

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

الموضوع:

الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي  
-دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس -الجزائر -المغرب-

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال

إشراف الأستاذ:

منير نوري

إعداد الطالبة:

فريدة زيني

لجنة المناقشة

- أ. محمد زيدان أستاذ..... جامعة الشلف.....رئيسا  
-أ. منير نوري أستاذ....جامعة الشلف.....مشرفا ومقررا  
- أ. علي عبد الله أستاذ..... جامعة المدية..... ممتحنا  
- أ. عبد الوهاب سويسي أستاذ..... جامعة البليدة.... ممتحنا  
- د. حسين يريقي أستاذ محاضر صنف "أ" ..جامعة المدية... ممتحنا  
- د. الحاج مداح عرايي أستاذ محاضر صنف "أ" جامعة الشلف .ممتحنا

السنة الدراسية: 2012-2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
( وَفَوْقَ كُلِّ ذِي  
عِلْمٍ عَلِيمٌ )

(سورة يوسف من الآية 76)

( يُوْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ  
يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتِ  
الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ  
خَيْرًا كَثِيرًا وَمَنْ  
يَذْكُرْ إِلَّا أُولِي  
الْأَلْبَابِ )

(سورة البقرة من الآية 269)

# كلمة الشكر والعرفان

أحمد الله بداية على ما منّ علي من علم متواضع وألهمني قوة الصبر والتحمل لإعداد هذه الدراسة وتنفيذها، وأتوجه بالشكر والعرفان لأستاذي العزيز الأستاذ الدكتور نوري منير المشرف على هذه الأطروحة الذي أغناها بملاحظاته القيمة واهتمامه الذي غمرني بهما طيلة فترة انجاز العمل وإشرافه المتميز رغم كل مسؤولياته الكبيرة التي تقع على عاتقه.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان جميل الشكر لأساتذتي الأفاضل: الأستاذ الدكتور محمد راتول والأستاذ الدكتور بلعزوز بن علي والدكتور مجاهدي فاتح والدكتورة بارك نعيمة على تشجيعهما ودعمهما لي خلال مسيرتي الدراسية في جامعة الشلف.

# الإهداء

إلى من أوصاني ربي بالدعاء  
لهما: ﴿رَبِّ ارْحَمَهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي  
صَغِيرًا﴾ [الإسراء: 24] ، أمي وأبي  
الطيبين.

كما أهدي عملي هذا إلى من  
يهنأ القلب لوجودهم وتستقر  
الـنفس لرؤيتهم «إخوتي  
وأخواتي».

تحية شكر وتقدير لكل من  
أحبهم وأحبوني ووقفوا بجاني في  
مسيرتي الدراسية الصديقة والأخت  
الأستاذة نوال شيشة.

إلى بلد العزة  
والكرامة..... بلدي الحبيب  
«الجزائر».

فريدة

# تشكرات إلى جامعة الشلف

بعد توفيقنا في إتمام هذه الأطروحة والتي تمت على مستوى جامعة الشلف، فإنه لا يسعنا إلى أن نشكر شكرا جزيلا كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير سواء مسؤولين أو أساتذة وعمال على قبولنا تسجيلنا ضمن مشاريع الدكتوراه، والسهر على تسهيل كل الإجراءات التي ساهمت في مناقشة أطروحتنا والحصول على شهادة الدكتوراه.

كما لا يفوتنا في هذا المقام أن نشكر كل مستخدمي نيابة المديرية لما بعد التدرج والبحث العلمي لى الجهود المعتبرة في سبيل البحث العلمي عامة وحصولنا على شهادة الدكتوراه خاصة.

وفي الأخير وحتى يأخذ كل من ساهم سواء من بعيد أو قريب في إتمام هذه الأطروحة بالشكر الجزيل إلى كافة مستخدمي جامعة الشلف الذين ساهموا على قدر استطاعتهم في دعم البحث العلمي.

## فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
I	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
IV	فائمة المصطلحات
أ	مقدمة:
1	<b>الفصل الأول: الولاء التنظيمي</b>
2	تمهيد:
3	<b>المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي</b>
3	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي وأسباب دراسته
3	الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي
10	الفرع الثاني: أسباب الاهتمام بموضوع الولاء التنظيمي
12	المطلب الثاني: أهمية الولاء التنظيمي ومراحل تطوره
12	الفرع الأول: أهمية الولاء التنظيمي
13	الفرع الثاني: مراحل تطور الولاء التنظيمي
16	المطلب الثالث: أبعاد الولاء التنظيمي
20	المطلب الرابع: صور الولاء التنظيمي
22	<b>المبحث الثاني: الولاء التنظيمي - مفاهيم أساسية-</b>
22	المطلب الأول: العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي
28	المطلب الثاني: النتائج المترتبة على تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين
30	المطلب الثالث: أساليب قياس الولاء التنظيمي
33	<b>المبحث الثالث: علاقة الولاء التنظيمي مع الأداء الوظيفي</b>
33	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
33	الفرع الأول: العوامل المتعلقة بالصفات الشخصية
39	<b>الفرع الثاني: العوامل المتعلقة بخصائص العمل</b>

43	الفرع الثالث: العوامل المتعلقة بالخصائص التنظيمية
50	الفرع الرابع: العوامل الخارجية {فرص العمل البديلة}
51	المطلب الثاني: مخرجات الولاء التنظيمي
54	المطلب الثالث: العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي
59	خلاصة الفصل الأول
66	<b>الفصل الثاني: الأداء الوظيفي</b>
67	تمهيد:
68	المبحث الأول: الأداء في المدارس الإدارية المختلفة
68	المطلب الأول: الأداء في المدرسة البيروقراطية
72	المطلب الثاني: الأداء في مدرسة الإدارة العلمية
76	المطلب الثالث: الأداء في مدرسة العلاقات الإنسانية
78	المطلب الرابع: الأداء في مدرسة العلوم السلوكية
81	<b>المبحث الثاني: ماهية الأداء</b>
81	المطلب الأول: خلفية تاريخية عن دراسات الأداء ومفهومه
81	الفرع الأول: خلفية تاريخية عن دراسات الأداء
84	الفرع الثاني: مفهوم الأداء
87	المطلب الثاني: مكونات الأداء وأبعاده
88	الفرع الأول: مكونات الأداء
89	الفرع الثاني: أبعاد الأداء
90	المطلب الثالث: مستويات الأداء وعناصره
90	الفرع الأول: مستويات الأداء
91	الفرع الثاني: عناصر الأداء
93	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء
102	<b>المبحث الثالث: قياس وتقييم الأداء</b>
103	المطلب الأول: قياس الأداء
115	المطلب الثاني: تقييم الأداء



132	خلاصة الفصل الثاني:
141	<b>الفصل الثالث: خصائص عينة الدراسة ووصف متغيراتها</b>
142	تمهيد:
143	المبحث الأول: منهجية الدراسة
143	المطلب الأول: طريقة البحث المتبعة
143	صدق أداة الدراسة
144	ثبات أداة الدراسة
145	أداة الدراسة
148	<b>المبحث الثاني: الأساليب والإجراءات المتبعة</b>
148	أولاً: الأساليب الإحصائية: (أساليب تحليل البيانات)
149	ثانياً: مصادر البيانات
150	ثالثاً: المنهج العلمي المستخدم
150	رابعاً: وصف مجتمع الدراسة
150	خامساً: عينة الدراسة المختارة:
153	سادساً: أسلوب التحليل الإحصائي
153	سابعاً: وصف خصائص عينة الدراسة
156	<b>المبحث الثالث: تحليل ومناقشة أسئلة وفرضيات الدراسة</b>
156	المطلب الأول: الإجابة على أسئلة الدراسة
156	الإجابة على السؤال الأول
158	الإجابة على السؤال الثاني
162	الإجابة على السؤال الثالث
163	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
163	الفرضية الرئيسية الأولى
168	الفرضية الرئيسية الثانية
182	الفرضية الرئيسية الثالثة
186	خلاصة الفصل الثالث:

188	الخاتمة:
196	قائمة المصادر والمراجع المستخدمة.
213	قائمة الملاحق.
215	الملحق (1): قائمة المحكمين
217	الملحق (2): أداة الدراسة

## قائمة الجداول:

الصفحة	الموضوع: عنوان الجدول	رقم الجدول
7	التعاريف التي قدمت للولاء التنظيمي	الجدول رقم (1):
126	مثال لطريقة التقويم بالقوائم	الجدول رقم (2):
144	معاملات الإتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمجالات الإستبانة	الجدول رقم (3):
150	توزيع أعداد الأساتذة على الجامعات الثلاث لعام 2011	الجدول رقم (4):
151	الأعداد والنسب المتوية لأفراد العينة	الجدول رقم (5):
151	توزيع حصة الجامعات الجزائرية من العينة	الجدول رقم (6):
152	توزيع حصة الجامعات التونسية من العينة	الجدول رقم (7):
152	توزيع حصة الجامعات المغربية من العينة	الجدول رقم (8):
154	توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية	الجدول رقم (9):
157	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإتجاهات العينة نحو الولاء للجامعة	الجدول رقم (10):
158	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإتجاهات العينة نحو النمط القيادي السائد	الجدول رقم (11):
159	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإتجاهات العينة نحو العلاقات بين الأفراد	الجدول رقم (12):
160	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإتجاهات العينة نحو الاستقلالية المتاحة للأستاذ الجامعي	الجدول رقم (13):
161	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإتجاهات العينة نحو المعلومات المرتدة عن الأداء	الجدول رقم (14):
162	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإتجاهات العينة نحو الإقرار بالإنجاز	الجدول رقم (15):
163	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإتجاهات العينة نحو توفر فرص بديلة	الجدول رقم (16):
165	نتائج اختبار (ت) للفروقات في مستوى الولاء التنظيمي والمؤهل	الجدول رقم (17):

	العلمي.	
167	نتائج اختبار (ت) للفروقات في مستوى الولاء التنظيمي حسب العمر وسنوات الخبرة والأجر الشهري والجامعة.	الجدول رقم (18):
168	نتائج الاختبارات البعدية (نيومان كولز)	الجدول رقم (19):
169	نتائج اختبار(ت) للفروقات في مستوى الولاء التنظيمي وإتجاهات العينة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية حسب الجنس.	الجدول رقم (20):
170	نتائج اختبار(ت) للفروقات في مستوى الولاء التنظيمي وإتجاهات العينة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية حسب الحالة الاجتماعية.	الجدول رقم (21):
171	نتائج اختبار(ت) للفروقات في مستوى الولاء التنظيمي وإتجاهات العينة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية حسب المؤهل العلمي.	الجدول رقم (22):
172	نتائج تحليل التباين الأحادي للأساتذة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية حسب العمر.	الجدول رقم (23):
173	نتائج الاختبارات البعدية (نيومان كولز) حسب متغير العمر.	الجدول رقم (24):
174	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروقات في مستوى الولاء التنظيمي وإتجاهات العينة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية حسب عدد سنوات الخبرة.	الجدول رقم (25):
176	نتائج الاختبار البعدي (نيومان كولز) حسب متغير سنوات الخبرة.	الجدول رقم (26):
177	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروقات في مستوى الولاء التنظيمي وإتجاهات العينة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية حسب الأجر الشهري.	الجدول رقم (27):
179	نتائج الاختبار البعدي (نيومان كولز) حسب متغير الأجر الشهري.	الجدول رقم (28):
179	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروقات في مستوى الولاء التنظيمي وإتجاهات العينة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية حسب الجامعة.	الجدول رقم (29):
181	نتائج الاختبار البعدي (نيومان كولز) حسب متغير الجامعة.	الجدول رقم (30):
182	معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	الجدول رقم (31):

## قائمة الأشكال:

الصفحة	الموضوع: عنوان الشكل	رقم الشكل
و	النموذج يوضح الولاء التنظيمي وأبعاده ومخرجاته	شكل رقم(1):
14	مراحل تطور الولاء عند بوخنان	شكل رقم (2):
15	مراحل تطور الولاء التنظيمي عند مودي وبورتر	شكل رقم(3):
20	نموذج الولاء عند راندل وكوت	شكل رقم(4):
27	العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي	شكل رقم(5):
28	النتائج المترتبة على تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين	شكل رقم(6):
57	نموذج يوضح طبيعة العلاقة بين مكونات الولاء التنظيمي ومخرجاته ومحددات الأداء الوظيفي	شكل رقم(7):
98	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	شكل رقم(8):
126	فكرة التوزيع الإجباري في تقييم الأداء	شكل رقم(9):
128	سير طريقة الإدارة بالنتائج	شكل رقم(10):

## فائمة المصطلحات:

الصفحة	الموضوع
Organization	المنظمة
Professor	الأستاذ الجامعي
Loyalty	الولاء
Personal Loyalty	الولاء الشخصي
Religious Loyalty	الولاء الديني
National Loyalty	الولاء الوطني
Professional Loyalty	الولاء المهني
Organizational Loyalty	الولاء المؤسسي أو التنظيمي
Client or Customer Loyalty	الولاء للعملاء
Attachement	الانجذاب
Allegiance	الإخلاص
Dedication	التكريس
Devotion	الانتماء
Engagement	الالتزام
Responsibility	المسؤولية
Identification	التطابق
Involvement	الانغماس
Identification	الإحساس بالمماثلة
interactive Approach	المدخل التبادلي
Psychological Approach	المدخل النفسي
Attitudinal Commitment	الولاء ألتجاهي
Behavioral Commitment	الولاء السلوكي
Calculative commitment	الولاء المحسوب
Affective Commitment	الولاء العاطفي

Continuos Commitment	الولاء المستمر
Normative Commitment	الولاء الأخلاقي
Incentives	الحوافز
Organizational Trust	الثقة التنظيمية
Organizational Socialization Normalization of social organization	التطبيع الاجتماعي التنظيمي
Leadership	القيادة
Personale Caractéristiques	الصفات الشخصية
Age	العمر
Sex	الجنس
Level Of Education( Qualification)	المؤهل العلمي
Marital Status	الحالة الاجتماعية
length of service	مدة الخدمة في المنظمة
Need For Achievement	الحاجة للإنجاز
Job Characteristics	خصائص العمل
task identify	تحديد المهام
Degree of Autonomy	درجة الاستقلالية أثناء العمل
Feed Back Of Performance	المعلومات المرتدة عن الأداء
Organization Characteristics	الخصائص التنظيمية
Pay	الأجر
Supervisory Style	نمط الإشراف
Optional Interaction (Freedom to choose working group {Optional opportunity to interact})	حرية اختيار جماعة العمل {فرصة التفاعل الاختياري}
External factors {alternative employment opportunities}	العوامل الخارجية {فرص العمل البديلة}
Desire And Intent To Remain	رغبة و نية العامل بالبقاء في المنظمة
Come to work:	الحضور للعمل

retention employee	قيام المنظمة بالاحتفاظ بعاملها
job performance	الأداء الوظيفي
performance	الأداء
Effectiveness	الفعالية
Efficiency	الكفاءة



## قائمة الأشكال:

الصفحة	الموضوع: عنوان الشكل	رقم الشكل
7	النموذج يوضح الولاء التنظيمي وأبعاده ومخرجاته	شكل رقم (1):
52	مراحل تطور الولاء عند بوخنان	شكل رقم (2):
53	مراحل تطور الولاء التنظيمي عند مودي وبورتر	شكل رقم (3):
58	نموذج الولاء عند راندل وكوت	شكل رقم (4):
65	العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي	شكل رقم (5):
66	النتائج المترتبة على تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين	شكل رقم (6):
96	نموذج يوضح طبيعة العلاقة بين مكونات الولاء التنظيمي ومخرجاته ومحددات الأداء الوظيفي	شكل رقم (7):
132	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	شكل رقم (8):
159	فكرة التوزيع الإجباري في تقييم الأداء	شكل رقم (9):
162	سير طريقة الإدارة بالنتائج	شكل رقم (10):

## فائمة المصطلحات:

الصفحة	الموضوع
Organization	المنظمة
Professor	الأستاذ الجامعي
Loyalty	الولاء
Personal Loyalty	الولاء الشخصي:
Religious Loyalty	الولاء الديني:
National Loyalty	الولاء الوطني:
Professional Loyalty	الولاء المهني:
Organizational Loyalty	الولاء المؤسسي أو التنظيمي:
Client or Customer Loyalty	الولاء للعملاء
Attachement	الانجذاب
Allegiance	الإخلاص
Dedication	التكريس / التفاني
Devotion	الانتماء
Engagement	الالتزام
Responsibility	المسؤولية
Identification	التطابق
Involvement	الانغماس
Identification	الإحساس بالمماثلة
interactive Approach	المدخل التبادلي
Psychological Approach	المدخل النفسي
Attitudinal Commitment	الولاء الاتجاهي
Behavioral Commitment	الولاء السلوكي
Calculative commitment	الولاء المحسوب

Affective Commitment	الولاء العاطفي
Continuous Commitment	الولاء المستمر
Normative Commitment	الولاء الأخلاقي
Incentives	الحوافز
Organizational Trust	الثقة التنظيمية
Organizational Socialization Normalization of social organization	التطبيع الاجتماعي التنظيمي
Leadership	القيادة
Personale Caractéristiques	الصفات الشخصية
Age	العمر
Sex	الجنس
Level Of Education( Qualification)	المؤهل العلمي
Marital Status	الحالة الاجتماعية
length of service	مدة الخدمة في المنظمة
Need For Achievement	الحاجة للإنجاز
Job Characteristics	خصائص العمل
task identify	تحديد المهام
Degree of Autonomy	درجة الاستقلالية أثناء العمل:
Feed Back Of Performance	المعلومات المرتدة عن الأداء
Organization Characteristics	الخصائص التنظيمية
Pay	الأجر
Supervisory Style	نمط الإشراف
Optional Interaction (Freedom to choose working group {Optional opportunity to interact})	حرية اختيار جماعة العمل {فرصة التفاعل الاختياري}
External factors {alternative employment opportunities}	العوامل الخارجية {فرص العمل البديلة}
Desire And Intent To Remain	رغبة و نية العامل بالبقاء في المنظمة

Come to work:	الحضور للعمل
employee retention	قيام المنظمة بالاحتفاظ بعاملها
job performance	الأداء الوظيفي
performance	الأداء
Effectiveness	الفعالية:
Efficiency	الكفاءة

# الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي

-دراسة مقارنة بين جامعات تونس ، الجزائر والمغرب-

إعداد الطالبة زيني فريدة

إشراف: أ.د. نوري منير

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية، وتهدف أيضا إلى الوقوف على أثر العوامل الشخصية المتمثلة في الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، والمؤهل العلمي (الرتبة الأكاديمية)، عدد سنوات الخدمة والأجر الشهري، وكذا أثر العوامل التنظيمية المتمثلة في النمط القيادي والعلاقات الإنسانية بين الأفراد والإستقلالية (الحرية) المتاحة للأستاذ والمعلومات المرتدة عن الأداء وتوفر الفرص البديلة وكذلك الإقرار بالإنجاز، وأثر كل ذلك على الأداء الوظيفي.

