنة 2007/2008 ميلاد عدة أقسام جديدة، قسم العلوم الإنسانية سنة 2007 والذي يتضمن شعبة المكتبات والتاريخ والإعلام، قسم العلوم السياسية سنة 2008، قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية 2008، قسم اللغة الفرنسية سنة 2009، قسم العلوم الاجتماعية سنة 2009، وفي سنة 2010 أنشأ قسم اللغة العربية.

قام رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة بترقية المركز الجامعي إلى جامعة خميس مليانة خلال افتتاحه للسنة الجامعية 2011/2012 بجامعة عمار تليجي بولاية الأغواط، وبتصويب البروفيسور بزينة محمد يوم 24 جويلية 2011 عرفت جامعة خميس مليانة تطورا وظهورا مميذا في مسيرتها فمُنذ صدور قرار إنشاء جامعة خميس مليانة 2012 صارت عدة تحولات منها إنشاء الكليات والمعاهد التالية:

- كلية علوم الطبيعة والأرض
 - كلية الآداب واللغات
 - كلية العلوم والتكنولوجيا
 - كلية العلوم الاقتصادية
 - كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
 - كلية الحقوق والعلوم السياسية
 - معهد علوم وتقنيات التربية البدنية والرياضية
- ينطوي تحت هذه الكليات المرافق البيداغوجية التالية:

- 17 مدرجا.
- 144 قاعة للتدريس .
- 21 قاعة للإعلام الآلي.
- 04 قاعات للأنترنيت، 02 لطلبة و 02 للأساتذة.
- 02 مخبر للغات.
- 02 مكتبتين.

➤ قاعة للمحاضرات.

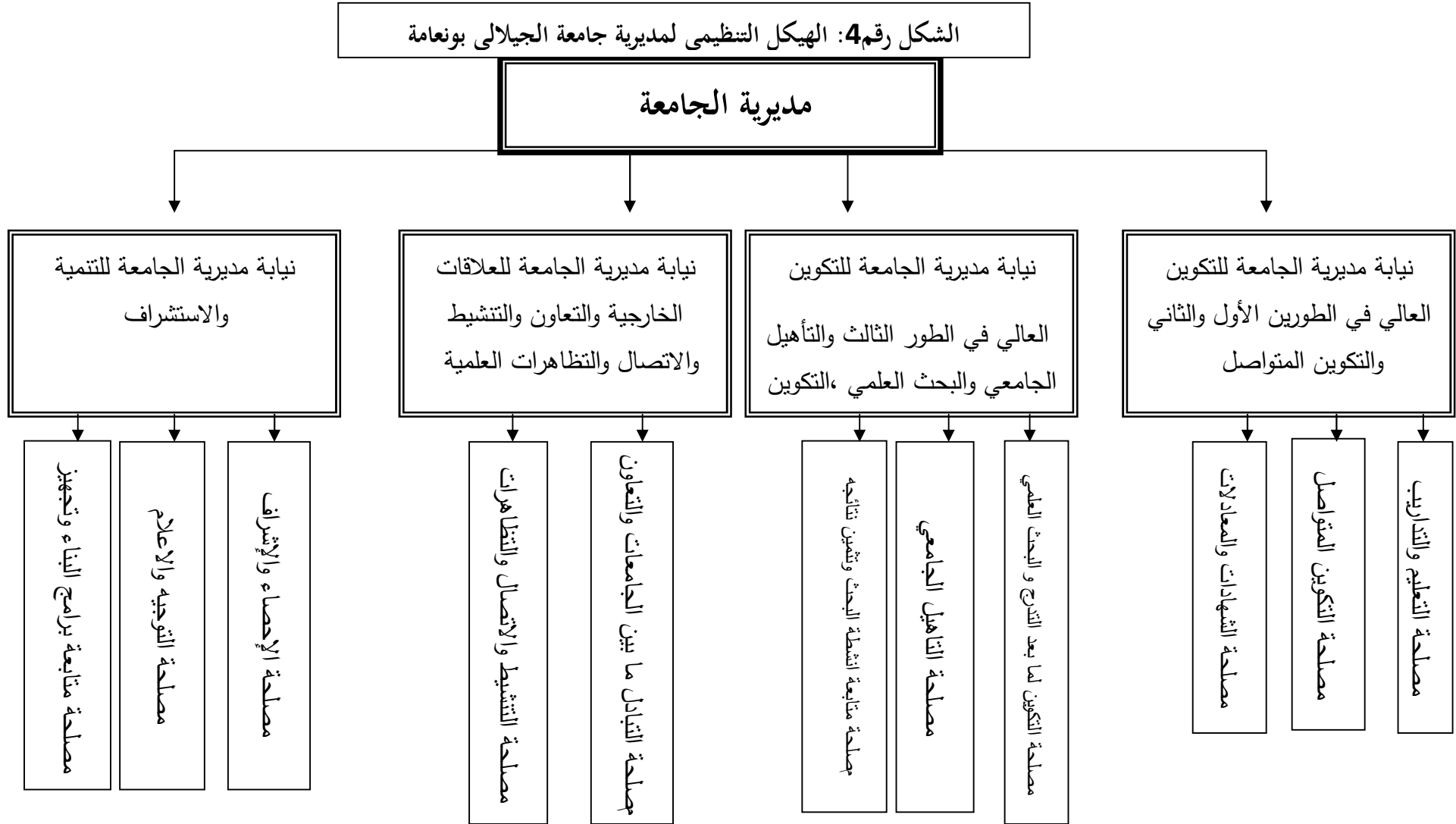
بصدور مقرر 01/14 المؤرخ في 29 ذي الحجة 1435 الموافق 23 أكتوبر 2014 يتضمن تكريس تسمية مؤسسات جامعية عن وزارة المجاهدين وتطبيقا لأحكام المادة 23 من المرسوم الرئاسي رقم 01-14 المؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1435 الموافق 5 يناير سنة 2014 تكرس تسمية جامعة خميس مليانة باسم الشهيد الجليلي بونعامة المدعو سي أحمد.

الشهيد الجليلي بونعامة المدعو " سي محمد " والملقب بـ " أسد الونشريس " .ولد يوم الجمعة 16 أفريل 1926 ميلادي الموافق لـ 03 شوال 1344 هجري بدوار "بني هندل " (موليار سابقا) بقلب جبال الونشريس والتي تحمل اسمه منذ الاستقلال (بلدية برج بونعامة ولاية تيسمسيلت) .

شارك في العمليات الأولى لاندلاع الثورة التحريرية بمنطقته بإضرام النار في ممتلكات العدو و الهجوم على مخازن الذخيرة والأسلحة. وفي 06 نوفمبر 1954 قامت القوات الفرنسية بعد تعرفها على تحركاته المكثفة باعتقاله وتدمير منزله و سجنه بالجزائر العاصمة ثم فرضت عليه الإقامة الجبرية بوهران في نوفمبر 1955. واستطاع أن يفر من هذه الإقامة لينتقل إلى مدينة الأصنام (الشلف حاليا) و منها إلى جبل "بيسا" بمدينة تنس حيث فرض وجوده بسرعة. وبفضل حيويته ونشاطه تمكن في مدة قصيرة رفقة سي البغدادي من جعل جبال الونشريس معقلا للثورة التحريرية. مما أدى بتلقيه بـ " أسد الونشريس " . و بعد مؤتمر الصومام تم ترقية الشهيد الجليلي بونعامة إلى رتبة ملازم، وعين عضوا في مجلس المنطقة الثالثة بالولاية الرابعة.

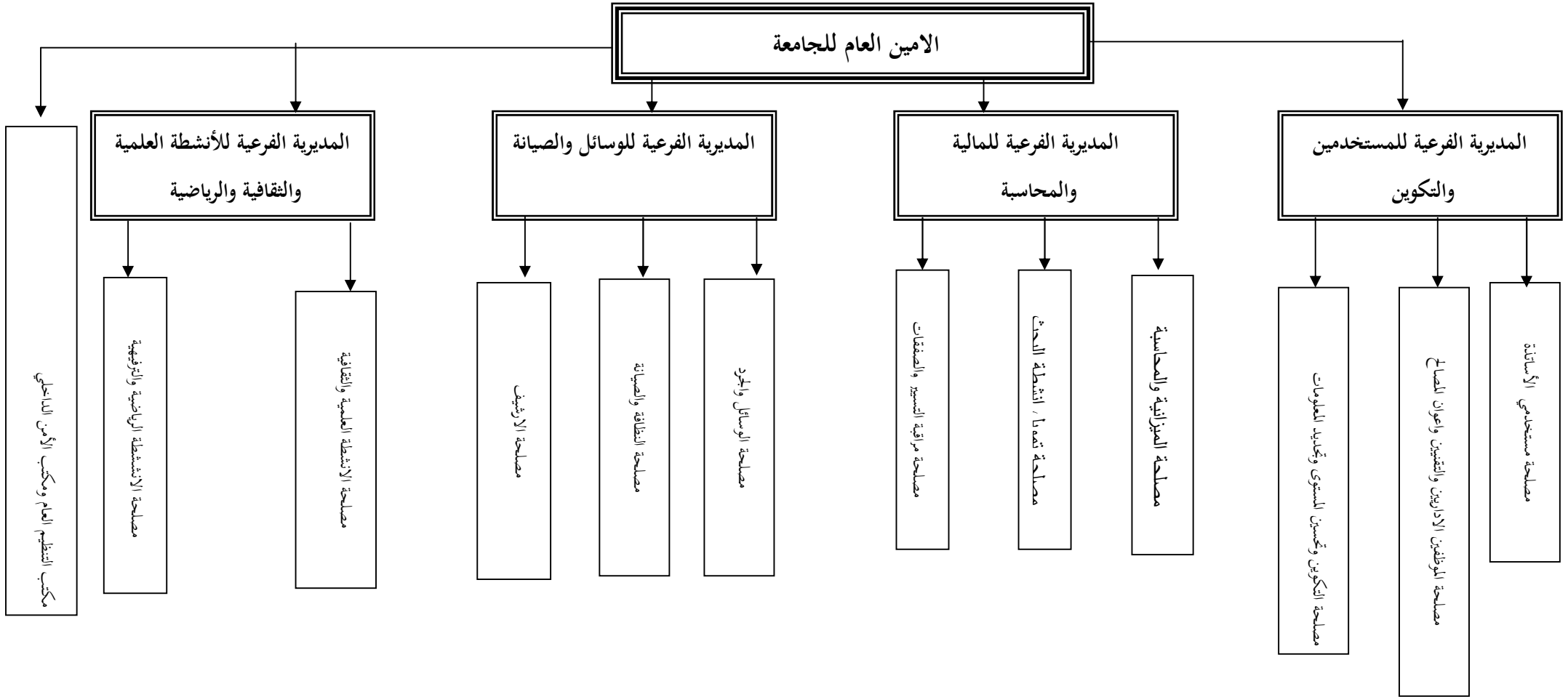
استشهاده : في ليلة 08 أوت 1961 تمكنت القوات الفرنسية المتكونة من وحدات المظليين وحامية البلدة من محاصرة المكان الذي كان الشهيد بونعامة و رفاقه متواجدين به مستعينة بالفرقة الحادية عشر التابعة للرئاسة الفرنسية التي نقلت على جناح السرعة من كورسيكا إلى مكان المعركة. وبعد مقاومة شرسة لهذا الهجوم اعترف بها كبار الضباط العسكريين الفرنسيين في مذكراتهم استشهد سي محمد ورفاقه و قامت القوات الفرنسية بأخذ جثة الشهيد الجليلي بونعامة و إخفائها في مكان لا يعرف إلى اليوم.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة

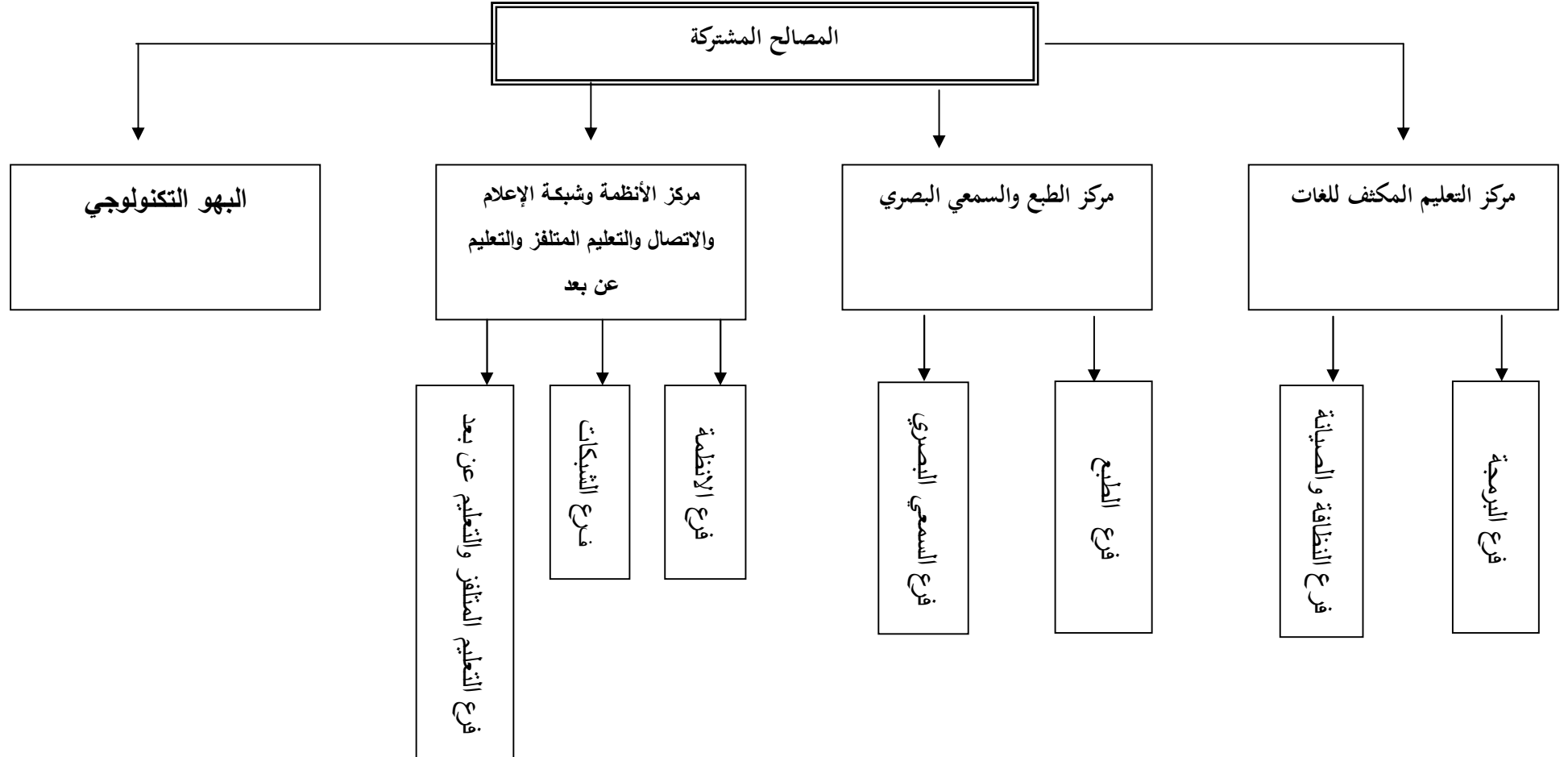


الفصل الثاني: أثر ولاء العاملين في جامعة الجيلالي بونعامة على أدائهم الوظيفي

الشكل رقم 5: الهيكل التنظيمي للأمانة العامة لجامعة الجيلالي بونعامة



الشكل رقم 6: الهيكل التنظيمي للمصالح المشتركة لجامعة الجيلالي بونعامة



الفصل الثاني: أثر ولاء العاملين في جامعة الجيلاي بونعامة على أدائهم الوظيفي

الشكل رقم 7: الهيكل التنظيمي للكلية

العميد

رئيس القسم

الأمانة العامة للكلية

نائب العميد المكلف بما
بعد التدرج والبحث
العلمي والعلاقات
الخارجية

نائب العميد المكلف
بالدراسات والمسائل
المرتبطة بالطلبة

مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي

مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج

مكتب الأمن الداخلي

مصلحة الواسائل والصيانة

مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية

مصلحة الميزانية والمحاسبية

مصلحة المستخدمين

مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج

مصلحة العلاقات الخارجية

مصلحة متابعة أنشطة البحث

مصلحة الاحصائيات والاعلام

رئيس مصلحة التدريس

رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث

رئيس مصلحة التكوين العالي لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص

رئيس مصلحة متابعة التعليم والتقييم

رئيس مصلحة التدريس

فرع الاساتذة

فرع الميزانية

فرع المحاسبية

فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين واعوان المصالح

رئيس مصلحة العلاقات الخارجية

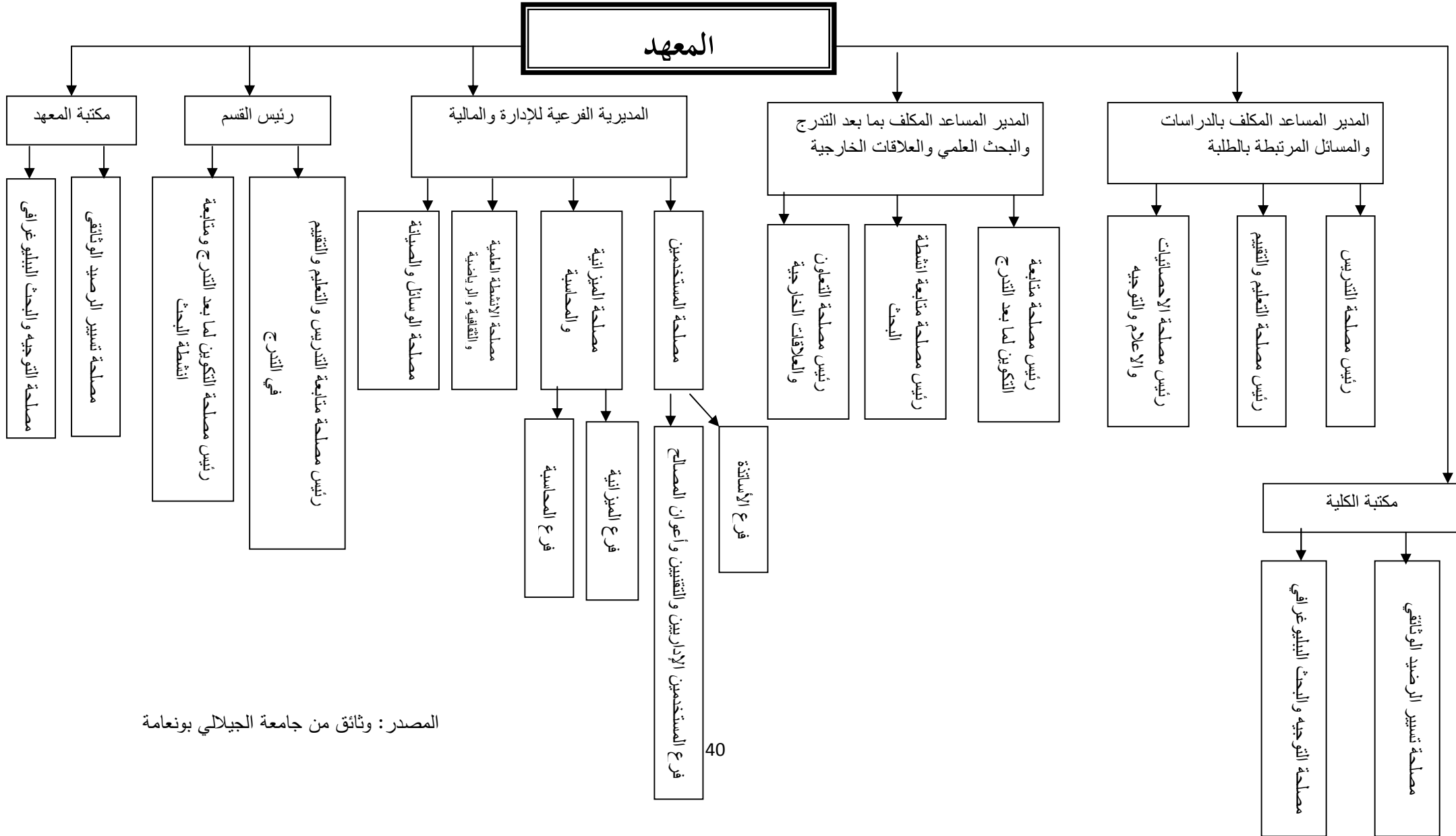
رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث

رئيس مصلحة الاحصائيات والاعلام

رئيس مصلحة التدريس

الفصل الثاني: أثر ولاء العاملين في جامعة الجبيلي بونعامه على أدائهم الوظيفي

الشكل رقم 8: الهيكل التنظيمي للمعهد داخل الجامعة



المطلب الثالث: أهم المهام التي تسهر هياكل الجامعة على تحقيقها 1. مديرية الجامعة:

تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تنمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها

تقع رئاسة جامعة خميس مليانة في المدخل الرئيسي للجامعة في بناية ذو طابقين، يمثل الطابق السفلي رئاسة الجامعة يحتوي هذا الطابق على بهو كبير للانتظار، وقاعة خاصة باجتماعات المديرية، و مكتب الأمانة العامة ومكتب رئيس الجامعة وبعض المكاتب الإدارية التابعة للأمانة العامة، تمثل مديرية الجامعة أعلى قمة في الهيكل التنظيمي الجامعي والممثلة في رئيس الجامعة يسهر رئيس الجامعة على السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات هيئاتها الأخرى.

2. الأمانة العامة والمصالح المشتركة:

تقع الأمانة العامة للجامعة في المدخل الرئيسي للجامعة في بناية ذو طابقين، يمثل الطابق العلوي منه الأمانة العامة للجامعة يحتوي هذا الطابق على بهو كبير للانتظار، ومكتب standar، و مكتب الأمين العام ومكاتب المحاسبة والميزانية تتكفل الأمانة العامة بالتنسيق والاتصال مع مختلف المصالح المشتركة الجامعية، وتتولى القيام بالوظائف التالية:¹

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة.
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.
- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة.
- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة.
- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.

¹- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، الصادرة بتاريخ 2004/09/26، المادة 11، ص 22.

- تشمل الأمانة العامة المديرية الفرعية التالية:
- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.
 - المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.
 - المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.
 - المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية

3. المصالح المشتركة:

- تقع المصالح المشتركة للجامعة في بناية كبيرة من عدة طوابق، يمثل الطابق السفلي منه مكان المصالح المشتركة الجامعية والمتمثلة في :¹
- مركز التعليم المكثف للغات.
 - مركز الطبع والسمعي البصري.
 - مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.
- أ- يتكفل مركز الطبع والسمعي البصري بما يأتي:²
- طبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة.
 - طبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية والنشرات العلمية.
 - ضمان الدعم التقني لتسجيل كل الدعائم السمعية البصرية للوثائق البيداغوجية والتعليمية.
- ويشمل:
- فرع الطبع
 - فرع السمعي البصري.
- ب- يتكفل مركز التعليم المكثف للغات بما يأتي:
- ضمان الدعم التقني للدروس التمهينية وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في اللغات التي تنظمها الكليات والمعاهد.
 - السهر على سير الأجهزة المتخصصة في تعليم اللغات وصيانتها
- ويشمل:
- فرع البرمجة.
 - فرع النظافة والصيانة.

¹- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، مرجع سابق، المادة 16، ص23.

²- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،مرجع سابق، المادة 18، ص23.

- ج- يتكفل مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد:¹
- لاستغلال هياكل الشبكات وإدارتها وتسييرها.
 - استغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجية وتطويرها.
 - متابعة مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد وتنفيذها.
 - ضمان الدعم التقني للتصميم وإنتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي .
 - تكوين وتأطير المتدخلين في التعليم عن بعد ويشمل:
 - فرع الأنظمة.
 - فرع الشبكات.
 - فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

نيابة مديريات الجامعة:

يندرج تحت مديرية الجامعة نيابة المديريات التالية :

- 1- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات، التكوين العالي في التدرج .
- 2- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي التكوين العالي فيما بعد التدرج
- 3- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
- 4- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف.

1- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل:

- تقع نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات، في بناية واحدة مكونة من طابقين تترأس الطابق العلوي منها ، تتكون هذه المديرية من مكتب نائب مدير الجامعة لتكوين العالي ، ومكتب الأمانة العامة وبعض المكاتب المديرية تشمل المديرية المصالح التالية:
- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.
 - مصلحة التكوين المتواصل.
 - مصلحة الشهادات والمعادلات .

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،مرجع سابق، المادة 19، ص23.

تتكفل مديرية الجامعة للتكوين العالي بالوظائف التالية:¹

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة.
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التنسيق وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.
- السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات
- ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها.

2- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي، التكوين

العالي فيما بعد التدرج

تقع نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي، التكوين العالي فيما بعد التدرج، في بناية واحدة مكونة من طابقين حيث تترأس الطابق العلوي منها، تتكون هذه المديرية من مكتب نائب مدير الجامعة لتكوين العالي ومكتب الأمانة العامة وبعض المكاتب الإدارية تشمل المديرية المصالح التالية:²

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.
- مصلحة التأهيل الجامعي.
- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.

تتكفل مديرية الجامعة للتكوين العالي والبحث العلمي بالوظائف التالية:

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل.
- الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
- متابعة أنشطة البحث لوحدها ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.
- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.
- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرسيفه.
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تتجزها الجامعة.

3- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية:

²- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرجع سابق، المادة 04، ص 20.

الفصل الثاني: أثر ولاء العاملين في جامعة الجليلي بونعامة على أدائهم الوظيفي

- تقع نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية في بناية واحدة مكونة من طابقين حيث تتأخر الطابق العلوي منها ، تتكون هذه المديرية من مكتب مدير الجامعة للعلاقات الخارجية ومكتب الأمانة العامة تشمل المديرية المصالح التالية:¹
- مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة.
 - مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
- تتكفل مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية بالوظائف التالية:
- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.
 - المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجال التعليم والبحث.
 - القيام بأعمال التنشيط والاتصال.
 - تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
 - ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه.
- 4- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف:**

- تقع نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف في بناية منفردة من طابق واحد تتكون من بهو للاستقبال ومكتب نائب مديرية التنمية والاستشراف وبعض المكاتب الإدارية تشمل المديرية المصالح التالية:²
- مصلحة الإحصاء والاستشراف
 - مصلحة التوجيه والإعلام.
 - مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.
- تتكفل مديرية التنمية والاستشراف بالوظائف التالية:
- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
 - القيام بكل دراسة إستشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة وقترح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لاسيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري.
 - مسك البطاقة الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا.
 - القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة.
 - وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
 - ترقية أنشطة إعلام الطلبة.
 - متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

¹- المرجع السابق ، المادة 09، ص21.

²-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرجع سابق ، المادة 06، ص20.

مخابر البحث العلمي:

- يمثل البحث العلمي الصورة الحقيقية للجامعة ، وهو ما يعكس صورة البحث العلمي ،جامعة خميس مليانة سباقة في خوض تجربة البحث العلمي وهو ما تمثله مخابر البحث العلمي تحوي الجامعة على تسعة 09 مخابر للبحث العلمي، مخبر البحث الماء الصخور والنباتات، أعتد سنة 2003.
- مخبر البحث الصناعة، التطور التنظيمي للمؤسسات والإبداع 2007.
 - مخبر الموانع الصناعية القياسات والتطبيقات أعتد سنة 2010.
 - مخبر الطاقة والأنظمة الذكية أعتد سنة 2010.
 - مخبر تثمين الموارد الطبيعية أعتد سنة 2012.
 - مخبر البحث الإنتاج الفلاحي والتثمين المستدام للموارد الطبيعية 2012 أعتد سنة.
 - مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر أعتد سنة 2012.
 - مخبر نظام الحالة المدنية أعتد سنة 2012.
 - مخبر التنمية المحلية والمقاولاتية في ولاية عين الدفلى أعتد سنة 2014.