كما أن هذه الدراسة تهدف إلى مقارنة مستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية.

تكونت عينة الدراسة من (750) أستاذ جامعي يشكلون ما نسبته 35% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة البالغ عددهم (2181) عضوا في الجامعات أعلاه، وقد تم أخذ عينة طبقية من مجتمع الدراسة، وتم توزيع (1100) استبانة على أفراد العينة من الجامعات المذكورة أعلاه، وقد استردت الباحثة (410) استبانات صالحة للتحليل بنسبة استرداد بلغت 37.30%.

تمت معالجة البيانات باستخدام الرزنامة الإحصائية وتم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس درجات الموافقة على فقرات الإستبانة، كما تم استخراج اختبار(ت) وتحليل التباين الأحادي (ف) ومعامل ارتباط بيرسون لاختبار فرضيات الدراسة.

الكلمات المفتاحية: المنظمة، الأستاذ الجامعي، الولاء التنظيمي، الأداء الوظيفي.

***Organizational loyalty among university professors and its impact on job performance***

***- A comparative study between the universities of Tunisia, Algeria and Morocco -***

unique setting: Zenini Farida

Supervised by: a. P. Nouri Mounir

**Summary:**

This study aims to identify the level of organizational loyalty to university professors in the universities Tunisian and Algerian and Moroccan, and also aims to identify the impact of the personal factors of gender, age, marital status, educational qualification (Rank), number of years of service and monthly wage, as well as the impact of organizational factors of valuable leadership style and human relations between individuals and Autonomy (Freedom) available to the professor and feedback on performance and availability of alternative opportunities, as well as recognition of accomplishment, and the impact of all this on the job performance.

This study also aims to compare the level of organizational loyalty to the professors at universities Tunisian, Algerian and Moroccan.

The study sample consisted of (750) university professor make up 35% of the total population of the study's (2181) a member of the university above, has been taking a stratified sample of the study population, were distributed (1100) questionnaire to a sample of universities mentioned above, researcher has recovered (410) valid questionnaires for analysis a recovery rate of 37.30%.

Were processed data using calendars statistical been extracted frequencies and percentages to describe the study sample, and answer the questions of the study was extracted arithmetic means and standard deviations for measuring degrees of approval paragraphs questionnaire, as has been extracted (T) test and analysis of variance (P) and Pearson correlation coefficient to test hypotheses study.

**Key words:** organization, a university professor, organizational loyalty, job performance.

**Loyauté envers l'organisation des professeurs d'université et son impact  
sur le rendement au travail**  
**- Une étude comparative entre les universités de Tunisie, d'Algérie et du  
Maroc –**

Préparé par: Zenini Farida

Supervisé par: un P.. Nouri Mounir

**Résumé:**

Cette étude vise à identifier le niveau de loyauté organisationnelle aux professeurs d'université dans le tunisien universités et algériens et marocains, et vise également à identifier l'impact des facteurs personnels de sexe, l'âge, l'état matrimonial, la qualification pédagogique (Classement), le nombre d'années de service et le salaire mensuel, ainsi que l'impact de la facteurs organisationnels de style de leadership précieux et les relations humaines entre les individus et l'autonomie (liberté) à la disposition du professeur et des commentaires sur la performance et la disponibilité des opportunités alternatives, ainsi que la reconnaissance de l'accomplissement et de l'impact de tout cela sur le rendement au travail.

Cette étude vise également à comparer le niveau de loyauté organisationnelle pour les professeurs dans les universités tunisiennes, algériennes et marocaines.

L'échantillon de l'étude se composait de (750) professeur d'université représentent 35% de la population totale de l'd'étude (2181) un membre de l'université ci-dessus, a été prise d'un échantillon stratifié de la population étudiée, ont été distribués (1100) questionnaire à un échantillon d'universités mentionnées ci-dessus, le chercheur a récupéré (410) questionnaires valides pour l'analyse d'un taux de récupération de 37,30%.

Ont été traitées les données en utilisant des calendriers statistiques été fréquences extraites et les pourcentages pour décrire l'échantillon de l'étude, et de répondre aux questions de l'étude a été extraite des moyennes arithmétiques et les écarts types pour mesurer les degrés de l'approbation paragraphes questionnaire, comme cela a été extrait (T) de test et d'analyse de la variance (P) et le coefficient de corrélation de Pearson pour tester des hypothèses étude.

**Mots clés:** organisation, un professeur d'université, la loyauté organisationnelle, la performance au travail.

مقدمة



### مقدمة:

تسعى المجتمعات كافة، على اختلاف نظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، إلى مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية المعاصرة، وذلك لتحقيق التقدم في جميع مجالات الحياة، من خلال نشر العلم و المعرفة، وإجراء البحوث العلمية، وتطوير أساليب الإنتاج، وإعداد الأجيال أكاديميا وثقافيا واجتماعيا.

و تعد الجامعات مركز الإشعاع لكل جديد من الفكر و المعرفة، فهي المكان الذي تنطلق منه آراء المفكرين و العلماء ورواد الإصلاح و التطور، وقد ارتبط الأستاذ الجامعي بهذه المعاني جميعا، لذا فقد حظيت مهنة الأستاذ الجامعي بكثير من التقدير والاحترام قلما تحظى بها مهنة أخرى، إذ يعد الأستاذ الجامعي بمثابة الأساس في هيكل البنيان الجامعي كونه أئمن عنصر بشري وهو مصدر الحياة والحركة والإبداع والإبتكار وبغيابه لا توجد جامعة، كما أنه يشكل أهم عوامل الإنتاج في الجامعة(راشد،1988).

ويقع على كاهل الأستاذ الجامعي في الجامعات المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهدافها، فهو المؤتمن على تدريب الطاقات البشرية، وإجراء الأبحاث العلمية، إضافة إلى إشراك الطلبة أنفسهم في صقل شخصياتهم لمواكبة التطورات والمستجدات المعاصرة، من أجل إعدادهم لدخول المجتمع المعاصر بثقة وتحد لمواجهة المشكلات الإعتيادية وحلها بأسلوب علمي لبناء مستقبلهم المنشود(كمال،1983).

ولما كان للأستاذ الجامعي من الأهمية وتلك الأدوار التي يقوم بها، فإنه لا بد أن يتحلى بقيم وخصائص الإنسان الناجح، كالانتماء والولاء للجامعة التي يعمل فيها، والإيمان برسالته ورسالة الجامعة التي ينتمي إليها، الإسهام في تقدم قسمه و كليته وجامعته، من خلال العمل على متابعة أهم المستجدات العلمية والثقافية التي تسهم في تطوير قدراته ونموه المهني. وبما أن الأستاذ الجامعي يعتبر الأساس الذي تقوم عليه الجامعة- الإدارة المسؤولة- في تحقيق أهدافها، فإنه لا بد لتلك الجامعة أن توليه عناية خاصة، من خلال توفير المناخ العلمي المناسب للعمل بروح معنوية، ومساعدته في التغلب على المشكلات التدريسية التي تواجهه، وتوفير الفرص لتنمية العلاقات الإيجابية القائمة على الاحترام والثقة والحوار بين الأساتذة أنفسهم من ناحية، وبين الأساتذة وطلبتهم من ناحية أخرى.

### أولا: الإشكالية:

بناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في سؤال جوهري رئيسي كالتالي:

ما مستوى الولاء التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي في جامعات تونس والجزائر والمغرب نحو الجامعة التي يزاول عمله فيها وأثره على أدائه الوظيفي؟.

يتم الإجابة على السؤال الرئيسي من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالولاء التنظيمي؟ و ما العوامل المكونة له؟. وما النتائج المتوقعة تحقيقه؟؛
2. ما هو الأداء الوظيفي؟ وما هي الإستراتيجيات (الطرق) المتبعة لتقييم أداء العاملين في المنظمات؟؛
3. ما هو مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية نحو جامعاتهم؟؛
4. ما هي إتجاهات أساتذة الجامعة نحو العوامل التنظيمية المؤثرة في الولاء التنظيمي والمتمثلة في النمط القيادي، العلاقات بين الأفراد، الحرية (الاستقلالية) المتاحة، المعلومات المرتدة عن الأداء، الإقرار بالإنجاز؟؛
5. ما هي إتجاهات أساتذة الجامعة نحو العوامل الخارجية المتمثلة في توفر فرص بديلة للعمل خارج جامعاتهم؟.

### ثانيا: أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في العديد من الجوانب من أهمها:

#### 1. بالنسبة لأهداف الجامعة:

إنطلاقا من أهمية الدور الذي يقوم به الأستاذ الجامعي من أجل تحقيق أهداف الجامعة التي يعمل فيها بوصفه الركيزة الأساسية التي يقوم عليها التعليم الجامعي، والذي يتطلب منه أن يتمتع بدرجة عالية من الولاء اتجاه جامعتة بشكل يدفعه إلى تحقيق أكبر قدر من الإنجاز والإنتاجية ويجعل عمله في الجامعة أكثر فاعلية، كان لا بد من التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي في الجامعات وأثره على الأداء الوظيفي.

#### 2. بالنسبة للعملية التربوية:

بوصفه محور العملية التربوية والبحث العلمي، والفتحة التي ترفد (تزود) مؤسسات المجتمع بالكفاءات البشرية المؤهلة القادرة على العمل والإنتاج، ليتسنى لنا معرفة السبل

التي تقود إلى مستوى عال من ولاء الأستاذ الجامعي للجامعة وذلك للارتقاء بأدائهم، تعزيز رغبتهم بالبقاء والارتباط بالجامعة.

### 3. بالنسبة للولاء التنظيمي:

ينجم عن ولاء الأستاذ لجامعته عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكا إيجابيا يعود عليه وعلى جامعته بالفوائد الكبيرة، إذ 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. كما يؤدي إلى عدم ارتباط الأستاذ بالأهداف وقيم جامعته ورغبته في استمرارية العمل فيها (عدم تركه للعمل)، ويجعله يمتاز بإنجاز متميز، إذ يكون الفرد أكثر حماسا للعمل، وأكثر التزاما بأهداف الجامعة ويسعى تلقائيا للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه.

### ثالثا: أهداف الدراسة:

تعتبر الجامعات من أهم المؤسسات التعليمية التي تؤدي دورا فاعلا في إثراء المعرفة، وإعداد الأجيال، وخدمة المجتمعات وتطويرها، باعتبارها بناء " تنظيميا " وأكاديميا " يقوم بإحداث المزيد من عمليات التغيير الاجتماعي و الاقتصادي في المجتمع، و يعد الأستاذ الجامعي مورد بشري عن طريقه تحقق أهداف الجامعة لذلك فإنه لا بد أن يتمتع بالولاء للجامعة، وتكون لديه الرغبة في بذل المزيد من الجهد والأداء من أجل تحقيق تلك الأهداف.

ويؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في:

(أ) الإجابة على مشكلة الدراسة؛

(ب) معرفة العوامل التي تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي؛

(ج) إضفاء المزيد من الفهم عن طبيعة الولاء التنظيمي، وأهميته في الجامعات، وبالتالي يمكن

الاستفادة من هذه الدراسة من خلال نتائجها التي توضح للجامعات أهمية التوفيق بين

أهدافها وأهداف أفرادها، وما يحققه ذلك من نجاح وتقدم لها؛

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

### رابعاً: فرضيات الدراسة:

لغرض تحقيق الهدف من البحث تم صياغة عدد من الفرضيات في ضوء دراسة العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي ، والذي بدوره يؤثر على الأداء الوظيفي لكونه أحد مخرجاته وبضوء الدراسات السابقة تم تحديد مجموعة من الفرضيات .  
وتتمثل فرضيات الدراسة بالآتي:

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة العاملين في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية نحو جامعاتهم تعزى للخصائص الشخصية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الراتب والجامعة).

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إتجاهات الأساتذة نحو العوامل التنظيمية والخارجية تعزى للخصائص الشخصية للعينة والمتمثلة بالـ (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة، الراتب والجامعة).

#### الفرضية الرئيسية الثالثة:

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والعوامل التنظيمية والعوامل الخارجية.

### خامساً: أسباب اختيار الدراسة:

هناك مجموعة من الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع:

#### أسباب موضوعية:

✓ إزالة الغموض حول مفهوم الولاء التنظيمي وأهميته في أداء المنظمات الخدمية والإسهام في التأطير المفاهيمي؛

✓ دراسة واقع الولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعات تونس والمغرب والجزائر، من أجل التعرف على أهمية وفوائد زراعة الولاء التنظيمي في نفوس الأساتذة ومن ثم تحديد العوامل المساعدة على خلق الولاء التنظيمي والنتائج المترتبة عليه؛

✓ قياس أثر الولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعات تونس والمغرب والجزائر على أدائهم الوظيفي؛

✓ تقديم اقتراحات تساعد جامعات تونس والمغرب والجزائر «عينة الدراسة» على تحسين أدائها، من خلال الاستفادة القصوى من فلسفة الولاء التنظيمي بما يضمن الوصول إلى مراكز التفوق والريادة.

### أسباب ذاتية:

➤ استعداد الأستاذ الجامعي لممارسة نشاطات ثانوية ( الساعات الإضافية) في جامعات من غير الجامعة التي يعمل فيها.

### سادسا: متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في الآتي:

I. المتغيرات المستقلة:

1, الصفات الشخصية؛

2, الصفات الخاصة بالعمل؛

3, الصفات التنظيمية؛

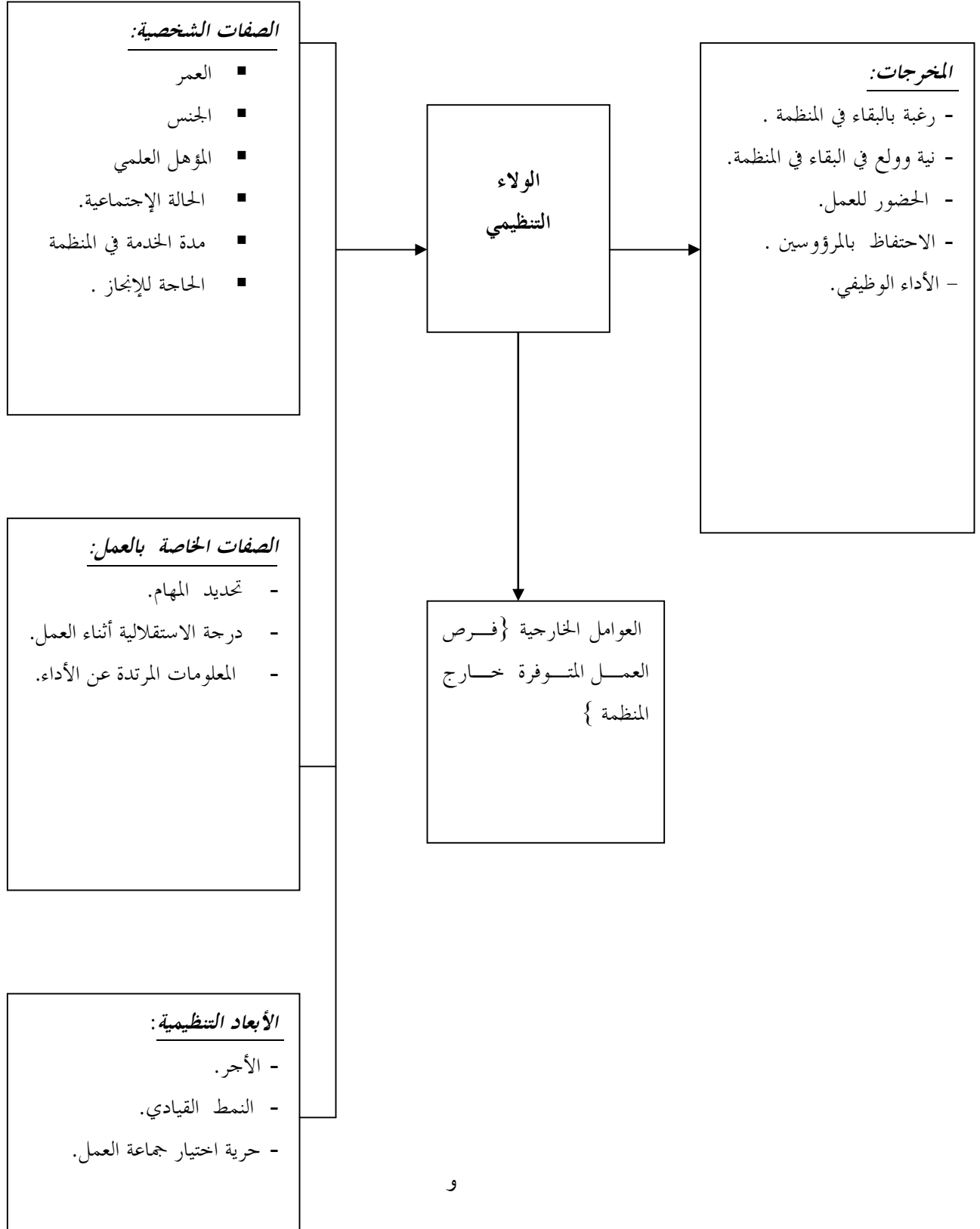
4, الفرص البديلة.

II. المتغير الرئيس التابع (المعتمد): «الولاء التنظيمي».

III. المتغير النتيجة: «الأداء الوظيفي».

### سابعا: نموذج الدراسة:

شكل رقم (1): النموذج يوضح الولاء التنظيمي وأبعاده ومخرجاته



ثامنا: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

1. **الولاء التنظيمي:** هو درجة الشعور والإحساس الإيجابي المتولد عند الموظف، اتجاه منظمته الإدارية والالتزام بقيمها، والإخلاص لأهدافها، والارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها، من خلال بذل الجهد والافتخار بمآثرها، وخلق التوافق والتفاعل بين قيمه وقيمها، مما يعزز نجاح منظمته وتفضيلها دون سواها في نظره وحكمه. (الحوامدة، 2004)، ويعبر عنه إجرائيا في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها الأساتذة الجامعيين المستجيبون على فقرات مقياس الولاء التنظيمي المستخدم في الدراسة.
2. **الأداء الوظيفي:** هو العلاقة بين الجهد والإمكانات وإدراك الأدوار الواجب القيام بها، والجهد هو مقدار الإسهام الذي يقدمه الأفراد في إنجاز المهمة، والإمكانات تعني مقدار ما يتمتع به الأفراد من صفات لغرض إنجاز الأهداف، وأما إدراك الأدوار فيعني الإتجاه
3. **أو السلوك الذي يتبناه الأفراد في توجيه جهودهم نحو إنجاز أعمالهم.** ويعبر عنه إجرائيا في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها الأساتذة الجامعيين المستجوبون على فقرات مقياس الأداء الوظيفي المستخدم في الدراسة.
4. **الجامعة الحكومية:** كل جامعة أو معهد عال أو كلية لا تقل مدة الدراسة فيها عن أربع سنوات، تؤسسها وتملكها وتديرها وتشرف عليها جهة حكومية.
5. **الأستاذ في الجامعة:** وهو الشخص الذي يقوم بتدريس المقاييس المكلف بها حسب البرنامج السنوي الدراسي في الكلية. ويكون لديه أحد الرتب التالية: الأستاذ أو الأستاذ المحاضر صنف "أ"، الأستاذ المحاضر صنف "ب"، أو الأستاذ المساعد صنف "أ"، أو الأستاذ المساعد صنف "ب"، كما نص المقر الجماعي رقم 08/145 المؤرخ في: 2008/06/16 المتضمن إدماج وترسيم وإعادة ترتيب الأساتذة في الرتب السالفة الذكر ابتداء من 2008/01/01.

تاسعا: حدود الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهذا المنهج يتطلب توضيح الحدود التالية للدراسة:  
الحدود المكانية: الجامعات الجزائرية والتونسية والمغربية الحكومية المعتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

فترة جمع معلومات البحث: بدأت الباحثة بجمع البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة في 2008\03\31، وانتهت من قراءة النتائج بعد التحليل الإحصائي في 2011\06\15.

#### عاشرًا: هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول رئيسية وتحت كل فصل عدة مباحث ولإطلاع عليها بالتفصيل يرجى مراجعة فهرس المحتويات وهي كالتالي:

لقد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول بحيث الفصل الأول الذي اخترنا له عنوان " **الولاء التنظيمي** " و الذي سنحاول من خلاله إبراز الأسس النظرية التي يقوم عليها الولاء التنظيمي ، وقد اشتمل على ثلاثة مباحث تم من خلالها التعرض إلى ماهية الولاء التنظيمي من حيث مفهومه وأسباب دراسته ومراحل تطوره وأبعاده وصوره و الولاء التنظيمي-مفاهيم أساسية- من خلال إبراز العوامل المكونة له والنتائج الناجمة ومن تحققه ثم استعراض أساليب قياسه، ثم بعدها تم دراسة علاقة الولاء التنظيمي مع الأداء الوظيفي.

أما الفصل الثاني و الذي جاء تحت عنوان " **الأداء الوظيفي** " فنهدف من خلاله إلى استعراض ، و قد اشتمل هذا الفصل على ثلاثة مباحث تم من خلالها استعراض مفهوم الأداء في المدارس الإدارية المختلفة و ماهية الأداء من حيث تطوره التاريخي ومفهومه ومكوناته وأبعاده وكذا إستعراض مستوياته وعناصره بالإضافة إلى قياس وتقييم الأداء .

و الفصل الثالث " **خصائص عينة الدراسة ووصف متغيراتها** " وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث نستعرض من خلالها إجراءات الدراسة الميدانية إضافة إلى ذلك سنتطرق إلى الأساليب الإحصائية التي استخدمت من أجل معالجة الدراسة، كما سنتناول الطرق المستخدمة لتحليل ومناقشة أسئلة وفرضيات الدراسة.



حادي عشر: الدراسات السابقة :

لقد تم مسح مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية والتي تناولت موضوع الولاء التنظيمي، ولكن لوحظ ندرة الدراسات العربية المتعلقة بموضوع الولاء التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين وأثره على الأداء الوظيفي، لذلك سوف يتم عرض بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، وفقا لتسلسلها التاريخي مبتدئا بالدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية ثم التعقيب عليها وفق النحو التالي:

أ- الدراسات العربية :

قام (الفرحان و آخرون ،1982) بدراسة هدفت إلى معرفة ارتباط المعلمين في الأردن بمهنة التربية و التعليم وولاءهم لها و العوامل المؤثرة في ذلك. إذ أظهرت النتائج أن ارتباط المعلمين بمهنة التربية و التعليم في الأردن أقل من المستوى المطلوب و المتوقع منهم اجتماعيا و تربويا. كما أجرى الردايدة (1988)، دراسة بعنوان: «الولاء التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية المجتمع الحكومية»، تمت في جامعة اليرموك هدفت إلى معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي والإنتاجية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع الحكومية، وبيان أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في ولائهم التنظيمي وإنتاجيتهم، وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي: عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والإنتاجية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع الحكومية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والإنتاجية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع الحكومية تعزى للمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنس. كما قام (الرواشدة ،1995) بدراسة هدفت إلى معرفة مستويات الولاء الوظيفي لمديري المدارس في محافظة جرش من جهة نظر المعلمين و معرفة أثر كل من مستوى المدرسة ،و الولاء الوظيفي للمدير ،و خبرته في ممارسة الإدارة و عدد معلمي المدرسة على العلاقة الشخصية بين المدير و المعلمين. حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :انقسم مديرو المدارس إلى ثلاث فئات ،ذوي الولاء الوظيفي المرتفع و ذوي الولاء الوظيفي المتوسط ،و ذوي الولاء الوظيفي المنخفض. كما أظهرت النتائج أيضا إن مديري المدارس الثانوية كانوا أكثر ولاء لوظيفتهم من نظرائهم في المدارس الأساسية .

وأجرى (سعود وبطاح ،1996)، دراسة هدفت إلى التعرف على أثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية والإدارية في مدى التزام مديري مدارس محافظة الكرك

بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم . حيث دلت النتائج على عدم وجود أثر للمتغيرات السابقة في مدى التزام مديري المدارس بالأخلاقيات المهنية باستثناء متغير المؤهل العلمي.

قام خضر والنعمي (1996) بدراسة هدفت إلى الكشف عن مدى وجود علاقة بين درجة الالتزام التنظيمي والفاعلية للمنظمة من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين في جامعة بغداد، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: انخفاض درجة الالتزام التنظيمي بشكل عام، وارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي للأساتذة الجامعيين في الكليات العلمية عنها في الكليات الإنسانية بشكل ضئيل و ارتفاع درجة فاعلية الكليات الإنسانية قياسا بالكليات العلمية، وأنه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام و الفاعلية.

وفي دراسة أجراها العتيبي و السواط (1997) هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على مستوى الولاء التنظيمي لدى منتسبي جامعة الملك سعود، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بين طبيعة العمل ومناخ العمل الاجتماعي ومكافآت العمل والولاء التنظيمي.

أما (الهيجان، 1998)، فقد قام بدراسة هدفت إلى الكشف عن مدى تأثير المتغيرات الشخصية (مسمى الوظيفة الحالية، والمرتبة، والعمر، والمستوى التعليمي، ومدى الخدمة في المرتبة المثبت عليها حاليا، وعدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي، مدى الخدمة في الوزارة الحالية، ومدة الخدمة في الدولة بصفة عامة، وعدد الجهات التي عمل بها سابقا قبل التحاقه بالوزارة الحالية) على ولاء المدير السعودي للمنظمة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة موجبة وفقا للمرتبة و العمر و مدة الخدمة في الوزارة الحالية و مدة الخدمة في الدولة بصفة عامة من جهة والولاء التنظيمي للمدير السعودي من جهة أخرى.

كما أجرى العجمي (1999) دراسة هدفت إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي والرضا عن العمل لدى الموظف في دولة الكويت. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتفاعا في مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في كلا القطاعين العام والخاص،

في دراسة صادق (2000) بعنوان «العلاقة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل»، حيث هدفت إلى تحديد مستوى الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر والإمارات، وأظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل متوسط بين الجامعتين، وكانت العلاقة موجبة ودالة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل، كما أكدت النتائج أنه كلما زادت الخبرة زاد الولاء التنظيمي.

في دراسة قام بها المخلافي (2001) هدفت إلى الكشف عن مدى وجود علاقة بين الولاء التنظيمي و الولاء المهني للأستاذ الجامعي في كليات التربية بجامعة صنعاء، وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تحديد أهمية الولاء التنظيمي و الولاء المهني بين الأساتذة الجامعيين وفقاً لاختلاف الاختصاص، والجنسية، والرتبة الأكاديمية، والخبرة والعمر.

كما أجرى المعيوف (2002) دراسة بعنوان: «أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي». توصلت الدراسة إلى أن درجة ولاء الموظفين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية عالية إلى حد ما، وأن مستوى الولاء يختلف جوهرياً تبعاً لاختلاف كل من المتغيرات الشخصية والتنظيمية.

وقام الحجري (2002)، بدراسة هدفت إلى الوقوف على واقع الولاء التنظيمي لدى القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والعوامل التنظيمية. اتضح أن أبعاد الولاء العاطفي والأخلاقي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان حصلت على تقدير مرتفع، بينما حصل الولاء المستمر على تقدير متوسط.

أما دراسة (الإبراهيم، 2003)، التي هدفت إلى معرفة مدى الالتزام الوظيفي للأساتذة الجامعيين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم ومعرفة درجة اختلاف وجهات النظر تبعاً للرتبة الأكاديمية، والتخصص، وسنوات الخبرة. توصلت نتائج التحليل إلى أن معظم تقديرات الأساتذة الجامعيين في الالتزام الوظيفي جاءت متوسطة.

وقام الزهراني، عبد الواحد سعود (2005) بدراسة تحمل عنوان: «الولاء التنظيمي للمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية (دراسة ميدانية)». كشفت الدراسة على أن أكثر العوامل تأثيراً في الولاء التنظيمي لدى المعلم السعودي هي العوامل الوظيفية التالية: (أهمية الوظيفة - المعلومات والتغذية العكسية - مكافآت الوظيفة)؛ إذ تفسر هذه العوامل الثلاثة 75% من التغيير الذي يطرأ على الولاء التنظيمي للمعلم السعودي.

وفي دراسة قام بها القحطاني (Al-kahtani, 2005) هدفت إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، والتعرف إلى العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي) و العوامل المتصلة بالعمل و تشمل (المستوى الوظيفي، و مسماه، و الراتب السنوي، و التصنيف) ومعرفة أثر المتغيرات الديموغرافية (الجنس، و العمر، و الجنسية، و المؤهل العلمي) على الولاء التنظيمي لديهم أظهرت

نتائج الدراسة أن العمر و الجنس و المستوى الوظيفي، و مسماه و الراتب السنوي، والتصنيف المؤسسي ترتبط ارتباطا وثيقا مع الولاء المستمر، والولاء العاطفي، والولاء الأخلاقي، بينما كان المؤهل العلمي مرتبط فقط مع الولاء المستمر، وإن العمر و الجنس و المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي و مسماه كان لها تأثير هام على الولاء المستمر.

وقامت غنام (2005) بدراسة هدفت إلى التعرف على السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، وكما هدفت إلى تحديد دور كل من المتغيرات (مكان العمل، ومكان السكن، و المؤهل العلمي، ومجال التدريس، و الحالة الاجتماعية، ومعدل الدخل للأسرة، و سنوات الخبرة) في التأثير على السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، وعدم وجود فروق مجالات السمات الشخصية لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

كما قام الجوارنة (2006) بدراسة هدفت إلى استقصاء الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية في الأردن وأثر المتغيرات المستقلة (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، والخبرة) على ذلك المستوى.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الولاء الوظيفي لمدير المدارس من وجهة نظرهم مرتفعا. وقامت الشراري (2007) بدراسة تدرج تحت عنوان الدراسة: «الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية»، وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القريات كان متوسطا.

وفي دراسة قام بها صلاح (1985) بعنوان: «تقويم أداء مديري المدارس الأكاديمية الحكومية في الأردن — دراسة ميدانية»، ودلت نتائج الدراسة إلى أن:

1) مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعدتهم أقل من تقديرات مديري المدارس لمستويات أدائهم الإداري؛

2) لا يوجد أثر للجنس في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التربوية؛

3 الاختلاف في النمط القيادي لمدير الإدارة المتوسطة له أثر على علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية.

وأجرى سلامة (1987) دراسة بعنوان: «فعالية تقويم الأداء الوظيفي وتطبيقاته بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية»، هدفت إلى دراسة مقومات فعالية تقويم الأداء، وركزت على نظام التقويم المتبع في المملكة من حيث أهدافه، ومعايير الأداء، ونتائج التقويم واختيار الطرق ونماذج التقويم، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها: أن تحقيق نظام فعال لتقويم الأداء يركز على قاعتين: تتمثل الأولى في توفير أساسيات النظام الفعال لتقويم الأداء، كوضوح المعايير وأهداف وطرق التقويم، بالإضافة إلى المتابعة المستمرة والصيانة الدائمة لهذا النظام بما يتناسب مع الظروف والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، أما القاعدة الثانية فتتمثل في عدالة المقوم في التقويم، وتدريبه على ذلك، وتطوير إمكاناته الفنية والسلوكية ليكون أكثر موضوعية ودقة وعدالة وواقعية في تصوير الوضع الفعلي لمستوى أداء الموظف، بعيداً عن العشوائية والتخمين وتأثير العلاقات الشخصية.

وفي دراسة قام بها مرعي وآخرون (1991) بعنوان: «قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية-دراسة ميدانية تحليلية»، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها: أن المديرين السعوديين على درجة عالية من التفوق في الاستناد إلى المعايير في قياس الأداء، إلا أن هناك معيارين كانت الاستجابة لهما قليلة، ويتعلقان بالقدرة على الاستماع والاهتمام بمقترحات المرؤوسين.

كما وقام بجري وآخرون (1991) بدراسة بعنوان: «اتجاهات الرؤساء التنفيذيين نحو نظام تقويم أداء العاملين بالجهاز الحكومي بالمملكة العربية السعودية»، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن نظام تقويم الأداء يساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية، وله مساهمة متوسطة في تشجيع الموظفين على العمل، وكذلك له مساهمة محدودة في مجال إشباع الحاجات النفسية للأفراد. واعتماد عملية التقويم على مصدر رئيسي واحد وهو دفتر الحضور والانصراف. كما لوحظ عدم استفادة المسؤولين عن التقويم على دورات تدريبية كافية في مجال تقويم الأداء.

وفي دراسة قام بها الصواف (1992) بدراسة بعنوان: «تقويم الأداء الوظيفي — دراسة مقارنة للنماذج والتقارير المستخدمة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية»، وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود نقاط التقاء وتشابه كبير في الأسس العامة التي يقوم عليها نظام تقويم الأداء في كل من الدولتين.

كما وأجرى المعولي (1993) دراسة بعنوان: «تقويم أداء موظفي الخدمة المدنية في سلطنة عمان - دراسة ميدانية-»، وقد توصل إلى نتيجة عامة مفادها: أن الغالبية العظمى من موظفي الخدمة المدنية الذين تم استجوابهم قد أبدوا رضاهم عن معظم جوانب تقويم الأداء، مما يعبر عن رضاهم عن التعديلات التي أجريت على هذا النظام خلال سنة (1992)، والتي تضمنت إقرار نماذج متعددة لتقويم أداء مختلف الفئات الوظيفية (فئات الموظفين).

أما طعمانة (1994) فقد قام بدراسة بعنوان: «اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية في الأردن»، هدفت إلى معرفة اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية بالأردن، وقد توصل إلى أن اتجاهات الموظفين نحو نظام تقويم الأداء تمثل اتجاهها سلبيا. كما يعتقد الموظفين بأن أهداف تقويم الأداء تتحقق بدرجة دون الوسط، وأن عملية التقويم تنقصها العدالة والموضوعية.

وفي دراسة قام بها طناش واللوزي (1995) بعنوان: «تقييم نموذج الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الأردنية»، وقد بينت نتائج الدراسة بأن آراء العاملين سلبية بشكل عام حول نموذج التقرير السنوي المعمول به لتقويم أدائهم.

أما العقدة (1996) أجرى دراسة بعنوان: «تقويم الأداء: نظرة تحليلية على أهداف وأساليب ووسائل تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان - دراسة ميدانية»، وقد كشفت نتائج الدراسة بأن عملية تقويم الأداء في سلطنة عمان يواجهها نوعان من المشكلات:

مشكلات ذات علاقة بنماذج التقويم المطبقة.

مشكلات عامة ذات علاقة بعملية التقويم برمتها.

أما فيما يخص الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي فنجد:

العبيدي، رائد عبد الخالق، الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين - دراسة مقارنة بين منشأتين في القطاع الاشتراكي والخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق، 1989. كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على بعض العوامل المؤثرة في الولاء والأداء الوظيفي، وقد افترض وجود علاقة بين الولاء التنظيمي وكل متغير من تلك المتغيرات، وكذلك وجود علاقة بين كتغير الولاء التنظيمي ومتغير الأداء الوظيفي، وتم جمع البيانات عن المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد ومتغير النتيجة، بموجب استبيان أعد لهذا الغرض، إذ بلغ مجتمع الدراسة (91) فردا في منطمتين

الأولى منظمة في القطاع الاشتراكي حيث بلغ عدد المستجوبين (63) فرداً أما العينة الثانية فكانت تمثل شركة في القطاع الخاص حيث بلغ عدد المساهمين في الدراسة (28) فرداً. أظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في القطاع الاشتراكي أكثر من مستواه في القطاع الخاص.

كما أجرى يوسف (1999) دراسة بعنوان الدراسة: «العلاقة بين الإحساس بفاعلية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية». وتشير النتائج إلى انخفاض مستوى هذا الإحساس في القطاع الخاص وارتفاع مستواه في القطاع المشترك.