مركز تقويم الأداء وضمان الجودة:

في إطار تهيئة جامعة خميس مليانة للوفاء بالمتطلبات والمعايير الدولية والعالمية لضمان الجودة والاعتماد، ونشر ثقافة الجودة، وقيادة عملية التحسين المستمر للأداء الجامعي المؤسسي والأكاديمي، وكسب ثقة المجتمع في الخريجين وفقاً لمعايير أداء محددة وواضحة أنشأ مركز تقويم الأداء وضمان الجودة .

الأهداف الإستراتيجية لمركز ضمان الجودة:

1. اكتساب ثقة المجتمع الجزائري و المجتمع الدولي في مخرجات العملية التعليمية في الجامعة ومؤسساتها، وأنها تتفق مع المعايير الدولية.
2. إزكاء مبدأ المشاركة المجتمعية لمؤسسات المجتمع المدني والجمعيات المهتمة بالتعليم للمشاركة في الرقابة ودعم مناخ الجودة.
3. نشر ثقافة الجودة والوعي بأهمية تطبيق برامج التقويم بين كافة العاملين بالجامعة وكلياتها ومعاهدها المختلفة.
4. دعم كافة كليات ومعاهد الجامعة من خلال إنشاء وتطوير نظم داخلية لضمان الجودة.
5. إعلاء قيم التميز والقدرة التنافسية في كافة الكليات والمعاهد والمؤسسات التابعة للجامعة.
6. دعم عملية ضمان الجودة الشاملة والاعتماد المؤسسي و الأكاديمي " في جامعة خميس مليانة، وتشجيع كافة كليات ومعاهد ومؤسسات الجامعة أن تصبح جاهزة للتقدم لطلب الاعتماد.
7. تبني آليات ونظم معتمدة للتقويم وضمان الجودة علي مستوى الجامعة ، وعلي مستوى الكليات والإدارات المختلفة.

8. التعاون مع المجتمع الأكاديمي والمهني في إرساء منظومة المعايير القياسية ووسائل القياس، والتي يجب أن تتوافق مع المعايير الدولية.
9. دعم عمليات التحسين المستمر للجودة من خلال توجيه القائمين علي أنشطة التطوير المختلفة " كل في مجاله " لمجالات التحسين المطلوبة لمواكبة مستويات الجودة العالمية.
10. إقامة علاقات تبادلية مع هيئات ومنظمات ضمان الجودة والاعتماد على المستوى الإقليمي والدولي بهدف الاعتراف.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

سنحاول من خلال هذا المبحث عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وتحديد مجتمع وعينة الدراسة وأدوات الدراسة وتأكيد صدق وثبات الأداة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

أولاً: منهج الدراسة

يعرف المنهج بأنه: مجموعة القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى با وقد تكون هذه الحقيقة جديدة أو أن الباحث يرغب لإيصالها للآخرين بغية تعريفهم بها، فالهدف من المنهج هو البحث عن الحقيقة العلمية.¹ وقد اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات لوصف الظاهرة وتحليل وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحديد الوسائل الملائمة لتطوير الواقع وتحسينه.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو مجتمع البحث، وهو يعتبر المكان الطبيعي لوجود الظاهرة أو المشكلة التحتية والذي تدرس فيه المشكلة وتجمع من خلاله بيانات ومعلومات حولها، يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة.²

أما مجتمع الدراسة الحالية فيتكون من جميع الموظفين الإداريين الدائمين لجامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة

2. عينة الدراسة:

هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالم المجتمع.¹

¹-الرفاعي أحمد حسن، "مناهج البحث العلمي"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الرابعة، 2005، ص121.

²-الرفاعي أحمد حسن، مرجع سابق، ص91.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً. أدوات الدراسة

أ. المقابلة:

تعتبر أول خطوة من أجل جمع المعلومات والبيانات، وقد تم إجراء مقابلة مع بعض أفراد العينة من أجل تحديد مجال وضع أسئلة الاستبيان.

ب. الاستبيان:

يعد من أكثر وسائل جمع المعلومات فعالية ولقد قمنا ب:

عناصر بناء الاستبيان:

لتحقيق أهداف الدراسة ولمعرفة أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين قمنا بتصميم استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات من أفراد عينة الدراسة وتم تجزئة الاستبيان الى ثلاث أجزاء:

_الجزء الأول: يحتوي معلومات شخصية عن أفراد عينة البحث والتي اشتملت على الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

_الجزء الثاني: وقد ضم فقرات خاصة بأبعاد الولاء التنظيمي في المنظمة.

_الجزء الثالث: يضم فقرات خاصة بمستوى الأداء الوظيفي مجزئة حسب عناصره.

ثانياً: صدق وثبات أداة البحث

_من حيث التحكيم:

قمنا بعرض أداة البحث في صورتها الأولية على الأساتذة المشرفة وأساتذة من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة في جامعة خميس مليانة من اجل إبداء آرائهم في مدى وضوح العبارات ومدى ملائمة كل عبارة لقياس ما وضعت لأجله ومدى انتمائها للمحور الخاص بها، وعلى ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات المتفق عليها والملحق رقم 01 يوضح أسماء المحكمين ودرجاتهم.

_ثبات أداة البحث:

جدول رقم 01: جدول يوضح معدل ثبات أداة البحث بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ

معدل الثبات	أدات الدراسة
0,69	ثبات أداة البحث

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

¹ - عباس محمد خليل وآخرون، "مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2007،

الفصل الثاني: أثر ولاء العاملين في جامعة الجيلالي بونعامة على أدائهم الوظيفي

يبين الجدول السابق معاملا عاليا من الثبات بلغ 0,69 وهو معامل مرتفع في الدراسات الاجتماعية مما يشير إلى ثبات النتائج في دراستنا الحالية.

أساليب المعالجة الإحصائية:

- 1.النسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة واستجابة أفرادها على محاور البحث المختلفة.
 - 2.معامل ألفا كرومباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
 - 3.المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مستوى الولاء والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة.
 - 4.معامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة وأثر الولاء التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي
- المبحث الثالث: خصائص العينة وتوجهاتهم نحو الولاء التنظيمي السائد ومستوى الولاء
- سنعرض في هذا المبحث خصائص عينة الدراسة ومستوى الولاء التنظيمي في الجامعة وعلاقته بالأداء الوظيفي

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

تتسم عينة الدراسة بعدة سمات وخصائص يمكن توضيحها وتحليل تباينها فيما يلي:

1طبيعة الجنس لأفراد العينة

الجدول رقم 2 : توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
49,2%	30	ذكر
50,8%	31	أنثى
100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 49,2% من الموظفين في جامعة الجيلالي بونعامة هم ذكور، في حين بلغت نسبة الإناث 50,8%، وهي متقاربة جدا أي أن العمل في إدارة الجامعة يناسب كلى الجنسين والفرصة متاحة للجنسين

2 فئات العمر لأفراد العينة

الجدول رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر

النسبة المئوية	التكرارات	فئات العمر
16,4%	10	30 سنة فأقل
70,5%	43	30 - 39
8,2%	5	40-49

الفصل الثاني: أثر ولاء العاملين في جامعة الجبالي بونعاما على أدائهم الوظيفي

50 سنة فأكثر	3	4,9%
المجموع	61	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين تتراوح أعمارهم (30-39) بنسبة 70,5% وهذا ما يدل على أن أغلبية الموظفين من فئة الشباب، ثم يليه عمر 30 سنة فأقل بنسبة 16,4%، ثم ما بين سن (40-49) بنسبة 8,2، وأخيرا 50 سنة فأكثر بنسبة 4,9%.

3. الحالة الاجتماعية لأفراد العينة

الجدول رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	28	45,9%
متزوج	31	50,8%
مطلق	1	1,6%
أرمل	1	1,6%
المجموع	61	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 50,8% من الموظفين متزوجين، ثم تليه فئة العزاب بنسبة 45,9% وأخيرا المطلق والأرمل بنسبة متساوية 1,6% وبما أن نسبة المتزوجين أكبر هذا يدل على أن الجامعة توفر الظروف التي تساهم وتساعد في استقرار الموظف اجتماعيا.

4 المؤهل العلمي لأفراد العينة

الجدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
تقني	5	8,2%
تقني سام	18	29,5%
مهندس دولة	8	13,1%
دراسات جامعية تطبيقية	10	16,4%
ليسانس	20	32,8%
المجموع	61	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثاني: أثر ولاء العاملين في جامعة الجبالي بونعامة على أدائهم الوظيفي

من خلال الجدول يتبين لنا المؤهل العلمي للموظفين فقد كانت نسبة 32,8% منهم حاملون لشهادة ليسانس، ثم يليهم حملت شهادة تقني سام بنسبة 29,5% ويليهم أصحاب دراسات جامعية تطبيقية بنسبة 16,4%، ثم شهادة مهندس دولة بنسبة 13,1%، وأخيرا حاملي شهادة تقني بنسبة 8,2%، أغلبية الموظفين يمتلكون شهادات معترف بها تدل على امتلاكهم القدرات والمؤهلات اللازمة التي تمكنهم من القيام بالأداء الجيد وتجعلهم في المستوى المطلوب.