أما العتيبي (2003) فأجرى دراسة تحت عنوان: «أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت». توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسيات موضع الدراسة، إذ تفوقت العمالة المصرية، تليها العمالة الأردنية على العمالة الكويتية في مستويات الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي.

في دراسة قام بها الخدري (2007) بعنوان الدراسة: «الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء لدى العاملين الإداريين بجامعة صنعاء»، وقد هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء لدى العاملين الإداريين بجامعة صنعاء، وقد أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين الولاء التنظيمي والأداء الإداري.

### ب- الدراسات الأجنبية:

في دراسة أجراها فاندينرجو لانس (Vandenberg & lance, 1992)، هدفت إلى معرفة العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي. دلت النتائج على أن العلاقة كانت موجبة و ذات دلالة إحصائية كل منهما سبب للآخر، فالرضا الوظيفي سبب للالتزام التنظيمي و العكس صحيح. أجرت فجوروفت (Fjoroft, 1993) دراسة بعنوان «العوامل التي تتنبأ بالولاء للجامعة لدى الأساتذة الجامعيين»، هدفت إلى معرفة أثر كل من الرتبة الأكاديمية، و الرضا عن الراتب، وظروف العمل، وسمعة المنظمة، والمشاركة في الاجتماعات، و التأثير المدرك لسياسات المؤسسة على الولاء التنظيمي، في كلا المستويين الإداري و المؤسسي.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية : عدم مقدرة كل من الرضا عن الراتب، و ظروف العمل على التنبؤ بمدى ولاء الأساتذة الجامعيين إلى القسم ،وقدرتها في المقابل على التنبؤ بمدى ولائهم إلى الجامعة، وأن الأساتذة الجامعيين وفي جميع الرتب الأكاديمية لديهم ولاء للقسم الذي يعملون به أكثر منه إلى الجامعة.

أما دراسة سنق و فنكومب (Singh & vinnicombe,1998) ،التي هدفت الوصول إلى المعنى الحقيقي لمفهوم الولاء على ثلاث منظمات في المملكة المتحدة و السويد. أشارت إلى التحول بمفهوم الولاء نحو الأداء المميز و الالتزام الدقيق من قبل إدارة الموارد البشرية في كلا البلدين.

و في دراسة قام بها جو سنق (Chui-seng,1999)، والتي هدفت إلى معرفة الالتزام بالمهنة و الرضا الوظيفي عند معلمي المرحلة الأساسية في دار السلام (بروناي). دلت النتائج إلى أن الذين أظهروا التزاما بمهنة التعليم كانوا أصغر سنا و أقل خبرة .

وأجرى شيفرد وماتس دراسة (Shepherd & Mathews,2000)، هدفت إلى التعرف على وجهات نظر الأكاديميين إزاء وجهات نظر الممارسين (إدراك كل منهما) لمفهوم الولاء. أشارت النتائج إلى إدراك كبير لفوائد الولاء من وجهة نظر الأكاديميين و الممارسين.

كما أجرى يوسف دراسة (Yousef,2001)، هدفت إلى الكشف عن تأثير أخلاقيات العمل الإسلامية على العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي على العاملين في الإمارات العربية المتحدة. وقد أشارت النتائج إلى أن هنالك تأثيرا مباشرا لأخلاقيات العمل الإسلامية على الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، وهناك علاقة إيجابية ذات دلالة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

أما دراسة لوك و كرافورد (Lok & Crawford,2001)، والتي هدفت للكشف عن العلاقة بين ثقافة المنظمة وبين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. فقد دلت النتائج على أن ثقافة الأقسام كان لها الأثر الأكبر على الولاء التنظيمي من ثقافة المنظمة.

وفي دراسة براون وجايلور (Brown & Gaylor, 2002) بعنوان: « الولاء التنظيمي في التعليم العالي »، هدفت إلى فحص العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي) من جهة، والرضا الوظيفي والتأثير النفسي ومركز السيطرة من جهة أخرى، خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء العاطفي والولاء الأخلاقي، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء العاطفي و الأخلاقي و لم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، وأن التأثير



النفسي يرتبط بعلاقة إيجابية مع الولاء العاطفي والأخلاقي والمستمر، بينما ظهر هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مركز السيطرة والولاء العاطفي والأخلاقي.

أما دراسة جيرنقان وزملاؤه (Jernigan et al, 2002)، فهدفت إلى معرفة تأثير أبعاد الرضا الوظيفي (الرواتب، والمركز الوظيفي، التفاعل، وطبيعة المهنة، والسياسات التنظيمية، والاستقلالية) على أنواع الولاء التنظيمي. حيث أشارت النتائج إلى أن الرضا عن المركز الوظيفي متنبئ للولاء الأخلاقي. في حين إن عدم الرضا عن السياسة التنظيمية، والاستقلالية والمركز الوظيفي متنبئات للولاء السليبي. ولم يكن لأي بعد من أبعاد الرضا الوظيفي كمتنبئ للولاء المحسوب.

أما بيرمان وزملاؤه (Peerman et al, 2002) فقد اجروا دراسة في جامعة Iowa هدفت إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية: ما الذي يجعل المهنيين ملتزمين بمهنتهم و مؤسستهم؟ وماذا على المؤسسات أن تفعل من أجل تقوية روابط التزام الموظف بها في الظروف الصعبة؟ وكيف يمكن للمؤسسات أن تجذب نوعيات مميزة من الموظفين و تحافظ عليهم. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: لا يوجد فرق يذكر من حيث نية المشاركين في البقاء في إدارة جمعية الموارد البشرية و الالتزام بالعمل تبعاً لمتغير الجنس. و لم تظهر فروق جوهرية بين مدة وجود الشخص في المهنة و بين التزامه في عمله. كانت هناك علاقة ما بين النية في البقاء مع صاحب العمل و الفرصة المتاحة للمشاركة لكي يتطور مهنيًا ضمن إطار المؤسسة التي يعمل بها .

وفي دراسة أجراها فرند و كارملي (Freund & Carmeli, 2003)، هدفت إلى فحص العلاقة بين خمسة أشكال من الولاء (أخلاقيات العمل، والولاء الوظيفي، والاندماج في العمل، والولاء المستمر، والولاء العاطفي) في شركات قانونية (محاماة) في فلسطين. حيث أشارت النتائج إلى أن الاندماج في العمل و الولاء الوظيفي متغيرات وسيطة ما بين أشكال الولاء الأخرى، و أن الاندماج في العمل ذو علاقة مباشرة بالولاء العاطفي، أما الولاء الوظيفي فعلاقته مباشرة بالولاء المستمر.

كما قام جاكسون بدراسة (Jackson, 2004)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية ولاء العاملين في مؤسستين في المملكة المتحدة وعلاقة ذلك بتحقيق الأهداف. أظهرت النتائج أن درجة الولاء النوعي مرتفعة لدى العمال الأكبر سنا و الإناث، وأن خصائص وصفات العمل ذات أثر على درجة الولاء، و أن درجة الولاء تلعب دورا في إنجاز العمل و تحقيق الأهداف.

وفي دراسة بورك و كولسون (Burke & Collison, 2004)، التي هدفت إلى الكشف عن ثقة العامل بالمنظمة و أثر ذلك على الولاء التنظيمي. أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية

لثقة العاملين وولائهم للمنظمة وفقا للمتغيرات الشخصية (العمر، و الجنس، والخبرة) و لحجم المؤسسة.

كما قام درامستد (Dramstad , 2004) بدراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بين المعلمين في النرويج ، كما هدفت إلى مقارنة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بين المدارس العامة و الخاصة في النرويج، و أظهرت نتائج الدراسة أن فقرات الرضا الوظيفي المتعلقة بالناخ التنظيمي التربوي تساهم في زيادة الولاء العاطفي، وأن معلمي المدارس الخاصة لديهم مستوى عال من الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي.

أما دراسة ماركوري وهنكن (Marchiori & Henkin,2004) فقد هدفت إلى التعرف على تقييم الأساتذة الجامعيين في الكليات الطبية للولاء التنظيمي، بأبعاده (الولاء العاطفي، والمستمر، والأخلاقي)، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء الأخلاقي والأداء الوظيفي.

وفي دراسة أجراها كارملي و جيفن (Carmeli & Gefen, 2005)،هدفت إلى الكشف عن العلاقة التبادلية المتداخلة بين أنماط الولاء الخمسة (أخلاقيات العمل، والولاء المستمر، والولاء العاطفي، والولاء الوظيفي، والاندماج في العمل) وارتباط ذلك بنية الانسحاب وترك المؤسسة، وقد دلت النتائج على وجود علاقة تبادلية بين أنماط الولاء المذكورة.

كما أجرى فوت وزملاءه (Foote et al, 2005)، دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر وضوح الدور والموقف من جهة وصراع الدور من جهة أخرى، وعلى الولاء والالتزام بالسياسة التنظيمية بالإضافة إلى تأثير الولاء على سلوك المواطنة. ،وأظهرت النتائج بأن وضوح الدور والموقف له أثر إيجابي على الولاء و الالتزام بالسياسة التنظيمية، وأثر إيجابي للولاء على فضيلة المواطنة ،أما صراع الدور فكان له تأثير سلبي على الولاء و الالتزام بالسياسة التنظيمية وعلى الأداء والانجاز.

في دراسة قام بها لوتشر وآخرون (Locher et.al, 1977) بعنوان «تقويم الأداء: مسح للممارسات الحالية»، استهدفت دراسة الطرق المختلفة لتقويم أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها: أن طريقة المقاييس التدريجية هي الأكثر استعمالا في المؤسسات الأمريكية.

كما وأجرى تشايبكا وآخرون (Czajka et.al, 1988) دراسة بعنوان «تأثير عدم القدرة العاطفية ووضوح المعايير على تقويم الأداء»، وهدفت الدراسة إلى معرفة تأثير العجز العاطفي ( Emotional

هذه الدراسة على عينة من الطلبة بجامعة جنوب كارولينا بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن العجز العاطفي لدى الموظفين له تأثير على تقييم الأداء، يتمثل ذلك في التحيز لصالح الموظفين ضعيفي الأداء، هذا وقد أوضحت نتائج الدراسة بأن التغلب على هذه المشكلة، إنما يتم من خلال تحديد معايير واضحة للأداء.

أما رويينر وآخرون (Robbins et.al, 1994) قام بدراسة بعنوان «نظرة مغلقة للعواطف بين الأشخاص كمؤثر متميز على الإدراك في عملية تقييم الأداء»، هدفت إلى معرفة تأثير العواطف أو المشاعر بين الأشخاص في عملية الإدراك، أثناء تقييم الأداء. طبقت هذه الدراسة على عينة من الطلبة بجامعة كلمسون بالولايات المتحدة، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها: أن العواطف أو المشاعر بين الأشخاص تؤثر على تقييم الأداء، وذلك من خلال تأثيرها على الإدراك أثناء التقييم، كما بينت نتائج الدراسة كذلك بأن العواطف المرتبطة بالعمل، وإدراك الأداء الماضي، والعواطف أو المشاعر الاجتماعية لها تأثيرات متشابهة على عملية الإدراك والتقدير أثناء تقييم الأداء.

بينما قام كنيدي (Kennedy,1995) بدراسة بعنوان: «تمكين الموظفين من خلال عملية تقييم الأداء»، هدفت إلى دراسة مدى امكانية استعمال تقييم الأداء في تمكين (Empower) الموظفين بالمكتب المالي المشترك في دائرة الرفاه الاجتماعي بنيوزيلندا، وتطوير نظام جديد لتقييم الأداء يعمل على تغيير الثقافة والقيم التقليدية السائدة بالمكتب المالي، ويعمل على إيجاد ثقافة وقيم جديدة، تساعد على تمكين الموظفين، وتزيد من كفاءة وفعالية المنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى تطوير نظام جديد لتقييم الأداء، يقوم على مشاركة الموظفين وتشجيعهم على النظر إلى أعمالهم في إطار المنظور الكلي لأداء المنظمة، ويقوم كذلك على التركيز على الأفراد خارج المنظمة (الزبائن)، ويقوم أيضا على التركيز على تحديد مؤشرات ومعايير للأداء، وذلك من طرف الموظفين وبالتشاور والاتفاق مع الرؤوساء.

وقد استخلص في النهاية بأن هذا المدخل الجديد يساعد الموظفين على فهم أعمالهم بشكل جيد، ويعطيهم وسائل الرقابة المتواصلة على أدائهم.

في حين قام واين وآخرون (Wayne et.al, 1995) بدراسة بعنوان: «تأثير انطباعات الإدارة على تقييم الأداء: دراسة تتبعية»، هدفت إلى اختبار صحة النموذج الذي يقترح بأن انطباعات الإدارة حول المرؤوسين يؤثر على تقييم أدائهم، وذلك من تشابه ميل وإدراك الرؤوساء للمرؤوسين، وقد دلت

نتائج الدراسة على صحة النموذج بشكل عام، أي أن انطباع الإدارة حول المرؤوسين له تأثير غير مباشر على تقويم الأداء.

بينما أجرى ويلبورن وآخرون (Wellborn et.al, 1995) دراسة بعنوان: « مقياس الأداء الذي يعتمد على الدور: تحليل صدق المقياس الذي يعتمد على النظرية»، هدفت إلى اختبار مقياس الأداء الذي يعتمد على الدور. وقد أثبتت نتائج الدراسة صدق المقياس الجديد، كما أشار الباحثون إلى إمكانية استخدام المقياس في المستقبل، في الأبحاث التي تهدف إلى تعميم مقياس للأداء، كما أشاروا أيضا بأن المقياس الجديد يوضح الصفات الشخصية بشكل جيد، الأمر الذي يجعل منه أداة صالحة للاستعمال سواء من طرف الممارسين أو الباحثين.

وأجرى سومر وآخرون (Sumer et.al, 1996) دراسة بعنوان: «التأثيرات المتشابهة والمختلفة في تقويم الأداء: تأثير تقويم الأداء السابق على تقويم الأداء اللاحق»، هدفت إلى دراسة التأثيرات المتشابهة والمختلفة في تقويم الأداء، وذلك من خلال دراسة تأثير تقويم الأداء السابق على تقويم الأداء اللاحق، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها أن تقويم الأداء السابق يؤثر على تقويم الأداء اللاحق، وبأن هذه التأثير يزداد في حالة استخدام مقياس التوقع السلوكي أكثر منه في حالة استخدام مقياس قياس القدرات.

### 1-التعقيب على الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي :

استهدفت معظم الدراسات السابقة تقييم مستوى الولاء التنظيمي والتعرف على طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي و المتغيرات الشخصية و العوامل المتعلقة بالعمل أو المنظمة، فقد تناولت بعض الدراسات علاقة النمط القيادي لرؤساء الأقسام بالولاء التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين في الجامعات الحكومية كدراسة (العمرى، 1999) ودراسة (الحشالي، 2003) في الجامعات الخاصة الأردنية كما هدفت دراسة (المخلافي، 2001) إلى التعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي والولاء المهني للأساتذة الجامعيين في كليات بجامعة صنعاء، بينما هدفت دراسة (Lamastro,2006) إلى تقييم الولاء التنظيمي و الولاء المهني لدى المعلمين في المدارس الابتدائية و الثانوية الحكومية، ومعرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي و الولاء المهني من جهة و الدعم التنظيمي المدرك من جهة أخرى. أما دراسة (حضر والنعيمة، 1996) فقد ركزت على معرفة العلاقة بين درجة الالتزام التنظيمي و الفاعلية التنظيمية لدى الأساتذة الجامعيين في جامعة بغداد ومعرفة الجوانب التي تعزز الولاء لديهم و تزيد من رغبتهم في العمل .

كما تناولت بعض الدراسات العلاقة بين الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية كدراسة (Brown & Gaylor, 2002) و التي هدفت إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين و علاقته بالرضا الوظيفي و التأثير النفسي و مركز السيطرة، ودراسة (Dramstad , 2004) التي ركزت على تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي بين المعلمين في المدارس العامة و الخاصة في النرويج.

بينما هدفت بعض الدراسات إلى تقييم مستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين في الكليات الطبية كما في دراسة (Marchiori Heakin,2004) وقياس مستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين في معهد الإدارة العامة كما في دراسة (Al-kahtani,2005) أما دراسة (Fjoroft,1993) فقد ركزت على معرفة العوامل التي تساعد على التنبؤ بالولاء التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين.

في حين تطرقت دراسة (العجمي، 1999) إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الحكومية و الخاصة و التعرف على العوامل التي تسهم في تحقيق الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي لديهم .

وهدفت دراسة (العتيبي والسواط، 1997) إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي للموظفين في جامعة الملك عبد العزيز .

أما بالنسبة إلى الأبعاد المكونة للولاء التنظيمي فقد اتفقت معظم الدراسات على تناول الأبعاد التالية للولاء التنظيمي: الولاء العاطفي، و الولاء المستمر، و الولاء الأخلاقي، و تتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات في تناول الأبعاد السابقة المكونة للولاء التنظيمي مثل دراسة (العتيبي والسواط، 1997. Brown & Gaylor, 2002. Al-kahtani,2005 ( Lamastro,2006.

وفيما يتعلق بتأثير المتغيرات الديمغرافية فقد اتفقت بعض الدراسات على تناول أثر كل من (العمر، مدة الخدمة، الرتبة الأكاديمية، المؤهل العلمي ) على الولاء التنظيمي كدراسة (العتيبي والسواط، 1997) ودراسة (الخشالي، 2003) .

كما أشارت نتائج الدراسات السابقة إلى تفاوت مستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين، إلا انه يمكن القول بان مستوى الولاء التنظيمي متوسط بوجه عام وان ارتفع في بعض الجوانب وانخفض في البعض الآخر.

بعد جمع الدراسات السابقة وتحليلها ومن خلال النظرة الفاحصة لها توصلت الباحثة إلى

### الاستنتاجات التالية:

1- كانت الدراسات التي تناولت مفهوم الولاء الوظيفي في مجال الإدارة المدرسية بشكل خاص والمجال التربوي بشكل عام محدودة. فقد تناولت دراسة الرواشدة (1995) هذا المفهوم وكانت الأقرب لموضوع البحث. أما دراسة الفرحان وزملاءه (1982)، ودراسة سينق(-Chui seng, 1999) فقد تناولتا مفهوم ارتباط المعلمين والتزامهم بمهنة التعليم. أما دراسة العمري (1992) ودراسة سعود وبطاح (1996)، فقد تطرقتا إلى مفهوم الرضا الوظيفي والتزام مديري المدارس بأخلاقيات المهنة، وتناولت في باقي الدراسات أنماط الولاء بمجالات أخرى كقطاع الجامعات والمحاماة وغيرها.