5. سنوات الخبرة لأفراد العينة

الجدول رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
50,8%	31	1-5 سنوات
32,8%	20	6-12 سنوات
9,8%	6	13-19 سنوات
6,6%	4	19 سنة فأكثر
100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه مدة عمل الموظفين، حيث نلاحظ أن 50,8% منهم عدد سنوات خبرتهم (1-5) سنوات وكانت نسبة الذين خبرتهم (6-12) سنة 32,8%، ثم يليهم الذين خبرتهم (13-19) سنة بنسبة 9,8% وأخيرا 19 سنة خبرة فأكثر بنسبة 6,6%. وهذا يدل على أن أغلبية الموظفين لديهم جدد في ميدان العمل لم يمتلكون الخبرة اللازمة بعد وهذا قد يؤثر سلبا على مستوى الأداء.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لاتجاهات العينة

أولا: اتجاهات عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي

1- تحديد رؤية العينة حول الولاء لعاطفي:

يوضح الجدول رقم 7 استجابة أفراد عينة الدراسة إزاء مستوى ولاءهم العاطفي للجامعة

الجدول رقم 7: استجابة أفراد عينة البحث إزاء مدى ولاءهم العاطفي للجامعة

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	أشعر بالارتياح كوني موظف في هذه الجامعة	3,36	0,61	1
02	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي الوظيفية	3,00	0,65	4

الفصل الثاني: أثر ولاء العاملين في جامعة الجليلي بونعامة على أدائهم الوظيفي

			في هذه الجامعة	
03	2,80	0,73	تعد مشاكل الجامعة جزءا من مشاكل الشخصية	5
04	1,69	0,56	لا أحب الجامعة التي أعمل بها	6
05	3,23	0,47	أنا مرتاح لأنني اخترت هذه الجامعة دون سواها	3
06	3,31	0,56	سأكون مرتاحا إذا قضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه الجامعة	2
	2,90	0,30	الاتجاه العام	

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss

يظهر الجدول رقم 7 أن هناك مستوى عال من الولاء العاطفي من قبل الموظفين اتجاه الجامعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,90 ، وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي مع درجة تشتت في الإجابات أقل من 1، كما يلي :

1- في الترتيب الأول " أشعر بالارتياح كوني موظف في هذه الجامعة " بمتوسط حسابي 3,36 وانحراف معياري 0,63.

2- في الترتيب الثاني "سأكون مرتاحا إذا قضيت بقية حياتي الوظيفية" في هذه الجامعة بمتوسط حسابي 3,31 وانحراف معياري 0,56.

3- في الترتيب الثالث " أنا مرتاح لأنني اخترت هذه الجامعة دون سواها " بمتوسط حسابي 3,23 وانحراف معياري 0,47.

4- في الترتيب الرابع لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي الوظيفية في هذه الجامعة " بمتوسط حسابي 3,00 وانحراف معياري 0,65.

5- في الترتيب الخامس " تعد مشاكل الجامعة جزءا من مشاكل الشخصية" بمتوسط حسابي 2,80 وانحراف معياري 0,70.

6- في الترتيب السادس " لا أحب الجامعة التي أعمل بها " بمتوسط حسابي 1,69 وانحراف معياري 0,56.

يتضح من بيانات الجدول رقم 7 وجود مستوى عال من الولاء العاطفي من طرف الموظفين اتجاه الجامعة حيث حازت على متوسط حسابي 2,90 وهذا ما يدل على شعور بالحب والارتياح من قبل أغلبية الموظفين اتجاه جامعة الجليلي بونعامة، وهذا ما يدل على أن الجامعة توفر الجو الملائم والظروف الجيدة للموظفين من أجل القيام بالعمل.

2- تحديد رؤية العينة حول الولاء المستمر:

تحديد مستوى الولاء المستمر للموظفين إزاء الجامعة

جدول رقم 8: استجابة أفراد عينة الدراسة إزاء مدى ولائهم المستمر للجامعة.

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
07	أرغب في البقاء في هذه الجامعة	3,00	0,66	1
08	ليس لدي استعداد مستقبلي لتترك هذه الجامعة	2,86	0,65	3
09	لن أغير الجامعة حتى لو كان الأجر أكبر	2,69	0,48	4
10	أستمر في العمل في هذه الجامعة لأنه ليس لدي خيار آخر	2,07	0,69	5
11	سوف أنتقل من الجامعة إن وجدت فرصة عمل أفضل	2,91	0,85	2
	الاتجاه العام	2,80	0,28	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

- يظهر الجدول رقم 8 أن هناك مستوى عال من الولاء المستمر من قبل الموظفين اتجاه الجامعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,80 ، وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي مع درجة تشتت في الإجابات أقل من 1، كما يلي :
- 1- في الترتيب الأول " أرغب في البقاء في هذه الجامعة " بمتوسط حسابي 3,00 وانحراف معياري 0,66.
 - 2- في الترتيب الثاني " سوف أنتقل من الجامعة إن وجدت فرصة عمل أفضل " في هذه الجامعة بمتوسط حسابي 2,91 وانحراف معياري 0,85.
 - 3- في الترتيب الثالث " ليس لدي استعداد مستقبلي لتترك هذه الجامعة " بمتوسط حسابي 2,86 وانحراف معياري 0,65.
 - 4- في الترتيب الرابع " لن أغير الجامعة حتى لو كان الأجر أكبر " بمتوسط حسابي 2,69 وانحراف معياري 0,48.

الفصل الثاني: أثر ولاء العاملين في جامعة الجيلالي بونعامة على أدائهم الوظيفي

5- في الترتيب الخامس " أستمر في العمل في هذه الجامعة لأنه ليس لدي خيار آخر " بمتوسط حسابي 2,07 وانحراف معياري 0,69.

يتضح من بيانات الجدول رقم 8 وجود مستوى عال من الولاء المستمر من طرف الموظفين اتجاه الجامعة حيث حازت على متوسط حسابي 2,80 ، وهذا ما يدل على أن الجامعة توفر فرص جيدة للموظفين وتشجيع وفرص ترقية لضمان استمرارهم العمل في الجامعة.

3- تحديد رؤية العينة حول الولاء الأخلاقي

تحديد مستوى الولاء الأخلاقي للموظفين إزاء الجامعة

جدول رقم 9: استجابة أفراد عينة الدراسة إزاء مدى ولائهم الأخلاقي للجامعة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم
3	0,85	2,26	الانتقال من جامعة إلى أخرى عمل غير أخلاقي	
1	0,72	3,05	أشعر بضرورة الإلتزام والولاء للجامعة التي أعمل بها	13
2	0,67	2,54	أرفض ترك الجامعة حتى لا أنتقد من قبل زملاء	14
4	0,62	2,18	لا أبالي بتأثر زملائي إن تركت الجامعة	15
5	0,70	1,90	إن توفر لدي الوقت سوف استغله في العمل في جامعة أخرى	16
	0,38	2,40	الاتجاه العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر الجدول رقم 9 أن هناك مستوى متوسط من الولاء المستمر من قبل الموظفين اتجاه الجامعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,40 ، وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي مع درجة تشتت في الإجابات أقل من 1، كما يلي :

1- في الترتيب الأول " أشعر بضرورة الإلتزام والولاء للجامعة التي أعمل بها " بمتوسط حسابي 3,05 وانحراف معياري 0,72.

2- في الترتيب الثاني " أرفض ترك الجامعة حتى لا أنتقد من قبل زملاء " في هذه الجامعة بمتوسط حسابي 2,54 وانحراف معياري 0,67.

3- في الترتيب الثالث " الانتقال من جامعة إلى أخرى عمل غير أخلاقي " بمتوسط حسابي 2,26 وانحراف معياري 0,85.

الفصل الثاني: أثر ولاء العاملين في جامعة الجليلي بونعامة على أدائهم الوظيفي

4- في الترتيب الرابع " لا أبالي بتأثر زملائي إن تركت الجامعة " بمتوسط حسابي 2,18 وانحراف معياري 0,62.

5- في الترتيب الخامس " إن توفر لدي الوقت سوف استغله في العمل في جامعة أخرى " بمتوسط حسابي 1,90 وانحراف معياري 0,70.

يتضح من بيانات الجدول رقم 9 وجود مستوى متوسط من الولاء الأخلاقي من طرف الموظفين اتجاه الجامعة حيث حازت على متوسط حسابي 2,40، وهذا ما يدل على أن الموظف يشعر بضرورة الالتزام والولاء للجامعة وفي نفس الوقت لا يبالي بتأثر زملائه إن ترك الجامعة و تنتقل إلى جامعة أخرى ولا يوافق على اعتباره عمل غير أخلاقي خاصة بوجود فرص عمل أفضل.

ثانيا: اتجاهات عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي

تحديد رؤية العينة إزاء مستوى أدائهم الوظيفي:

1-العناصر التنفيذية:

الجدول رقم 10: تحديد رؤية العينة إزاء مستواهم التنفيذي في الأداء الوظيفي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم
2	0,52	3,28	تحرص على تنفيذ العمل وفقا للخطط و البرامج المرسومة	01
3	0,62	3,23	لديك القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل	02
4	0,76	2,43	يحتاج عمك دائما للاستكمال	03
1	0,53	3,39	تنجز العمل المطلوب منك في الوقت المحدد	04
5	0,87	2,05	تستسلم أمام تنفيذ المهام الصعبة المطلوبة منك	05
6	0,89	2,00	يكافأ الأفراد في هذه الجامعة استنادا إلى أدائهم الجيد	06
	0,36	2,72	الاتجاه العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر الجدول رقم 10 ارتفاع مستوى العنصر التنفيذي لأداء عينة البحث بمتوسط حسابي 2,72، وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي مع درجة تشتت الإجابات أقل من 1 كما يلي:
1- في الترتيب الأول " تنجز العمل المطلوب منك في الوقت المحدد " بمتوسط حسابي 3,39 وانحراف معياري 0,53.

الفصل الثاني: أثر ولاء العاملين في جامعة الجليلي بونعامة على أدائهم الوظيفي

2- في الترتيب الثاني " تحرص على تنفيذ العمل وفقا للخطط و البرامج المرسومة " في هذه الجامعة بمتوسط حسابي 3,28 وانحراف معياري 0,52.