2- اتفقت نتائج دراسة الفرحان وزملاءه (1982)، ودراسة سعود وبطاح (1996) في أثر المؤهل العلمي كمتغير مستقل على الالتزام والولاء للمنظمة والعمل.

3- ميزت دراسة المخلافي (2001)، بين الولاء الوظيفي والولاء التنظيمي كعاملين مختلفين.

4- توافقت نتائج دراسة أليمي (2003) ونتائج دراسة فانديرج ولانس (Vandenberg & Lance, 1992) بشأن الرضا الوظيفي كعامل مرتبط بالالتزام والولاء الوظيفي والتنظيمي.

### 2-التعقيب على الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي:

يلاحظ من خلال الاستعراض للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت الأداء الوظيفي أنها: معظم الدراسات العربية ركزت على تقييم الأداء.

ركزت دراسة (Locher et.al, 1977) على الطرق المستخدمة لتقييم الأداء، بين

(Wayne et.al, 1995) تأثير انطباع الإدارة على تقييم الأداء، والدراسة ( Sumer et.al, 1996)

التي أوضحت التأثيرات المتشابهة والمختلفة في تقييم الأداء، وذلك من خلال دراسة تأثير تقييم الأداء السابق على تقييم الأداء اللاحق.

توافقت نتائج دراسة (Czajka et.al, 1988) ونتائج دراسة (Robbins et.al) بشأن تأثير العاطفة على تقييم الأداء.

في حين اقترح (Kennedy, 1995). بمفهوم جديد وهو التمكين الذي ينادي بإعطاء (تحويل) الصلاحيات للعمال حتى يتمكن من رفع مستوى أدائهم. من خلال استخدام نظام تقويم الأداء في تمكين الموظف.

تم دراسة مقياس الأداء الذي يعتمد على الدور كما جاء في دراسة ( Wellborn et.al, 1995

### ثاني عشر: صعوبات الدراسة:

- واجهت الباحثة أثناء إعدادها لهذه الدراسات عدة صعوبات تجسدت في:
- قلة المراجع العربية التي تبحث في أدبيات الولاء التنظيمي خاصة في الجزائر، لولا إستفادتها من عدة منح تربص لعدة دول عربية؛
  - عزوف بعض الأساتذة عن تعبئة الاستبيانات التي تم توزيعها خاصة في دولة تونس الشقيقة وما صاحب ذلك من الافتقار إلى المساعدة والاهتمام بذلك، الأمر الذي إنعكس على النسبة المتدنية من إرجاع الاستبيانات (37.3%) من مجموع العينة، بالرغم من الجهود الحثيثة والمضنية لجمعها بصورة شخصية.

# الفصل الأول:

الولاء

التتظيمي



## الفصل الأول: الولاء التنظيمي

### تمهيد:

يعتبر العنصر البشري الأساس الذي تعتمد عليه المنظمات في تحقيق أهدافها ورفع كفاءتها لذلك أخذت المنظمات تبذل الجهد وتنفق المال، وتصرف الوقت لاختيار الأفضل كفاءة، وتولييه عناية خاصة، وتوفر له التدريب المناسب وتمنحه الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية التي تسهم في سد احتياجاته المختلفة، وتطلب منه في المقابل الولاء والإخلاص في خدمتها، وتقديم الأداء المتميز لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (المعاني، 1990، 7). ولكي تضمن المنظمات استمرار القوى العاملة بها، عليها أن تهتم بمشاعرهم واتجاهاتهم نحو المنظمة، وأن تعمل على تنمية العلاقات بينها وبين الأفراد العاملين فيها، وخاصة المتميزين منهم من ذوي المهارات العالية، فمن شأن هذا الاهتمام أن يؤدي إلى إيجاد الدافع لديهم لبذل المزيد من الجهد و الأداء لتحقيق أهدافها (العجمي، 1999، 49-70).

لقد حظي موضوع ولاء العاملين لمنظماتهم باهتمام العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، وذلك في سبيل معرفة الطرق والأساليب التي تساعد المنظمات على الاحتفاظ بالعاملين، لاعتقادهم أن الولاء التنظيمي يرتبط ويؤثر في العديد من الظواهر السلوكية، مثل الدوران الوظيفي و الرضا الوظيفي، كما أنه يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي، إذ أن المستويات المرتفعة من الولاء التنظيمي تؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء الأفراد مما ينعكس بالتالي على فعالية المنظمة (Steers، 1977: 46-56)، وفي المقابل فإن انخفاض مستوى الولاء التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع نسبة الغياب والرغبة القوية في البحث عن وظائف جديدة، إلى عدم الرغبة في المشاركة وتقديم التضحيات للمنظمة (سلطان، 2002، 220).

والولاء التنظيمي كأى ظاهرة سلوكية أخرى، لا يمثل واقعا ملموسا بل هو مفهوم مطلق غير محسوس في ذاته، يتم الاستدلال عليه من خلال الظواهر و الآثار المرتبطة به، وبالتالي فإنه لا يمكن الحصول عليه جاهزا أو يتم فرضه بالإكراه لأنه نتيجة تفاعلات العديد من العوامل والمتغيرات، وهو حصيلة الإدارة السليمة.

## المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي

يتناول هذا المبحث ثلاث مطالب أساسية، بحيث يقدم المطلب الأول مفهوم الولاء التنظيمي ودواعي الاهتمام به، كما يستعرض المطلب الثاني أبعاده. أما المطلب الثالث فقد خصص لعرض الصور التي يكون عليها.

## المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي وأسباب دراسته:

يستعرض هذا المطلب مفهوم الولاء التنظيمي ودواعي الاهتمام به.

## الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي:

## مفهوم الولاء :

يعني الولاء في اللغة: العهد، والالتزام، والقرب والنصرة. (الوسيط، 1960، 1057). كذلك يعني: الملك والقرب والقرابة والنصرة والمحبة و المصادقية. (أنيس و آخرون، 1972، 1058).

كما يرى جواد بأن الولاء هو: الانتماء والانتساب والإخلاص، كما أنه ينطوي على الارتباط والتماسك والجذب تجاه الآخرين (جواد، 2000، 380).

أما المخلافي فيرى بأن الولاء يعني الالتزام والارتباط أو الانتماء، إلا أن الولاء أعم وأشمل من الانتماء، فالانتماء يعني الانتساب أو الارتباط أو الهوية التي تتبعها الشعور الايجابي أو السلبي من الحب والعطاء والرضا والقبول، بينما يتطلب الولاء التضحية والنصرة والتزوع إلى المولى، أي أن كل ولاء انتماء وليس بالضرورة أن يتطلب الانتماء ولاء (المخلافي، 2001، 185-220).

أما اصطلاحاً: فهو القوة الكلية التي تجعل من الصعب على أحد الأشخاص التخلي عن موقفه اتجاه موضوع معين، أو تغيير اتجاهه أو اعتقاده أو حكمه أو رأيه نحو موضوع ما، أو إنهاء علاقة تربطه بأحد الأشخاص أو بالمنظمة التي يعمل فيها (شهاب، 1998، 50).

ويمكن تعريف الولاء بأنه (أبو النصر، 2005، 38):

- 1- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء (Beionging) إلى شيء هام في حياته؛
- 2- شعور الفرد بمسؤوليته (Responsibility) تجاه شيء هام في حياته؛
- 3- حاجة من الحاجات الاجتماعية (Social needs) لدى أي إنسان؛
- 4- الإخلاص و المحبة و الاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهيمه؛
- 5- خاصية سائدة للسلوك الإنساني اتجاه شيء يهيم الإنسان.

ومفهوم الولاء قديم في العلوم الاجتماعية، فالإنسان - كما يرى علماء الاجتماع - كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة، وتربطه بهم علاقات اجتماعية - مصدرها الحاجة إلى التعاون والشعور بالانتماء - تقوي المشاعر وتحدد مسارها سلباً أو إيجاباً؛ فإذا كانت المشاعر إيجابية يميل الفرد إلى التلاحم والاتجاه نحو العمل بروح العمل معنوية عالية، ويكون المناخ مشجعاً على العمل والانجاز المبدع، أما إذا كانت المشاعر سلبية فالنتيجة صراع مستمر بلا انجاز وضعف الولاء للتنظيم (المعاني، 1996، 15).

إذن فالولاء هو منهج وطريقة للمؤسسات التي تسعى إلى تأسيس قاعدة صلبة مع أفرادها، وهذا هو المعيار الذي يكشف مستوى الأداء الحقيقي للمؤسسة، فالإدارة القائمة على الولاء هي الإدارة التي تهدف إلى إعطاء أكبر قدر ممكن من الاهتمام، لإرضاء العاملين بما يزيد من ولائهم وشعورهم بالرضا والفخر عن أعمالهم، والمؤسسة الناجحة التي تبحث عن التميز، هي التي تسعى لتطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء، وتعمل على اختيار موظفيها بنية الإبقاء عليهم، وتدرك أن عليها فتح أبواب القلوب المغلقة، وتعمل على توثيق علاقة موظفيها بمؤسستهم و الولاء لها (السويدان والعدلوي، 2003، 5).

وهناك من يرى بأن الولاء هو: استعداد الموظف لبذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء فيه والقبول بالأهداف والقيم الرئيسية له. وهو قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها. (Streers، 1977:46)

يلاحظ من التعريفات السابقة بأن هناك علاقة تبادلية بين طرفين، المنظمة من جهة والعاملون فيها من جهة أخرى وأن هناك مطالب لكلا الطرفين على إدارة المنظمة أن توازن بينهما، فالمنظمة يقع على عاتقها إتاحة فرص التقدم والرقي للأفراد وأن تعمل على تدريبهم وتأهيلهم وتوفير الأمان والاطمئنان والحوافز المناسبة لهم وأن لا يعاملوا كآلات تقوم بالإنتاج، بل تعمل على تهيئة الجو النفسي الذي يعملون فيه وإعطائهم فرص التعبير عن ذاتهم وأن تحدد لهم أعمال تتناسب وكفاءتهم الذاتية وتدعم العلاقة الرسمية بين العاملين وأن يشعروا بالمساهمة والاشتراك في إنجاز أهداف المنظمة والابتعاد عن لغة التهديد والفرس والإجبار لإبداء الولاء ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وفي العدد المناسب والابتعاد عن المحسوبيات والاهتمام بصحة العاملين وتوفير وسائل الأمن الصناعي لهم ووضع نظام عادل للأجور وتخفيض القيود الإدارية على العاملين ليكونوا قوة إنتاج لا قوة إعاقة وعندما تستطيع المنظمة القيام بهذه الأعباء وتستخدم العاملين لديها بشكل فعال فإن احتمالية زيادة الولاء التنظيمي لديهم تصبح كبيرة.

والعكس صحيح فعندما تفشل المنظمة في إشباع حاجات العاملين ورغباتهم ودوافعهم فإن الثقة تنعدم بينها وبينهم ويسود جو من التوتر وعدم التعاون وثقل الكفاءة في الأداء والشعور باللامبالاة ويقل التوائم والانسجام بين الفرد وعمله وتزداد نسب التسرب من العمل ويقل الإنتاج كما ونوعا عند ذلك الولاء التنظيمي ينخفض.

**كذلك نلاحظ من التعريفات السابقة بأن** هناك ارتباط قوي بين الأفراد والمنظمة وهذا الارتباط يمتاز بالرغبة في البقاء في المنظمة والحضور للعمل والأداء الوظيفي الجيد والذي يتحقق بالجهد المبذول والقدرات الفردية وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، وهذا الارتباط يمتاز كذلك بزيادة الرضا الوظيفي والسلوك الإيجابي نحوه، والارتباط هنا لم ينظر للعوامل المادية والمكاسب المختلفة التي يمكن أن يحصل عليها الأفراد لعملهم في المنظمة.

**وبهذا يمكن القول بأن** الولاء هو متغير سلوكي كأى متغير آخر ولا يمثل واقع ملموسا بل اصطلاحا مطلقا غير محسوس في ذاته، ونستدل عليه من خلال الآثار والظواهر المرتبطة به. ولا يمكن الحصول عليه بسهولة أو باستخدام القوة والإكراه ولا ينتهي بين يوم وليلة بل هو نتيجة لتفاعل وارتباط وانسجام بين المنظمة والعاملين فيها ولمسارات نفسية واجتماعية وبيئية مؤثرة على الأفراد وتجارب وخبرات طويلة لهم.

### أنواع الولاءات:

هناك عدة أنواع من الولاءات لدى الفرد يمكن رصد أبرزها كالتالي (أبو النصر، 2005، 40-41):

#### 1) الولاء الشخصي: Personal Loyalty

وهو ولاء الفرد لنفسه ولفكره وفلسفته في الحياة وثقافته التي ينتمي إليها. ويندرج تحت الولاء الشخصي على سبيل المثال: الولاء الرياضي (لأحد الأندية الرياضية) والولاء السياسي (لأحد الأحزاب السياسية).

#### 2) الولاء الديني: Religious Loyalty

وهو ولاء الفرد الدين الذي يعتنقه ويؤمن به. ويزداد الولاء الديني كلما التزم الفرد وطبق قواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح.

#### 3) الولاء الوطني: National Loyalty

وهو ولاء الفرد للوطن الذي ينتمي إليه. فكل واحد منا مواطن في بلد ما، وله جنسية هذا البلد. ويزداد الولاء الوطني كلما كان الفرد مخلصا لهذا الوطن وكان مواطنا صالحا يخدم الوطن ويضحى من أجله إذا تطلب الأمر ذلك.

#### 4) الولاء المهني: Professional Loyalty

وهو ولاء العامل للمهنة التي أصبح عضوا فيها. ويزداد الولاء المهني كلما التزم العامل بمبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة، وكلما مارس المهنة بالشكل الصحيح والذي يساهم في تحقيق أهداف هذه المهنة.

#### 5) الولاء المؤسسي أو التنظيمي: Organizational Loyalty

وهو ولاء الفرد العامل للمنظمة التي يعمل بها. وسوف نتطرق لهذا الموضوع بالتفصيل في الأشرطة.

#### 6) الولاء للعملاء: Client or Customer Loyalty

وهو ولاءك لجمهور المنظمة التي يعمل بها، هؤلاء العملاء الذين تقدم لهم السلع والخدمات. يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وقد انبثق من العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين، من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة (رشيد، 2004، 9-36).

وقد تضمنت الأدبيات تعريفات متعددة ومفاهيم كثيرة للولاء التنظيمي، وذلك نظرا لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والناجمة عنه، بالإضافة إلى اختلاف مداخل دراسته، وارتباطه بمفردات عديدة، مثل الانجذاب (Attachment) والإخلاص (Allegiance) والتفاني (Dedication)، والالتزام (Devotion)، والالتزام (Engagement)، والمسؤولية (Responsibility)، (Marchiori & Henkin, 2004: 12-23)، والتطابق (Identification)، والانغماس (Involvement)، (Angle, Perry, 1981: 1-13).

ويعد علماء السلوك أول من ساهم في تقديم عدد من التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي، تقوم على فرضية أساسية مفادها أن الفرد داخل التنظيم الرسمي قد يتخطى حيز التوقعات المعيارية من جانب هذا التنظيم، وأن السلوك التنظيمي تم تهيئته الفرد لممارسة بشكل مسبق وبالكيفية التي تحقق له ارتباطه القوي والمستمر بأهداف التنظيم (علام، 1993، 251-296).

و فيما يتعلق بالولاء التنظيمي فسوف نقوم باستعراض جملة من التعاريف التي قدمت من قبل عدة باحثين لعل من أهمها:

## الجدول رقم (1): التعاريف التي قدمت للولاء التنظيمي

التعريف	اسم الباحث
«عدم الرغبة في ترك المنظمة لأسباب لها علاقة بالزيادة في الأجور (الرواتب) أو الموقع الوظيفي أو ما يتاح للفرد من حرية مهنية، أو لأسباب تتعلق بصداقات و علاقات زمالة أوسع مع الأفراد الآخرين»	Hrebiniak & ) (Alutto,1972).
«الولاء التنظيمي عبارة عن "ارتباط الأفراد بأهداف وقيم المنظمة، بغض النظر عن القيم المادية التي يحققونها من المنظمة» فقد ميز بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الولاء التنظيمي : أولاً: الإحساس بالمماثلة ( <b>Identification</b> ) أي دمج المرء نفسه في جماعة دمجاً ينشأ عنه ارتباط عاطفي وثيق. ثانياً: المشاركة والمساهمة الفعالة (الإندماج) ( <b>Involvement</b> ): من قبل الفرد النابعة من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار المتعلقة بالعمل التي يقوم بها. ثالثاً: الإخلاص ( <b>Loyalty</b> ): وهو الشعور بالارتباط العاطفي والانجذاب للمنظمة، المعبر عنه برغبة الفرد الأكيدة بالاستمرار والعمل في المنظمة في كل الظروف.	(Buchanan, 1974) (العتبي والسواط،1997).
« قوة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها».	(Steers,1977,p.46)
«إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيمها، وقبول هذه الأهداف وتلك القيم، والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة، والرغبة القوية للبقاء في المنظمة».	Porter, ) Steers, and (Mowday,1978)
«الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة».	Oreilly and ) (Chatman,1986)
«عبارة عن حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها».	Allen & ) (Meyer,1990)
فيعرف الولاء التنظيمي على أنه «اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها».	(حريم، 1997، 107)

نورث كرافت ونيل (North Craft and Neale) بأنه: «عملية مستمرة يعبر من خلالها الموظف عن اهتمامه بالمنظمة وبنجاحها المستمر، ويتم ذلك عن طريق الإيمان بالهدف، والعمل من أجله بشكل مستمر وأن طال تحقيق هذا الهدف»	(العجمي، 1998).
« نوع من اتجاه الموظف نحو المنظمة التي يعمل بها ».	(عبد الرحمن الهيجان، 1998).
«إستعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وقبول أهدافها وقيمها»	(الكايد، 1999، 21).
«القوة النسبية لتعريف الشخص بنفسه، على أنه موظف في المنشأة التي يعمل بها، واندفاعه في تحقيق أهدافها».	(يوسف، 1999)
بأنه: «حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها».	(العطية، 2003، 103)
شيلدون (Shelden)، على أنه: «التقويم الايجابي للمنظمة، والنية للعمل من اجل تحقيق أهدافها». في حين يرى ألتو وهريينك (Allutto and Herbiniaك) أن «الولاء هو عدم الاستعداد لترك المنظمة بسبب الأجر، أو الوضع الوظيفي، أو الحرية المهنية، أو علاقات الصداقة»	(النوباني، 2003).
«السلوكيات التي يقوم بها المعلم وتدل على مدى التزامه بالقواعد الأخلاقية التي تحدد علاقته بعمله وكذلك على الراحة النفسية والرضا عن إشغاله لوظيفته وتفضيلها على غيرها من الوظائف»	(الرواشدة، 2005)

المصدر: من إعداد الباحثة إنطلاقاً من مراجعة المراجع المشار إليها.