3- في الترتيب الثالث " لديك القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل " بمتوسط حسابي 3,23 وانحراف معياري 0,62.

4- في الترتيب الرابع " يحتاج عمك دائما للاستكمال " بمتوسط حسابي 2,43 وانحراف معياري 0,76.

5- في الترتيب الخامس " تستسلم أمام تنفيذ المهام الصعبة المطلوبة منك " بمتوسط حسابي 2,05 وانحراف معياري 0,87.

6- في الترتيب السادس " يكافأ الأفراد في هذه الجامعة استنادا إلى أدائهم الجيد " بمتوسط حسابي 2,00 وانحراف معياري 0,89.

يتضح من بيانات الجدول رقم 10 وجود مستوى جيد للأداء التنفيذي للموظفين حيث بلغ المتوسط حسابي 2,40، وهذا ما يدل على أن الموظف يحرص على انجاز العمل وفق المطلوب وفي الوقت المحدد ودون استسلام أو تهاون منه، ونصف العينة من الموظفين غير راض عن طريقة المكافئة و التشجيع على الأداء.

2-العناصر الأكاديمية:

الجدول رقم 11: تحديد رؤية العينة إزاء مستواهم الأكاديمي في الأداء الوظيفي

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
07	تتميز بمرونة في تحديد والتنسيق بين واجباتك	3,21	0,61	1
08	لا تلتزم بالقانون/أو التنظيم الداخلي للجامعة	1,77	0,69	4
09	تمتلك المعرفة الدقيقة لواجبات وتقنيات العمل	3,10	0,72	2
10	لديك تعارض بين أهدافك وأهداف الجامعة	2,18	0,87	3
	الاتجاه العام	2,55	0,44	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر الجدول رقم 11 مستوى العناصر الأكاديمية لأداء عينة البحث بمتوسط حسابي 2,55، وهو متوسط وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي مع درجة تشتت الإجابات أقل من 1 كما يلي:

1- في الترتيب الأول " تتميز بمرونة في تحديد والتنسيق بين واجباتك " بمتوسط حسابي 3,21 وانحراف معياري 0,61.

الفصل الثاني: أثر ولاء العاملين في جامعة الجليلي بونعامة على أدائهم الوظيفي

2- في الترتيب الثاني " تمتلك المعرفة الدقيقة لواجبات وتقنيات العمل " في هذه الجامعة بمتوسط حسابي 3,10 وانحراف معياري 0,72.

3- في الترتيب الثالث " لديك تعارض بين أهدافك وأهداف الجامعة " بمتوسط حسابي 2,18 وانحراف معياري 0,87.

4- في الترتيب الرابع " لا تلتزم بالقانون/أو التنظيم الداخلي للجامعة " بمتوسط حسابي 1,17 وانحراف معياري 0,69.

يتضح من بيانات الجدول رقم 11 وجود مستوى جيد للأداء الأكاديمي للموظفين حيث بلغ المتوسط حسابي 2,40 ، وهذا ما يدل على أن الموظف لديه المؤهلات الكافية للقيام بواجباته والتزام بالنظام الداخلي.

3-العناصر التطويرية:

الجدول رقم 12: تحديد رؤية العينة إزاء مستواهم التطويري في الأداء الوظيفي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم
5	0,89	2,46	تشارك في صنع القرار	11
2	0,51	3,20	تحرص على الإبداع والابتكار في عملك	12
4	0,61	3,03	تساهم في خلق الفرص البديلة	13
3	0,69	3,05	أشعر بأن لي دورا كبيرا بشأن ما يحدث في وظيفتي	14
7	0,59	1,46	لا تحب استخدام التكنولوجيا لأنك معتاد على الوسائل التقليدية	15
1	0,60	3,49	تحرص على التطوير وتحسين أداءك	16
6	0,87	1,75	لا تحب أنظمة التدريب و التكوين	17
	0,29	2,63	الاتجاه العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر الجدول رقم 12 ارتفاع مستوى العنصر التنفيذي لأداء عينة البحث بمتوسط حسابي 2,63، وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي مع درجة تشتت الإجابات أقل من 1 كما يلي:

1- في الترتيب الأول " تحرص على التطوير وتحسين أداءك " بمتوسط حسابي 3,49 وانحراف معياري 0,60.

2- في الترتيب الثاني " تحرص على الإبداع والابتكار في عملك " في هذه الجامعة بمتوسط حسابي 3,20 وانحراف معياري 0,51.

الفصل الثاني: أثر ولاء العاملين في جامعة الجبلالي بونعامة على أدائهم الوظيفي

3- في الترتيب الثالث " أشعر بأن لي دورا كبيرا بشأن ما يحدث في وظيفتي " بمتوسط حسابي 3,05 وانحراف معياري 0,69.

4- في الترتيب الرابع " تساهم في خلق الفرص البديلة " بمتوسط حسابي 2,18 وانحراف معياري 0,62.

5- في الترتيب الخامس " تشارك في صنع القرار " بمتوسط حسابي 2,46 وانحراف معياري 0,70.

6- في الترتيب السادس " لا تحب أنظمة التدريب و التكوين " بمتوسط حسابي 1,75 وانحراف معياري 0,87.

7- في الترتيب السابع " لا تحب استخدام التكنولوجيا لأنك معتاد على الوسائل التقليدية " بمتوسط حسابي 1,46 وانحراف معياري 0,59.

يتضح من بيانات الجدول رقم 12 وجود مستوى جيد للأداء التنفيذي للموظفين حيث بلغ المتوسط حسابي

2,63 ، وهذا ما يدل على أن الموظف يحب المشاركة في صنع القرار ويحرص على الإبداع ولديه الثقة في

قدراته ويغير موافق على عدم حبه أنظمة التدريب ويحب استخدام التكنولوجيا بدل الطرق التقليدية .

4-العناصر الأخلاقية:

الجدول رقم 13: تحديد رؤية العينة إزاء مستواهم الأخلاقي في الأداء الوظيفي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم
3	0,82	1,70	تأتي دائما متأخرا عن موعد دوامك	18
2	0,82	2,79	تبادر بفعل الخير باسم الجامعة	19
4	0,78	1,62	لا تحترم قرارات رئيسك	20
1	0,47	3,69	تحرص في تعاملك على سلوك جيد	21
	0,39	2,49	الاتجاه العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر الجدول رقم 13 ارتفاع مستوى العنصر التنفيذي لأداء عينة البحث بمتوسط حسابي 2,49، وقد

جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي مع درجة تشتت الإجابات أقل من 1 كما يلي:

1- في الترتيب الأول " تحرص في تعاملك على سلوك جيد " بمتوسط حسابي 3,69 وانحراف معياري 0,47.

2- في الترتيب الثاني " تبادر بفعل الخير باسم الجامعة " في هذه الجامعة بمتوسط حسابي 2,79 وانحراف معياري 0,82.

3- في الترتيب الثالث " تأتي دائما متأخرا عن موعد دوامك " بمتوسط حسابي 1,70 وانحراف معياري 0,82.

4- في الترتيب الرابع " لا تحترم قرارات رئيسك " بمتوسط حسابي 1,62 وانحراف معياري 0,78.

يتضح من بيانات الجدول رقم 13 وجود مستوى جيد للأداء التنفيذي للموظفين حيث بلغ المتوسط حسابي

2,49 ، وهذا ما يدل على أن أغلبية الموظفين ملتزمين أخلاقيا ويحرصون على سلوك جيد.

الفصل الثاني: أثر ولاء العاملين في جامعة الجبالي بونعاما على أدائهم الوظيفي

5-العناصر الاجتماعية:

الجدول رقم 14: تحديد رؤية العينة إزاء مستواهم الاجتماعي في الأداء الوظيفي

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
22	تتميز بعلاقة جيدة مع رئيس قسمك وزملائك	3,70	0,46	1
23	تساهم في إرشاد و مساعدة الطلبة	3,46	0,57	3
24	تساعد زملائك في تأدية وظائفهم	3,52	0,60	2
25	تحرص على تعاون مع الأساتذة في تسهيل الإجراءات الإدارية	3,36	0,52	4
	الاتجاه العام	3,51	0,42	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر الجدول رقم 14 ارتفاع مستوى العنصر التنفيذي لأداء عينة البحث بمتوسط حسابي 2,72، وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي مع درجة تشتت الإجابات أقل من 1 كما يلي: -في الترتيب الأول" تتميز بعلاقة جيدة مع رئيس قسمك وزملائك " بمتوسط حسابي 3,70 وانحراف معياري 0,46.

2- في الترتيب الثاني " تساعد زملائك في تأدية وظائفهم " في هذه الجامعة بمتوسط حسابي 3,52 وانحراف معياري 0,60.

3- في الترتيب الثالث " تساهم في إرشاد و مساعدة الطلبة " بمتوسط حسابي 3,46 وانحراف معياري 0,57.

4- في الترتيب الرابع " تحرص على تعاون مع الأساتذة في تسهيل الإجراءات الإدارية " بمتوسط حسابي 3,36 وانحراف معياري 0,52.

يتضح من بيانات الجدول رقم 14 وجود مستوى جيد للعنصر الاجتماعي لأداء الموظفين حيث بلغ المتوسط حسابي 3,51، وهذا ما يدل على أن أغلبية الموظفين في الجامعة يحرصون على إقامة علاقات جيدة فيما بينها وتقديم المساعدة لكل الطلبة والزملاء والأساتذة.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

الجدول رقم 15: معامل الارتباط بين الولاء العاطفي والأداء الوظيفي في جامعة الجبالي بونعاما

القيمة	احتمال فيشر f	اختبار فيشر f	معامل الارتباط R	
	0,006	7,99	0,345	الولاء العاطفي
1,990				الثابت
0,345				معامل الانحدار

الفصل الثاني: أثر ولاء العاملين في جامعة الجيلالي بونعامة على أدائهم الوظيفي

β

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0,01$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نفرض أن:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء العاطفي والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الجيلالي بونعامة.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء العاطفي والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الجيلالي بونعامة.