هذا وقد اتفق الباحثون على أن المفاهيم المتعددة للولاء التنظيمي، يمكن أن تندرج تحت مدخلين مختلفين كما ورد في فجوروفت (Fjortoft, 1993):

أولاً: المدخل التبادلي (interactive Approach): يتم بموجبه النظر إلى المنظمة وأعضائها الأفراد العاملين فيها بحيث تربطهم علاقة تبادلية تجعل كل طرف في العلاقة يطلب من الآخر ويقدم له في المقابل، وبناء على هذه العلاقة فإن الولاء التنظيمي هو منتج طبيعي لعملية الإغراء والمساهمة بين

المنظمة والفرد و قد تزعم هذه الاتجاه كل من شيلستر برنارد (Shester brand) وهربرت سايمون (Herbart saymon) اللذين أطلقا على هذه العلاقة التوازن الطبيعي بين الفرد والمنظمة. وقد عرّف أنصار المدخل التبادلي مفهوم الولاء التنظيمي بتعريفات مختلفة، ومن أبرزهم هيربانك وأليتو (Hrebiniak & Alutto, 1972)، اللذين عرّفوا الولاء بأنه: اتجاه الفرد نحو الفائدة أو المنفعة المدركة نتيجة المشاركة والإسهام المستمر في المنظمة و قد أكدوا على أن الأفراد الذين يعملون في المنظمة لهم حاجات أساسية ورغبات متنوعة ومهارات مختلفة، لذلك فإنهم يرون في بيئة منظمة المكان المناسب لاستخدام وتفعيل مهارات ومقدراتهم وإشباع حاجاتهم الأساسية، وفي المقابل عندما تقوم المنظمة بدورها في توفير البيئة السليمة والصحية للأفراد بممارسة مهاراتهم ومقدراتهم وإشباع حاجاتهم، فإن النتيجة الطبيعية ستكون زيادة الثقة بين الأفراد والمنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى احتمالية زيادة الولاء التنظيمي لديهم، وعلى العكس من ذلك، عندما تفشل المنظمة في المشاركة والإسهام في إشباع حاجات الأفراد العاملين، وفي تنمية مهاراتهم ومقدراتهم، وفي إعطائهم المهام التي تلاؤمهم و توجد عندهم التحدي في الملل، فإن ذلك سيؤدي إلى انخفاض في مستوى الثقة بينهم وبين المنظمة وبالتالي فإن نتيجة الطبيعية هي احتمالية انخفاض الولاء التنظيمي عندهم.

**ثانيا: المدخل النفسي (Psychological Approach) :** ويشير إلى أن هناك ارتباطا فعالا للأفراد في المنظمة دون النظر بعين الاعتبار للعوامل المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحققها الأفراد العاملون نتيجة عملهم داخل المنظمة، ذلك الارتباط الذي يمتاز بأدائهم الجيد وقلّة تغيّهم في المنظمة حتى سن التقاعد، وزيادة الرضا الوظيفي والسلوك الايجابي نحو المنظمة. أي يعكس مدى رغبة الأفراد واستعدادهم في زيادة طاقاتهم للعمل، وحرصهم على المنظمة والولاء لها، بصرف النظر عن المكاسب المادية التي يحققونها نتيجة عملهم في المنظمة.

ومن أصحاب هذا المدخل مودي وسيترز وبورتر (Mowday, Steers, porte, 1979) حيث عرفوا الولاء التنظيمي بأنه «قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها. والفرد يظهر مستوى عاليا في الولاء التنظيمي اتجاه منظمة ما»، وقد حددوا ثلاثة عوامل أساسية للولاء التنظيمي، كما ورد في (Coberlt, 2004) هي :

❖ الاعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة؛

❖ الرغبة في بذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة؛

❖ الرغبة القوية في المحافظة على استمرارية العضوية في المنظمة؛



و استنادا إلى فيفر و لولر (Fefr & Lolur) فإن الولاء التنظيمي طبقا لهذا المدخل يتميز بثلاث صفات عامة هي:

■ امتثال الفرد لقيم و أهداف المنظمة؛

■ انخراط الفرد في دوره الوظيفي ضمن القيم و الأهداف، ورغبته المستمرة في البقاء في المنظمة لمدة أطول لخدمة أهدافه و قيمه؛

■ الاستعداد والرغبة لبذل المزيد من الجهد من اجل صالح المنظمة وأهدافها.

أما روبرت (Robbins) فعرف الولاء التنظيمي على أنه: «الحالة التي يكون فيها الموظف معروفا من خلال منظمة معينة، ويرغب في الاستمرار في المنظمة». وعلى الرغم من تعدد تعريفات الولاء التنظيمي إلا ان هناك سمات تعطي لمفهوم الولاء التنظيمي خصائص مشتركة هي :

1. إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك و تصرفات الأفراد العاملين في التنظيم، والتي تجسد مدى ولائهم؛
2. إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية، و التنظيمية و ظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم؛
3. إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيًا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى (المدهون، الجزراوي، 1995، 155).

وعلى الرغم من هذا التعدد الواضح في تعاريف مفهوم الولاء التنظيمي إلا أن هناك إجماعا من قبل الباحثين على أن الولاء مفهوم متعدد الأبعاد، يعكس مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة، ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها، وزيادة فعاليتها، بالإضافة إلى الرغبة في البقاء فيها.

### الفرع الثاني: أسباب الاهتمام بموضوع الولاء التنظيمي:

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

وتهدف الإدارة في المنظمات المتقدمة إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين وزيادة درجة ولاء العاملين للأسباب التالية (أبو النصر، 2005، 49-50):

- 1) ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الحاكمة؛
- 2) تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصا منهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها؛
- 3) إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء في المنظمة؛
- 4) أن العامل هو أساس وجود المنظمة وشعوره بالانتماء إلى هذه المنظمة يحفزها على العمل على بقاء هذه المنظمة واستمرارها في مجال الأعمال؛
- 5) 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؛
- 6) 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؛
- 7) 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؛
- 8) كلما زادت درجة ولاء العاملين للمنظمة كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل، مما ينعكس بدوره على الأداء والإنتاجية بشكل إيجابي؛
- 9) 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 إيمانا منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير والازدهار لأحوالهم أيضا؛
- 10) أن شعور الأفراد بالانتماء والولاء للمنظمة يزيد من درجة الرضا لديهم مما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد والعمل للمنظمة.

### المطلب الثاني: أهمية الولاء التنظيمي ومراحل تطوره:

نتطرق في هذا المطلب إلى أهمية الولاء التنظيمي واستعراض مراحل تطوره من وجهات نظر الباحثين.

### الفرع الأول: أهمية الولاء التنظيمي:

تتبع أهمية الولاء التنظيمي من تأثيره الايجابي على مجموعة من الظواهر السلبية والتخفيف من أثارها، إذ تبين أن ارتفاع مستويات الولاء في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض في مستويات الغياب والتهرب عن أداء العمل، كما أنه يساعد في انخفاض درجات الضغط والاحتراق الوظيفي، وفي تحسين الأداء والرضا الوظيفي (الفضلي، 1997، 75-110).

وبين كل من ولس ولافان (Welsch & Lavan, 1981:1079-1089) أن أهمية دراسة الولاء التنظيمي تأتي من أهميته المتزايدة في المنظمات، لتأثيره على مستوى الأداء فيها ويظهر ذلك من خلال ارتباط الأفراد بأهداف المنظمة واستعدادهم لبذل الجهود من أجل تحقيق تلك الأهداف.

و أضاف ستيرز (Steers, 1977:46) أن الاهتمام بالولاء التنظيمي يرجع إلى دوره في زيادة فعالية المنظمة وكفاءتها، فالأفراد ذوو الولاء المرتفع يميلون إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وإلى الرغبة للبقاء فيها، مما يؤدي إلى التخفيف من الآثار الناتجة عن دوران العمل، كما أن المستويات العالية من الولاء تزيد من السلوك الإبداعي لدى الأفراد.

وقد بين شلدون كما ورد في (الصيري، 2005، 25) أن أهمية الولاء التنظيمي في حياة المنظمات تكمن في الجوانب التالية :

1. يعتبر الولاء التنظيمي مؤشرا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة؛
2. يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج الوطني؛
3. يؤدي إلى انخفاض بند الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي؛
4. يعد عاملا هاما في التنبؤ ببقاء الأفراد في منظماتهم، أو تركهم لها؛
5. يمثل الولاء نمطا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، ولا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات ان تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

أما (خطاب، 1988، 23-58) فقد أشارت إلى مجموعة من النتائج الايجابية التي يحققها الولاء التنظيمي بالنسبة للمنظمة والأفراد منها: انخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة، الانتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء، مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية، وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة.

الفرع الثاني: مراحل تطور الولاء التنظيمي :

تعتبر عملية تكوّن تطور الولاء التنظيمي عملية معقدة، وقد حاول كثير من الباحثين تفسير المراحل التي تمر بها هذه العملية، وسوف نحاول أن نستعرض ذلك:

### **1) مراحل تطور الولاء التنظيمي من وجهة نظر بوخنان (Buchanan) 1974:**

لقد بين بوخنان (Buchanan) في بحثه الخاص بتطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 أن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي: (المعاني، 1996، 21-22).

أ- **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون العامل خاضعا خلالها إلى التدريب والإعداد والاختبار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته بما يتلائم مع اتجاهات المنظمة، وإدراك ما يتوقع منه، وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه.

ويرى (Buchanan) أن الخبرات التالية تظهر خلال هذه المرحلة وهي:

- 1- تحديات العمل؛
- 2- تضارب الولاء؛
- 3- وضوح الدور؛
- 4- ظهور الجماعة المتلاحمة؛
- 5- إدراك التوقعات؛
- 6- نمو اتجاهات الجماعة نحو المنظمة؛
- 7- الشعور بالصدمة.

ب- **مرحلة العمل و الانجاز:** وهي الفترة اللاحقة للتجريبية و تمتد من سنتين إلى أربع سنوات تلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد خلالها إلى إثبات ذاته من خلال عمله، والتأكيد على مفهومه للإنجاز الذي حققه.

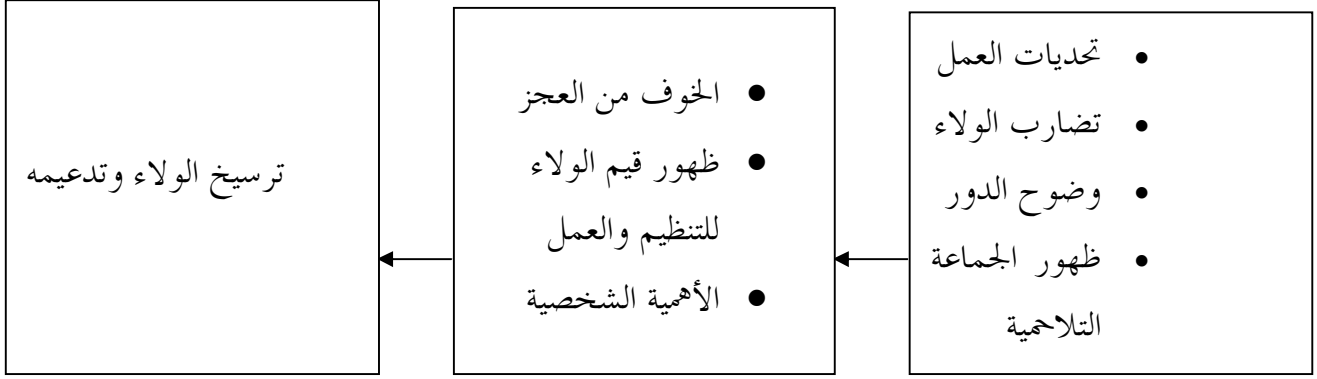
وتتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية:

- 1- الأهمية الشخصية؛
- 2- الخوف من العجز؛
- 3- وضوح الولاء للتنظيم والعمل؛

ج- **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله في المنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات ولائه التي تكونت في المرحلتين السابقتين ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها، بحيث تصبح متينة الرباط شديدة

الوثاق، ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل دون ملل أو كلل، لصالح مؤسسته، ليعلو بها ومعها، وتنصهر مصالحه الشخصية من لهيب مشاعر الحب والإخلاص لمنظمتها، وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

### شكل رقم (2): مراحل تطور الولاء عند بوخنان



المرحلة الأولى (فترة التجربة) المرحلة الثانية (العمل والإنجاز) المرحلة الثالثة (الثقة بالتنظيم)  
المصدر: المعاني، أمين عودة، الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مركز أحمد ياسين، عمان، الأردن، 1996، ص23.

### (2) مراحل تطور الولاء التنظيمي من وجهة نظر (Mowday) وبورتر (Porter) 1982:

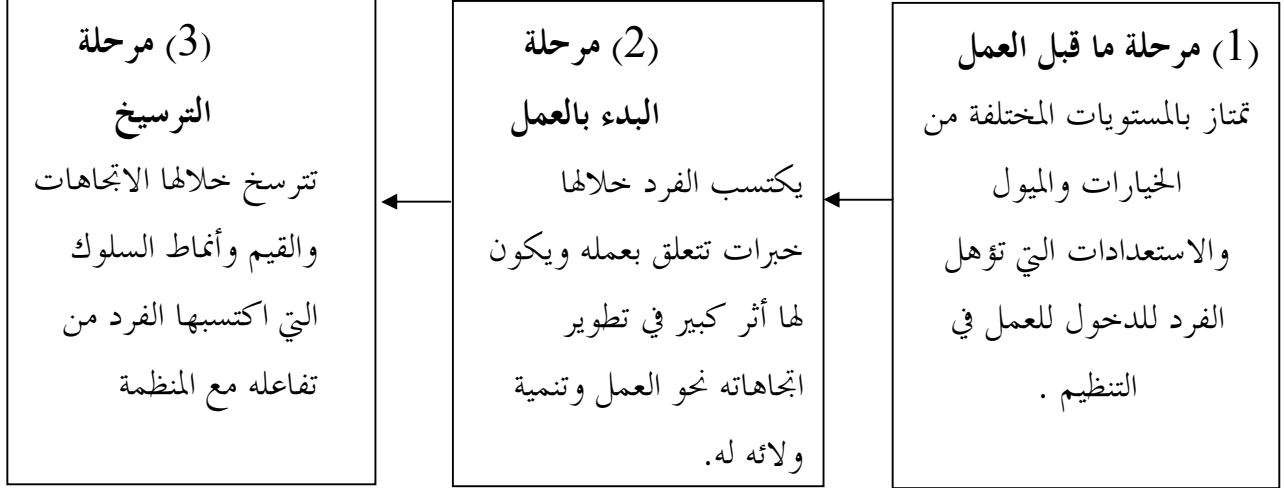
وذكرت (إبراهيم، 1996) أن كل من مودي (Mowday) وبورتر (Porter) في دراستهما عام 1982 أن قد رتبوا تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيماتهم وتطوره يمر في ثلاث مراحل زمنية متتابعة هي: (عبوي، 2006، 210)

1) **مرحلة ما قبل العمل**: وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول في العمل في المنظمة. تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وتوقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى والتي تحكم قراره بقبول العمل.

2) **مرحلة البدء في العمل**: وهي التي يكتسب الفرد من خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولائه له والانخراط عضواً في التنظيم.

3) مرحلة الترسخ: وتتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه وانخراطه الاجتماعي. وتتمن فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

شكل رقم (3): مراحل تطور الولاء التنظيمي عند مودي (Mowday) وبورتر (Porter)



المصدر: المعاني، أيمن عودة، الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مركز أحمد ياسين، عمان، الأردن، 1996، ص25.

3) مراحل تطور الولاء التنظيمي من وجهة نظر أوريلي وزملائه (Oreily et al) 1990:

أما أوريلي وزملائه (Oreily et al) فقد أشار إلى ثلاث مراحل للولاء التنظيمي (كما ورد في العتيبي والسواط، 1997، 13-67) وهي:

1. **مرحلة الإذعان أو الالتزام:** ويكون ولاء الفرد في هذه المرحلة مبنيًا على الفوائد التي يتحصل عليها من المنظمة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه منه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

2. **مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة،** وهنا يتقبل الفرد سلطة وتأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجته للانتماء، وبالتالي فهو يشعر بالفخر لانتمائه لها.

3. **مرحلة التبنى و اعتبار أهداف و قيم المنظمة أهدافا و قيما لها،** وهنا يكون الولاء ناتجا عن تطابق أهداف المنظمة و قيمها مع أهداف و قيم الأفراد.

ويرى ديكسون وزملائه (3: Dixon,et al,2005) أن عملية الولاء التنظيمي وفقا للنظرية التقليدية تمر في مراحل متتالية، هي:

- المرحلة الأولى: تلي فيها المنظمة احتياجات الموظفين.
- المرحلة الثانية: بعد أن يتم تلبية حاجات الموظفين، يدرك هؤلاء الموظفون البدائل المتوفرة وعلاقتها بالمنظمة، بحيث تتم المقارنة بين المزايا التي يحصلون عليها من المنظمة، والتي يمكن أن يحصلوا عليها عند العمل في منظمة أخرى.
- المرحلة الثالثة: يشعر فيها الموظفون بالرضا و يكونون اتجاهات ايجابية نحو المنظمة.
- المرحلة الرابعة: وتزداد في هذه المرحلة درجة ولاء الأفراد للمنظمة.

### المطلب الثالث: أبعاد الولاء التنظيمي:

يعد الولاء التنظيمي من الموضوعات التي لاقى اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في مجال التنظيم الإداري في الآونة الأخيرة، فقد أدت دراسة هذا المفهوم إلى ظهور أبعاد كثيرة ومتنوعة، إذ تعددت الدراسات وتعددت معها طرق قياس الولاء التنظيمي (Allen & Meyer, 1990: 1-18). وعلى الرغم من اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء التنظيمي، إلا أنهم يختلفون في حصر هذه الأبعاد وتحديدها، ويرى ريتشرز (Reichers) أن تعدد أبعاد الولاء التنظيمي يعود إلى تعدد العناصر المكونة للمنظمات، وهذه العناصر تشمل الموظفين التنفيذيين، العملاء والمستفيدين، الإدارة العليا والمواطنين عموما، ولكل فئة من هذه الفئات أهداف خاصة بها تحاول تحقيقها، الأمر الذي أدى إلى اختلاف ولاءات الأفراد تجاه أهداف وقيم المنظمة، مما أدى إلى تباين الباحثين في تحديد أبعاد الولاء التنظيمي (العنبي والسواط، 1997، 13-67).

وترى كانتور (Kantor, 1986) عن المجتمعات الفاضلة الأمريكية وللفترة الواقعة ما بين 1780-1860، عرف الولاء الاجتماعي بأنه العملية التي من خلالها تصبح اهتمامات الفرد موجهة نحو القيام بالنماذج السلوكية الاجتماعية، وقد ميز أيضا ما بين ثلاثة محاور للولاء الاجتماعي: محور الولاء المستمر، محور الولاء التلاحي، محور الولاء المنضبط. (كما ورد في الردايدة، 1988، 8-9) أن للولاء الاجتماعي ثلاث أبعاد يرتكز عليها هي:

1. الولاء المستمر: ويقصد به تكريس الفرد لحياته من أجل بقاء واستمرار حياة الجماعة، ويتم هذا من خلال تضحية الفرد واستثماراته الشخصية.
2. الولاء التلاحي: وهو ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية تؤلف وتشكل علاقات الجماعة، ويتم ذلك من خلال نكران الفرد المعلن للعلاقات والارتباطات الاجتماعية السابقة، والتشراكة

المتمثلة بسلوك الفرد المؤدي إلى تقويم الإحساس بتماسك وتلاحم المجموعة، والتخلي عن السلوك المؤدي إلى التفكك والانفصال عن الجماعة.

3. الولاء المنضبط : وهو الارتباط بمبادئ ومعايير الجماعة من خلال تنصل الفرد لمبادئه السابقة، وتركه لحقه في اتخاذ القرارات واستسلامه الكامل لقرارات وسلطة الجماعة. أما سلانيك (Slanick) فقد حدد بعدين للولاء التنظيمي، كما ورد في (الحشالي، 2003، 124-158)، وهما:

1. الولاء الاتجاہي (Attitudinal Commitment) : ويقصد به الحالة التي يتم من خلالها تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، وزيادة رغبته في البقاء والاستمرار فيها. أي يشير إلى قوة تطابق عمليات الأفراد مع أهداف المنظمة، بحيث يصبح لدى الفرد الإيمان والقبول بأهدافها وقيمها، والاستعداد لبذل الجهد لتحقيق مصلحتها والرغبة القوية لمحافظة الفرد على عضويته فيها.

2. الولاء السلوكي (Behavioral Commitment) : وهو الحالة التي يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة، حيث أن الجهد والوقت الذي قضاه الفرد في المنظمة يجعله يتمسك قي البقاء فيها. أي يشير إلى المشاركة الفاعلة في أهداف المنظمة والاستعداد لبذل الجهد نحو تحقيق تلك الأهداف (Jackson, 2004).

كما ميز كيدرون (Kidron) بين بعدين للولاء (كما ورد في الكايد، 1999، 24) هما:

1. الولاء الأدبي : ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف التنظيم واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه.

2. الولاء المحسوب (Calculative commitment): ويشير إلى رغبة الفرد بالاستمرار في العمل داخل التنظيم، على الرغم من وجود عمل بديل في تنظيم آخر وبمزايا أفضل. أي يشير إلى النظرة المنفعية التي يقيس الفرد من خلالها مصالحة المتحققة بالمنظمة، وما يتوفر له من امتيازات في منظمة أخرى (Shepherd & Mathews, 2000: 555-575).

وقد أضاف آلن وماير (Allen & Meyer, 1990: 1-18) ثلاث أبعاد يرتكز عليها الولاء التنظيمي تعاملت معها هذه الدراسة كمتغير مستقل هي :

1. الولاء العاطفي (Affective Commitment): وهو يعكس مدى انتماء الأفراد للمنظمة، وارتباطهم مع أهدافها والسعي لتحقيقها، والرغبة في استمرارية العضوية فيها بصرف النظر عن القيم



المادية التي تحقق من خلال العمل فيها، أي يشير إلى الشعور بالاعتزاز والافتخار بغايات المنظمة وأهدافها والشعور بالرضا المستمر في الانهماك والاستغراق في تحقيق تلك الأهداف.

## 2. الولاء المستمر (Continuous Commitment): وهو يتعلق بتقييم الفرد للتكاليف

المرتبطة بترك المنظمة ومنافع البقاء فيها.

و تظهر هذه التكاليف كما يرى (Clugston,2000:477-486) في طريقتين هما :

(أ) عدد الاستثمارات (Investments) أو المراهانات الجاذبية (Side bets) التي يقوم

بها الأفراد، وطبقا لنظرية المراهانات الجانبية (Becker) فإن ولاء الفرد للمنظمة

يكون نتيجة للمكاسب التي يحققها من خلال استثماراته المتراكمة في المنظمة،

والتي قد يفقدها عندما يترك العمل فيها، ومن بنود الاستثمارات التي يحرص

الأفراد عليها (مدة الخدمة في المنظمة ، والأقدمية، التخصص، نظام التقاعد،

المهارات النادرة والتي ترتبط بالمنظمة دون أخرى)، ويعتبر ترك أو تغيير الوظيفة

أو أي تساهل في هذه الاستثمارات بمثابة خسارة للفرد، خاصة إذا كانت

أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر.

(ب) قلة البدائل المتاحة : وفي هذه الحالة يدرك الفرد أن عدم توفر فرص عمل بديلة

سيؤدي إلى زيادة التكاليف المرتبطة بترك العمل، لذلك فإنه سيبقى في المنظمة

ويستمر بالعمل فيها.

## 3. الولاء الأخلاقي (Normative Commitment): وهو ينبثق عن مشاعر الالتزام

الأخلاقي، وشعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة.

ويرى وينر (Wiener) أن الولاء الأخلاقي يرتبط بالضغوط الداخلية للأفراد وفي كيفية

التصرف بطرق تنسجم مع أهداف المنظمة ومصحتها، فالولاء الأخلاقي يرتكز على السلوك الذي

يتجاوز التوقعات الأخلاقية، بحيث يشعر الفرد الذي لديه ولاء أخلاقي عالي بأنه ملزم بالبقاء في

المنظمة (Marchiori, Henkin,2004:12-23).

ورغم تعدد وتباين أبعاد الولاء التنظيمي إلا أنها تشترك في وصف الرابطة بين الفرد والمنظمة،

فالأفراد يبقون في المنظمة أما لأن لديهم ولاء عاطفيا يتجسد في ارتباطهم مع أهداف وقيم المنظمة،

أو ولاء مستمر نابعا من حاجتهم للعمل في هذه المنظمة، أو ولاء أخلاقيا يدفعهم إلى الالتزام بالبقاء

في المنظمة.

ويتمثل اندماج الموظف في المنظمة في ثلاث أبعاد هي: ( Lamsa & Savolainen, 2000: 297-306 )

الإيمان العميق بأهداف المنظمة؛

الاستعداد التام لبذل الجهد لتحقيق مصلحة المنظمة؛

الرغبة في البقاء بالمنظمة.

وهناك خمسة أشكال مترابطة للولاء هي: ( Freund & Carmeli, 2003: 16 )

أخلاقيات العمل: وتعد جزءاً من منظومة الإيمان والاعتقاد لدى الفرد، وهي

قيمة جديرة بالاهتمام من قبل أي منظمة.

الاندماج في العمل: ويؤدي إلى إنشاء علاقات بين العاملين والمهارات الموكولة

إليهم والاستعداد التام لتوظيف قدرات الفرد في إنجاح العمل.

الولاء الوظيفي: وهو مدى رغبة الفرد وشعوره في تطوير الوظيفة والارتقاء

بها.

الولاء المستمر: ويعني استمرارية الموظف بالعمل في منظمته وتضحيته بمصالحه

نتيجة الخسائر التي سيتكبدها بسبب عدم الالتحاق بمنظمة أخرى.

الولاء العاطفي: وهو ارتباط الفرد بقيم المنظمة وأهدافها

و تعد أنماط الولاء المتعددة ذات معنى للأسباب الآتية: ( Carmeli & Gefen, 2005: 716 )

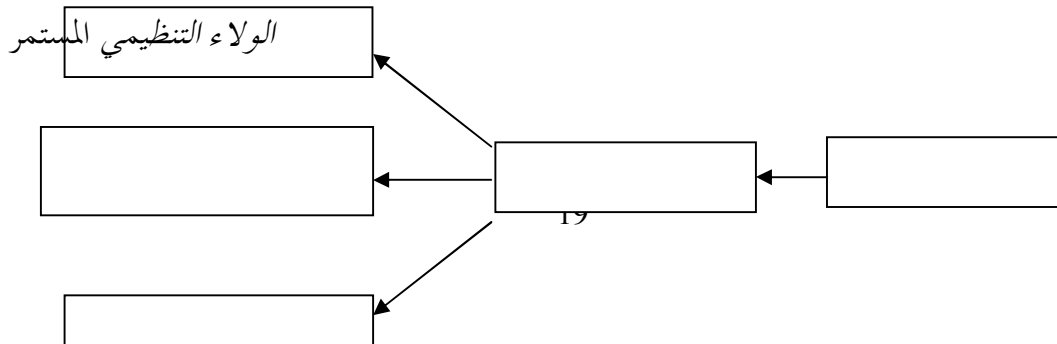
التأثير الإيجابي على نتائج العمل .

مساهمة العامل بأنماط الولاء يؤدي إلى فهم نتائج العمل

قيام العاملين بتطوير أشكال مختلفة من الالتزام في العمل.

ويمكن توضيح صورة العلاقة الترابطية بين أنماط الولاء بالشكل الآتي:

الشكل رقم (4): نموذج الولاء عند راندل وكوت (Randall & Cote)



الولاء التنظيمي العاطفي

الاندماج في العمل

أخلاقيات العمل

الولاء الوظيفي

المصدر: فرند وكارملي (Freund &amp; Carmeli, 2003, p.716).

**المطلب الرابع: صور الولاء التنظيمي:**

تختلف صور وأوجه ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوى المحركة له ومن هذه الصور: (راشد، عبكل، 2002، 12-13)

**(1) ولاء دائم:**

إن التقدم في السن عند الفرد العامل وطول العمر الوظيفي له وبناء العلاقات الشخصية القوية مع زملاء العمل وزيادة درجة الرضا عن العمل وطبيعة العمل غير القابلة للنقل إلى عمل آخر وعم النظر التي يمكن تحقيقها عند تركه للمنظمة التي يعمل بها إلى منظمة أخرى والتضحية بالمصالح الشخصية في سبيل البقاء في المنظمة وتحقيق أهدافها، كل ذلك يزيد من الرغبة في البقاء فيها ويبقى على استمرار الولاء لها.

**(2) ولاء سريع التغير بتغير مصالح وأهداف الفرد التي يسعى لتحقيقها:**

هنا يستمر ولاء الفرد لمنظمتهم ما دامت تؤدي وظيفتها كوسيلة لتحقيق أغراضه الخاصة، وإذا خرجت عن الأهداف التي يرغب الفرد بتحقيقها فإنه يتوقف عن تأييده لها ومن ثم ينعدم ولاؤه للمنظمة.

**(3) ولاء ناتج عن خوف معنوي أو مادي نتيجة لبعض التأثيرات كالعامل الديني****أو السياسي أو العسكري:**

ويكون ولاء الأفراد لمنظمتهم هنا ناتج عن خوف من عقاب مادي أو معنوي والخوف هنا من النتائج السيئة وهو تعبير غريزي لحب البقاء وافتقاد الطمأنينة والأمن بمعرفة الجزاء.

**(4) ولاء مؤقت (يحدث في بعض الأوقات):**

يكون ناتجا عن خطر أو نقد موجه للعاملين أو ضغطا كبيرا موجه للمنظمة، ويذول هذا الولاء بزوال السبب ونرى هنا الأفراد يتوحدون ويتجاهلون كل الخلافات التي بينهم وبين المنظمة، وعلى المنظمة إستغلال هذا الولاء والعمل على استمراره والحفاظة عليه.

ويحدث هذا الولاء في بعض المنظمات السرية والأحزاب السياسية. وقد يكون للولاء صور أخرى نتيجة لقدرة المنظمة على تحقيق أهداف أفرادها مثل التقدير والاحترام والأمان وعلاقات التعاون وغيرها.

### المبحث الثاني: الولاء التنظيمي - مفاهيم أساسية-

في هذا المبحث سوف نقوم باستعراض العوامل المكونة للولاء التنظيمي والنتائج المترتبة على تحقيقه ومن ثم تحديد الأساليب الإدارية المستخدمة في قياسه. **المطلب الأول: العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي:**

تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن من أهم العوامل التي تساهم في تنمية ولاء العاملين لمنظماتهم هي: (المعاني، 1996، 39-62)

### 1) المكانة الاجتماعية:

يقصد بالمكانة «تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي». وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها: الدرجة الرسمية التي يحصل الشخص عليها في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته، وظروف العمل، والأجور، والأقدمية في التعيين بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل الشخص عليها من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية. وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوهم فتكون مكانة غير رسمية. ويرتبط الأفراد بعضهم ببعض في المنظمة حسب مرتباتهم بترتيب هرمي تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في المنظمة. ويسعى العاملون بذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكائهم وتمييزها. وذلك لأن فقدان المكانة (أي ما يعرف بقلق المكانة) يعتبر حدثاً سيئاً بالنسبة لأي منهم، وسبباً أساسياً لعدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل معها بشكل مناسب مما يولد لديهم القلق والاضطراب ومن ثم الإضطرار إلى ترك المنظمة.

### 2) إشباع الحاجات الإنسانية في المنظمة:

من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون إلى إشباعها، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في المنظمة، ويسعون لأن يكونوا مقدرين محبوبين، وأنهم ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذواتهم، والمنظمة التي لا تساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن-على الأغلب- أن يكون مكاناً لاستقرارهم، بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره يمكنهم من تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي له، ويدفعهم إلى مزيد من العمل الجاد المنتج لتحقيق أهدافه.

### 3) وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

لقد أظهرت الدراسات أن الولاء للمنظمة يزداد كلما كانت أهدافه واضحة يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها. وكلما كانت الأهداف واضحة والأدوار محددة أمكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدوار العاملين.

### 4) الرضى الوظيفي:

يعني «الرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في المنظمة، وينشأ الرضى من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما إزدادت درجة الرضى الوظيفي لديه».

ويرى هيرزبرغ (Herzberg) أن الرضى الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي الوظيفة عليه بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية وإمكان التقدم في الوظيفة. أما عدم الرضى الوظيفي فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة المنظمة وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف.

### 5) نظام الحوافز:

يعرف الحافز بأنه: «الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان التي تنهيا له وتؤدي إلى تقوية دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه انشراط أو أنشطة معينة بالأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه».

للحوافز (Incentives) دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين المنظمة والعاملين فيها، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف المنظمة. وهذه الحوافز تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية يتوقف تأثيرها على قدرتها في إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالمنظمة وولائهم لها. كما يتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضى وتحقيق الذات.

من ذلك نجد أن الحوافز تسهم في تحقيق مصلحتين هما:

● حث الأفراد على إتمام العمل المطلوب بكفاءة؛

● إشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغباتهم ضمن الإمكانيات المتاحة.

إن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد وإلتحاقهم بالمنظمة وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل، ويثير المنافسة فيهم وبذلك الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي ويشعرهم بالرضى والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولائهم للمنظمة ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.

### 6) المناخ التنظيمي:

يعرف المناخ التنظيمي بأنه «مجموعة الخصائص الداخلية لبيئة العمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم و بالتالي سلوكهم».

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

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

#### 7) بناء الثقافة التنظيمية:

تعني الثقة توافق توقعات الأفراد وإنسجام سلوكهم. مما يحقق المصالح المشتركة لهم. أما الثقة التنظيمية (Organizational Trust) هي «توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفوية التي تصدر عن الآخرين أفرادا أكانوا ام جماعات». ويرى بعض الباحثين أن الثقة تتحقق من الإدراك المشترك لأفراد المنظمة أنهم يرغبون في تحقيق علاقات ذات فعالية، وأن الجميع لا يرغبون في الإيذاء بالآخرين.

إن المنظمات المتميزة تجتهد في تقديم الخدمات المختلفة لأفرادها لأنها تعتمد على العنصر البشري في تحقيق كفاءة المنظمة وفعاليتها، وتعتمد إلى رفع درجة الثقة فيما بين العاملين والمنظمة. ولذلك فإن لعامل الثقة أهمية بالغة في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة الابداع والابتكار. ويقع على عاتق المنظمات مسؤولية توفير البيئة الآمنة المستمرة لموظفيها بتنفيذ سياسات إدارية واضحة تحقق العدل، وتطبيق النظام دون تمييز، وتحرص على التعامل بمصداقية وعلى زيادة فرص المشاركة، والترحيب بالإجتهاد في الآراء وتبادل الأفكار ومناقشتها في روح من التسامح والابتعاد عن الأسلوب المتسلط في الإدارة، وإلتزام الأمانة والاستقامة والقُدوة الحسنة والتمسك بأخلاقيات العمل وتقدير الجهود المبذولة وتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين المتميزين والوثوق في قدرات الموظفين وإمكانياتهم.

#### 8) التطبيع التنظيمي:

نعني بالتطبيع الاجتماعي التنظيمي (**Organizational Socialization**) العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها. وللتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها، وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد وإخلاصه وولائه وتمسكه بالمنظمة.