يبين الجدول رقم 15 أن معامل الارتباط بين الولاء العاطفي والأداء الوظيفي 0,36 وهو ارتباط دون المتوسط وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0,006 وهي أقل من مستوى دلالة $\alpha=0,01$ ومنه نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية وهي علاقة طردية موجبة بين الولاء العاطفي والأداء الوظيفي.

الجدول رقم 16: معامل الارتباط بين الولاء المستمر والأداء الوظيفي في جامعة الجيلالي بونعامة

القيمة	احتمال فيشر f	اختبار فيشر f	معامل الارتباط R	
	0,388	-	0,113	الولاء المستمر
-				الثابت
-				معامل الانحدار β

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نفرض أن:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء المستمر والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha=0,01$ في جامعة الجيلالي بونعامة.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء المستمر والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha=0,01$ في جامعة الجيلالي بونعامة.

يبين الجدول رقم 16 أن معامل الارتباط بين الولاء المستمر والأداء الوظيفي 0,113 وهو ارتباط ضعيف جدا وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0,388 وهي أكبر من مستوى دلالة $\alpha=0,05$ ومنه نقبل الفرضية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 .

الفصل الثاني: أثر ولاء العاملين في جامعة الجيلالي بونعامة على أدائهم الوظيفي

هذا يدل على غياب علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية وهي علاقة عكسية سالبة بين الولاء المستمر والأداء الوظيفي.

الجدول رقم 17: معامل الارتباط بين الولاء الأخلاقي والأداء الوظيفي في جامعة الجيلالي بونعامة

القيمة	احتمال فيشر f	اختبار فيشر f	معامل الارتباط R	
	0,011	6,946	0,325	الولاء الأخلاقي
2,286				الثابت
0,325				معامل الانحدار β

*الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نفرض أن:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء الأخلاقي والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha=0,01$ في جامعة الجيلالي بونعامة.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء الأخلاقي والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha=0,01$ في جامعة الجيلالي بونعامة.

يبين الجدول رقم 17 أن معامل الارتباط بين الولاء الأخلاقي والأداء الوظيفي 0,325 وهو ارتباط دون المتوسط وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0,011 وهي أقل من مستوى دلالة $\alpha=0,05$ ومنه نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية وهي علاقة طردية موجبة بين الولاء الأخلاقي والأداء الوظيفي.

الجدول رقم 18: ترتيب أبعاد المتغير المستقل حسب درجة تأثيرها على الأداء الوظيفي

الرتبة	معامل الارتباط	
01	0,345	الولاء العاطفي
03	0,113	الولاء المستمر
02	0,325	الولاء الأخلاقي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول رقم 18 الذي يبين ترتيب كل من معامل الارتباط ومعامل التحديد للمتغيرات المستقلة مع المتغير التابع وقد جاء الولاء العاطفي في المرتبة الأولى من حيث درجة تأثيره على الأداء

الفصل الثاني: أثر ولاء العاملين في جامعة الجبالي بونعاما على أدائهم الوظيفي

الوظيفي في جامعة الجبالي بونعاما ثم يليه على الترتيب كل من الولاء الأخلاقي و الولاء المستمر وهذا الأخير لاحظنا غياب أثره المعنوي على الأداء الوظيفي نهائيا في الجامعة، وهذا يدل على أن الجامعة لا توفر فرص ترقية عادلة أو حسب كفاءة الموظف وغياب عامل التحفيز المادي خاصة فيما يتعلق بالأجر وهذا ما يجعل الموظف غير راضي ويبحث دائما عن فرص عمل أفضل لإبراز قدراتهم وتحسين مستواهم وخاصة أن نسبة 70,5% من موظفي الجامعة تتراوح أعمارهم ما بين 30-39 أي من فئة الشباب الذين لا يزالون في بداية مشوارهم المهني ويطمحون دائما لفرص عمل أفضل، لهذا وجب على جامعة الجبالي بونعاما الاهتمام أكثر بهذه الفئة من أجل ضمان استمرارهم في الجامعة وذلك بخلق فرص أفضل داخل المنظمة والعمل تحقيق طموحاتهم من أجل رفع مستوى البعد المستمر للولاء التنظيمي.

الجدول رقم 19: معامل الارتباط بين الولاء العاطفي والأداء الوظيفي في جامعة الجبالي بونعاما

معامل الارتباط R	اختبار فيشر f	احتمال فيشر f	القيمة
0,386	10,307	0,002	الولاء العاطفي
			الثابت
			معامل الانحدار β

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0,01$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نفرض أن:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha=0,01$ في جامعة الجبالي بونعاما.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha=0,01$ في جامعة الجبالي بونعاما.

يبين الجدول رقم 19 أن معامل الارتباط بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي 0,386 وهو ارتباط دون المتوسط وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0,002 وهي أقل من مستوى دلالة $\alpha=0,01$ ومنه نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

هذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية وهي علاقة طردية موجبة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي.

بما أنه توجد علاقة تأثير بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي في جامعة الجبالي بونعاما،

الفصل الثاني: أثر ولاء العاملين في جامعة الجبالي بونعامة على أدائهم الوظيفي

يمكن التعبير عن هاذين المتغيرين بمعادلة خطية باعتبار أن الولاء التنظيمي هو المتغير المستقل ، وأن الأداء هو المتغير التابع، حيث يمكن أن نستخدم هذه العلاقة لتنبأ بقيمة أحد المتغيرين وذلك في حالة معرفة المتغير الآخر.

ومن الجدول يمكن كتابة المعادلة الخطية للمتغيرين على النحو التالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0,386 \text{ الولاء التنظيمي} + 1,755$$

من المعادلة يمكن القول أنه كلما زاد الولاء التنظيمي بدرجة واحدة زاد الأداء الوظيفي بـ 0,386 للموظف في جامعة الجبالي بونعامة، هذا ما يؤكد وجود علاقة طردية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي.

بالتالي يجب على الجامعة تنمية الولاء التنظيمي للموظف باستمرار من أجل رفع مستوى الأداء وتطويره لضمان استمرار نشاط الجامعة وتطوير مسارها وتحقيق أهدافها في الرقي بالجامعة.

الخلاصة:

من خلال هذا الفصل قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع بإجراء دراسة ميدانية لأثر الولاء التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي في جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة وقمنا بتقديم لمحة تاريخية لمراحل تطور الجامعة وعرض الهيكل التنظيمي للجامعة وأهم مهام أقسامها.

وقد تم إجراء استبيان لعينة تقدر بـ 61 موظف من الموظفين الدائمين في جامعة الجبالي بونعامة والذي خصص بدراسة أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي بها وقدمنا الإطار المنهجي للدراسة وحدودها وناقشنا منهج البحث وحدوده ومجتمع البحث والإجراءات العلمية التي اتخذناها للتأكد من صدق أداة البحث من حيث التحكيم وثباتها، وقمنا بتحليل نتائج الاستبيان وقد تم التوصل إلى نتائج عديدة أهمها:

- إن للموظفين درجة ولاء عالية للجامعة ومستوى أداء جيد، و يختلف تأثر أداء الموظف بالولاء التنظيمي من عنصر لآخر من عناصر الأداء، وقد خلصنا إلى وجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0,01 بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي في جامعة الجبالي بونعامة، يجب على الجامعة الاهتمام أكثر بطموحات الموظف ورغباته.

الخاتمة العامة

من خلال دراستنا حاولنا توضيح مفهوم الولاء التنظيمي وأبعاده والذي يعبر عن مدى إخلاص وانتماء الفرد للمنظمة على مدى اختلاف أبعاده وذلك بتعبيره عن مدى ارتياحه للمنظمة والرغبة بالاستمرار فيها وتقديم الاحترام وتقدير لها كما أشرنا إلى العوامل المؤثرة في تنمية وتكوين الولاء لدى موظف وبالمقابل نظرنا إلى أساسيات الأداء الوظيفي الذي يعتبر كنتاج من نتائج الولاء التنظيمي وعرضنا أهم عناصره التنفيذية والأكاديمية والتطويرية... وأهم طرق تقييمه وقياسه وفي الأخير حاولنا الوصول إلى حقيقة العلاقة والأثر مابين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي في جامعة الجبالي بونعامة ومن خلال مراحل الدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج والتوصيات هي كالتالي:

النتائج:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية خلصنا إلى نتائج أهمها:

_ الولاء التنظيمي هو الإحساس بالانتماء وشعور بالارتباط العاطفي والانجذاب للمنظمة، المعبرة عنه برغبة الفرد الأكيدة بالاستمرار بالعمل في المنظمة. وهذا يؤكد صحة الفرضية الأولى

_ عناصر الأداء الوظيفي هي التنفيذية والأكاديمية، التطويرية، الأخلاقية والاجتماعية وهذا ما يؤكد الجزء الأول من الفرضية الثانية وقد خلصنا إلى أن هناك العديد من الطرق للتقييم وقياس الأداء ممنية على أسس ومعايير مرجعية منها: قياس الأداء المقاييس الموضوعية والذاتية ومن أهم طرق التقييم للأداء طريقة المقارنة والطرق و الطرق المطلقة و المبنية على نتائج الأعمال، وهذا ما ينفى الجزء الثاني من الفرضية الثانية.

_ إن الولاء التنظيمي له تأثير موجب على مستوى الأداء وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

- حصل الولاء العاطفي على المرتبة الأولى من حيث مستوى التأثير على أداء الوظيفي في جامعة الجبالي بونعامة ثم يليه الولاء الأخلاقي بارتباط ضعيف وتأثير موجب.

- غياب وجود أثر للولاء المستمر على الأداء الوظيفي في جامعة الجبالي بونعامة.

_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0,01 بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي في جامعة الجبالي بونعامة.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي أصفرت عنها الدراسة نتقدم بالتوصيات التالية:

- لا بد أن يكون الولاء التنظيمي من بين المواضيع التي تحضي باهتمام من قبل المنظمة .

- _ الوقوف عند العناصر والعوامل التي تحبط من ولاء الموظف ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها.
- خلق الفرص داخل المنظمة التي تسمح للموظف بإراز قدرته وارتقائه وتعزيز مكانته داخل المنظمة
- _ رفع دافعية الموظف بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية بالاعتماد على الأداء المنجز من قبله
- _ ضرورة وجود الترقيّة العادلة من اجل ضمان استمرار الموظف في المنظمة بالاعتماد على كفاءته في الأداء وليس الأقدمية في المنظمة
- _ الحرص على التحفيز وخلق جو من المنافسة بين الموظفين.

أفاق الدراسة:

انتبهنا في آخر هذه الدراسة إلى عدة مواضيع أخرى للبحث تتعلق بالموضوع ونحبذ لو يعالجها باحثون آخرون في المستقبل :

- الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء المتميز

- الولاء التنظيمي وأثره على الأداء التنظيمي

- مدى قدرة المنظمة على تفعيل ولاء الموظف

وفي الأخير يعتبر موضوع الولاء التنظيمي موضوعا هاما وواسعا لمن أراد أن يبحث فيه ويقوم بدراسات مستقبلية كما تبقى هذه المذكرة مساهمة بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن أن تقدمها في سبيل ثراء البحث في مجال المعرفة.

قائمة المراجع

أ- الكتب:

1. إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، "SIX SIGMA وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، القاهرة، 2009.
2. خلف سليمان، الرواشدة، "صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
3. الرفاعي أحمد حسن، "مناهج البحث العلمي"، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، 2005.
4. عباس محمد خليل وآخرون، "مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
5. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، "مدخل استراتيجي متكامل"، الواق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
6. مدحت أبو النصر، "الأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية للتوزيع والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008.
7. مدحت محمد أبو النصر، "بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة"، إتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2005.
8. المعاني أيمن عودة، "الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع"، مركز أحمد ياسين، عمان، الأردن، 1996.
9. موسى اللوزي، "التطور التنظيمي" أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
10. وائل محمد صبحي إدريس، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009.

11. Buchanan, Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations, administrative science quarterly, vol.1974.

ب - المجالات:

12. الأحمدي، طلال بن عابد، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 24، العدد 1، 2004.

13. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، الصادرة بتاريخ 2004/09/26.

ج - الرسائل والمذكرات:

14. بلخير سهام، "أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية دراسة حالة جامعة البويرة"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، 2012.

15. زويش سامية، "محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة دراسة حالة ثانوية أمزيل أحمد بحيزر"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر قسم علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، 2014.

16. سميرة غولة، "الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية دراسة استكشافية ميدانية بمدينة ورقلة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس تخصص عمل وتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012.

17. شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة أحمد بوقرة بومرداس"، مذكرة مقدمة ضمن متطلعات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010.

18. عبد الله عبد الرحمان النميان، "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل"، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2003.

19. عمر عطية الزهراني، "العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية للإتجاهات"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، عمان، 2009.

20. فريدة زينيني، "الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة و أثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس"، الجزائر، المغرب أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف، 2012.

21. معترز سعيري، "أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس"، مذكرة لمتطلبات الحصول على مساق مسار مشروع تخرج، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة أعمال، فلسطين، 2011.

د- الأنترنت:

22. أحمد السيد الكردي، "الولاء والانتماء التنظيمي"، 2015/03/05،

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/336842>

23. أحمد السيد الكردي، "إدارة السلوك التنظيمي"، 2015/01/04،

<http://www.mouwazaf-dz.com/t45084-topic>

24. شادي حسين، "الرضا والولاء الوظيفي"، 2015/03/12،

<http://www.yemenssf.org/vb/archive/index.php?t-14302.html>

25. محمود العيقي، "أثر المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية"، 2015/03/01،

<http://www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Article.aspx?Id=446>

26. محمد خير سليم أبو زيد، "دور الثقافة التنظيمية في الولاء اتجاه التغيير دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية"،

2015/02/10، iefpedia.com/arab/wp-content/.../

الملاحق

- قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان:

التخصص	الدرجة العلمية	أسماء الأساتذة
تحليل اقتصادي	أستاذ محاضر أ	بن عناية جلول
تسويق	أستاذ محاضر ب	سعيد منصور فؤاد
ديمغرافيا	أستاذة محاضرة أ	قاضي نجاه
تسويق	أستاذ محاضر ب	فشيت حميد
مالية نقود وبنوك	أستاذ محاضر ب	بزيرية محمد
إدارة أعمال	أستاذة محاضرة ب	زينيني فريدة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير / تخصص تسيير المؤسسات
أخي(ة) الفاضل(ة)

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، آمليين أن تمنحوها جزءا من وقتكم الثمين، ونشكر لكم بداية حسن التعاون.

إن الغرض من تصميم هذه الإستبانة هو وضع أداة للقياس تستخدم في دراسة بعنوان:

«أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي - دراسة حالة جامعة الجيلالي بونعامة

بخميس مليانة»

يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبيان، بعد قراءة كل عبارة قراءة متأنية، ثم وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.
علما بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستحاط بسرية تامة

أشكر لكم حسن تعاونكم وكرم تجاوبكم

إشراف الدكتورة:

خلوف زهرة

الطالبة:

ملياني فاطمة الزهراء

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

العمر: 30 سنة فأقل 30-39 سنة 40-49 سنة 50 سنة فأكثر.

الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل

المؤهل العلمي: تقني تقني سام مهندس دولة دراسات جامعية تطبيقية ليسانس

سنوات الخبرة: 1-5 سنوات 6-12 سنوات 13-19 سنوات 19 سنة فأكثر

الجزء الثاني: الولاء التنظيمي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
الولاء العاطفي					
1	أشعر بالارتياح كوني موظف في هذه الجامعة				
2	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي الوظيفية في هذه الجامعة				
3	تعد مشاكل الجامعة جزءا من مشاكل الشخصية				
4	لا احب الجامعة التي اعمل بها				
5	أنا مرتاح لأني احترت هذه الجامعة دون سواها				
6	سأكون مرتاحا إذا قضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه الجامعة				
الولاء المستمر					
7	أرغب في البقاء في هذه الجامعة				
8	ليس لدي استعداد مستقبلي لتترك هذه الجامعة				
9	لن أغير الجامعة حتى لو كان الأجر أكبر				
10	أستمر في العمل في هذه الجامعة لأنه ليس لدي خيار آخر				
11	سوف أنتقل من الجامعة إن وحت فرصة عمل أفضل				
الولاء الأخلاقي					
12	الانتقال من جامعة إلى أخرى عمل غير أخلاقي				
13	أشعر بضرورة الإلتزام والولاء للجامعة التي اعمل بها				
14	أرفض ترك الجامعة حتى لا أنتقد من قبل زملاء				
15	لا أبالي بتأثر زملائي إن تركت الجامعة				
16	إن توفر لدي الوقت سوف استغله في العمل في جامعة أخرى				

الجزء الثالث: الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق
التنفيذية					
1	تحرص على تنفيذ العمل وفقا للخخطط و البرامج المرسومة				
2	لديك القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل				
3	يحتاج عملك دائما للاستكمال				
4	تنجز العمل المطلوب منك في الوقت المحدد				
5	تستسلم أمام تنفيذ المهام الصعبة المطلوبة منك				
6	يكافأ الأفراد في هذه الجامعة استنادا إلى أدائهم الجيد				
الأكاديمية					
7	تتميز بمرونة في تحديد والتنسيق بين واجباتك				
8	لا تلتزم بالقانون/أو التنظيم الداخلي للجامعة				
9	تمتلك المعرفة الدقيقة لواجبات وتقنيات العمل				
10	لديك تعارض بين أهدافك وأهداف الجامعة				
التطويرية					
11	تشارك في صنع القرار				
12	تحرص على الإبداع والابتكار في عملك				
13	تساهم في خلق الفرص البديلة				
14	أشعر بأن لي دورا كبيرا بشأن ما يحدث في وظيفتي				
15	لا تحب استخدام التكنولوجيا لأنك معتاد على الوسائل التقليدية				
16	تحرص على التطوير وتحسين أداءك				
17	لا تحب أنظمة التدريب و التكوين				
الأخلاقية					
18	تأتي دائما متأخرا عن موعد دوامك				
19	تبادر بفعل الخير باسم الجامعة				
20	لا تحترم قرارات رئيسك				
21	تحرص في تعاملك على سلوك جيد				

الاجتماعية				
			تتميز بعلاقة جيدة مع رئيس قسمك وزملائك	22
			تساهم في إرشاد و مساعدة الطلبة	23
			تساعد زملائك في تأدية وظائفهم	24
			تحرص على تعاون مع الأساتذة في تسهيل الإجراءات الإدارية	25