ويعتقد الباحثين أن هذه العملية تمر في ثلاث مراحل متلاحقة هي:

(أ) **المرحلة التي تسبق الالتحاق بالمنظمة:** حيث يلتحق الفرد وهو مزود بمجموعة من

القيم والاتجاهات وأنماط السلوك المكتسبة خلال حياته قبل أن يلتحق بالمنظمة.

تعتبر مرحلة تمهيدية يتزود الفرد خلالها بالمعلومات اللازمة عن طبيعة العمل الراغب فيه وعن المنظمة التي يرغب في الإنتماء إليها.

(ب) **مرحلة المواجهة:** وهي التي تلي المرحلة الأولى مباشرة، وفيها تحدث المواجهة بين

الفرد بما يتميز به من شخصيته وتكون عليها إيجاباته وقيمه وطموحاته وتصورات المسبقة عن المنظمة وبين تصورات المنظمة ومتطلباتها منه.

في هذه المرحلة يكتشف الفرد واقع المنظمة الفعلي فيشعر بالخوف والتوتر والقلق، ويحاول التغلب عليها فيعمد على إثبات وجوده ويسعى ليصبح عضوا ناشطا ومشاركاً في المنظمة يتمتع بسمعة وكفاءة عالية.

(ج) **مرحلة التحول:** وفيها ترسخ الاتجاهات والقيم الجديدة وأنماط السلوك التي تتجه

اكتسبها الفرد في تفاعله مع المنظمة فيستقر ويتكون لديه تصور جديد عن ذاته. أما إذا فشلت عملية التطبيع الاجتماعي التنظيمي، ولم يستطع الفرد التكيف، فإن ذلك يؤدي إلى نتائج سلبية بالنسبة للمنظمة فتتخفف الروح المعنوية للعاملين ويسودهم عدم الرضى الوظيفي ويقل ولاءهم التنظيمي ويشعرون بالإغتراب.

وعلى عكس ذلك فإن نجاح عملية التطبيع التنظيمي تؤدي إلى إيجاد الموظف الذي يتمتع بدرجة عالية من الولاء لبيئة العمل واحتراما عاليا لقيم المنظمة والتوجه نحو الإنجاز المبدع.

## 9) مشاركة العاملين في المنظمة:

تعني مشاركة العاملين والموظفين قيامهم بعمليات استثمار مشروعاتهم مباشرة وإدارتها والسيطرة عليها ورقابتها.

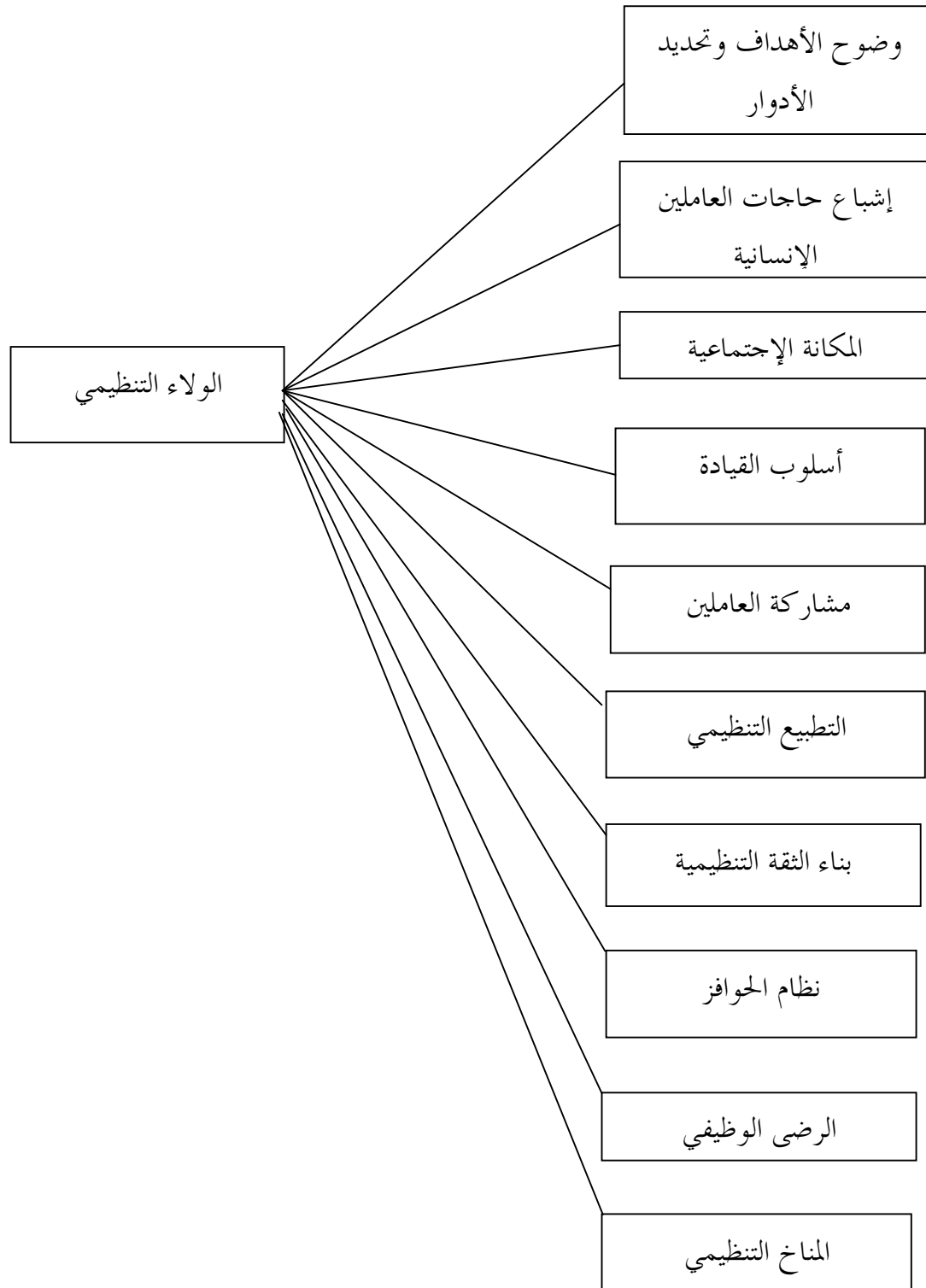


إن المشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين، فهم يتجشون عن منظماتهم بقولهم "نحن" ويعتبرون أية مشكلة في العمل "مشكلتهم" وهن أكثر رغبة في العمل الجماعي، وأكثر تقبلاً له. ويزداد شعورهم بالرضى وتقل مقاومتهم للتغيير وترتفع روحهم المعنوية وتزداد ثقتهم بالمنظمة مما ينعكس على المنظمة بمزيد من الأداء الفعال.

### 10) أسلوب القيادة:

تعني القيادة (**Leadership**) التأثير على أعمال الآخرين وحفزهم. فإن القائد الجيد هو الذي يسهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالمنظمة وإيمانهم بأهدافها وقيمها، ويبعث فيهم الرغبة في بذل مزيد من الجهد المبدع في سبيل تحقيق تلك الأهداف، ويغرس فيهم رغبة صادقة في المحافظة على العضوية فيها، وهو الذي يتوقع عن صغائر الأمور، ويثني على من يستحق الثناء ويتجاهل من يحاول استغلال المواقف. ويمتلك القدرة على تطوير الإنسان ومراعاة مشاعره واحترامه وتوفير فرص نجاحه. ويعرف كيف يحفز العاملين لديه ويث فيهم الثقة ويعاملهم بصدق وعدل وأمانة، ويتبع أسلوب الإشراف لا المراقبة وترصد الأخطاء ويشجع مبدأ الاجتهاد في الرأي ويملك أفقا واسعا فيستوعب الأفكار الجديدة ووجهات النظر المبدعة، ويتمتع بدرجة عالية من الأخلاق الحميدة، ويتصف بالنشاط والقدرة على الإبداع ومد يد المساعدة للآخرين كي يتقدموا.

## شكل رقم (5): العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي



المصدر: عبوي، زيد منير، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص219.

### المطلب الثاني: النتائج المترتبة على تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين:

ينجم عن ولاء العاملين لتنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكا إيجابيا يعود عليهم وعلى تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة، ومن أبرز المخرجات وأكثرها تأثيرا في حياة المنظمات ما يلي: (عبوي، 2006، 220)

#### أولاً: 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.

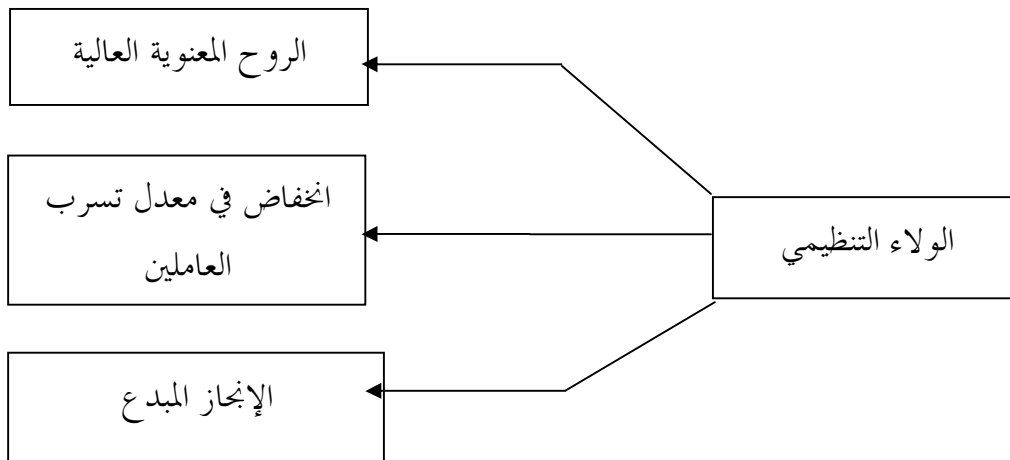
#### ثانياً: الحد من التسرب الوظيفي:

يعد تسرب الموظفين -أي تركهم لمنظمتهم- 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.

#### ثالثاً: 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 حماسا للعمل، وأكثر التزاما بأهداف التنظيم ويسعى تلقائيا للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه.

### شكل رقم (6): النتائج المترتبة على تحقيق الولاء التنظيمي



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

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

#### أولاً: الأداء الوظيفي:

أظهرت نتائج بعض الدراسات أن الأفراد الذين تتوافر لديهم مستويات مرتفعة من الولاء التنظيمي لمنظمتهم 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; Meyer et al; 1989, القطان: 1987،

العتيبي: 1993، يوسف: 1999، رسمي: 2002) على أن للولاء التنظيمي أثرا إيجابيا في

مستوى الأداء الوظيفي والإنتاجية. (ويسبي، 2009، 123)

#### ثانياً: الولاء التنظيمي والغياب عن العمل:

يمكن تصنيف أسلوب التغيب على أنه سلوك طوعي (إرادي) أو غير طوعي (لا إرادي). ويحدث التغيب الطوعي عندما لا يحدث الفرد إلى العمل بهدف إنجاز أعمال معينة، مثل: التسوق، الاستحمام أو إنجاز أعمال منزلية معينة. أما التغيب اللاإرادي فيحدث عندما يكون لدى الفرد سبب مشروع يحول بينه وبين الحضور إلى مكان العمل، ومن أكثر أسباب التغيب اللاإرادي شيوعا هو المرض.

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

(2000, Robert et al; Somers; 1995, Camp; 1993) إلى أن الولاء

التنظيمي له أثر سلبي في معدل الغياب عن العمل. (ويسبي، 2009، 123)

**ثالثاً: الولاء التنظيمي وترك العمل:**

قد أظهرت نتائج العديد من الدراسات أنه كلما إزداد الولاء التنظيمي عند العاملين انخفض معدل دوران العمل، وذلك على اعتبار أن العاملين الذين يتمتعون بارتفاع مستوى الولاء التنظيمي هم أكثر استمراراً في العمل، ولديهم دافعية عالية للحضور إلى رأس عملهم. الأمر الذي يترتب عليه الرغبة في الإنجاز وبذل الجهد لتحقيق 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. (ويسى، 2009، 124)

**رابعاً: 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 & Badawi;1995 Sager;1994 ، Braxton;1993)

(Perrewe et al;1995 ، ودراسة تقي 2002) إلى أن هناك علاقة سالبة بين

الولاء التنظيمي وضغوط العمل. (ويسى، 2009، 124)

**المطلب الثالث: أساليب قياس الولاء التنظيمي**

إن أهداف البحث والإمكانات المتوفرة والظروف المتاحة له، وحجم مجتمع الدراسة ومستويات الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومستويات ولائهم، تبين الوسائل التي يمكن أن تستخدم في عمليات القياس.

ومن هذه الأساليب:

1. أساليب ذاتية: وتتمثل في أسلوبين أو أداتين هما: الاستبانة والمقابلة، وسوف نستعرض كل

أداة على حدا. (عبدال، 13، 2002، 14)

أ) **الإستبانة:** عن طريق تصميم استبيان بطريقة سليمة وهادفة تتضمن مجموعة أسئلة محددة،

ومن ثم توزع على العاملين لتقدير وتحديد درجة ولائهم لمنظماتهم وبعدها تجمع هذه

الاستثمارات وتفرغ وتدرس وتراجع بعناية، وإذا كان حجم مجتمع الدراسة كبير، فإن أخذ عينة منه كاف لمعرفة الرأي العام، ومن مميزاتها:

- قلة التكاليف.
  - تتطلب قليلا من الوقت والجهد.
  - إعطاء العاملين فرصة للتفكير والإجابات على الاستبيان والتأكد من الإجابات.
  - سرعة جمع البيانات والمعلومات.
  - التعميم والشمول بحيث يمكن توزيع الاستبيانات على أكبر عدد ممكن من العاملين.
- ب) **المقابلة:** توجيه أسئلة مباشرة للعاملين عن طريق المقابلة وتكون هذه الأسئلة إما مكتوبة أو شفوية، ومن ثم تدوين الإجابات وتدقيقها ومراجعتها للوصول إلى نتائج عبر الإجابات، تحدد الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، ومن مميزاتها:
- الحصول على معلومات كاملة ودقيقة.
  - اختصار الوقت عند العاملين بإعطاء بيانات ومعلومات شفوية بدلا من إعطائها بشكل كتابي.

- التوضيح للمستجوب معه بالمقابلة بأسباب وأهداف هذه المقابلة مما يشعره بالراحة والطمأنينة، ويعطي مزيدا من الصحة والصلاحية لنتائج المقابلة.
- توضح بعض النقاط الغامضة.

علما بأن نجاح المقابلة يعتمد على مهارة وشخصية وكفاءة من يجري المقابلة، ومدى استجابة العاملين لتلك المقابلة كما يعتمد على الثقة والاحترام المتبادل.

## 2. أساليب موضوعية:

وذلك من خلال الآثار السلوكية عند العاملين، والظاهرة على تصرفاتهم وأسلوب أدائهم وفيما يلي أمثلة على ذلك: (عبدال، 2002، 14)

- مدى اندماج الفرد مع المنظمة.
- العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين.
- الانضباط في العمل ومدى المحافظة على الدوام.
- التفاعل والانسجام مع العمل.
- مدى الرغبة في البقاء في المنظمة.
- حسن التصرف والإخلاص في العمل.

➤ التحمس للعمل.... وإلخ.

وتبين هذه السلوكيات وتعرف على المشاكل الخاصة بالولاء التنظيمي ولكنها لا تبين أسباب هذه المشاكل وكيفية إيجاد حلول مناسبة لها.

### المبحث الثالث: علاقة الولاء التنظيمي مع الأداء الوظيفي

الولاء ظاهرة إدارية مرتبطة بالفرد وبيئته، يمتازان بالحركة وعدم الاستقرار، ولذا نجد بأن ولاء الفرد يخضع لمتغيرات كثيرة منها ما بيئته العمل داخل المنظمة، ومنها متغيرات تكون واقعة خارج حدود المنظمة. ومع هذا فقد حددها {Steers,1977} 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:

وفيما يلي توضيح للعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

#### 1- الفرع الأول: العوامل المتعلقة بالصفات الشخصية: - Personale Caractéristiques

هي كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات يمكن قياسها ومعرفتها، عن طريق تحليل الخصائص والسمات المميزة لمجتمع الأساتذة، كالفئات العمرية، نوع الجنس، المؤهل العلمي (الحالة التعليمية)، الحالة الاجتماعية، ومدة الخدمة في المنظمة. (عاطف، 2009، 288) وإن الصفات الشخصية تحدد طرق استجابة الفرد للموقف السائدة في حياته، وهي تتعلق بمستوى دافعيته. ومن واقع مفهوم الشخصية يمكننا أن نتدبر طبيعة الفروق الفردية الخاصة بالعنصر البشري ونستطيع توضيح بعض المتغيرات التي تساهم في تحديد قابلية الفرد وقدراته وسلوكه وأثره في بيئة العمل وبالتالي درجة ولائه. سنتناول هنا المتغيرات التالية وهي {العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، فرص الإنجاز}.

#### 1-1 العمر: Age

يعد العمر بين الأبعاد التي يمكن أن تؤثر في ولاء الأساتذة، فالإتجاه العام لأغلب البحوث التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي أشارت إلى أن الأساتذة صغار السن يكون ولاؤهم لمنظمتهم أقل من الأساتذة الأكبر منا، ومن ثم أقل رغبة ونية للبقاء في المنظمة. ويعزى السبب في ذلك إلى كون العمال ذوي الفئات العمرية الأدنى أقل من حيث سنوات الخدمة والمرتبات التي يتقاضونها، وكذلك كونهم أكثر اهتماما في استكشاف وتجربة ما يحيط بهم من أعمال في ميادين العمل المختلفة.

ففي دراسة قام بها (Steers,1977:46-56) عن العلاقة بين الولاء والعمر في عينتين من العاملين، الأولى تتكون من 382 فردا عاملا في إحدى المستشفيات الحكومية، والثانية من 119



عالمًا في معامل البحوث الأمريكية ، والاستنتاجات التي أشار إليها تلخيصًا لدراسته تشير بوضوح إلى العلاقة الإيجابية المعنوية ذات الدلالة الإحصائية بين العمر والولاء التنظيمي. بمعنى أن العاملين الأكبر سنًا هم في الغالب أكثر ولاءً لمنظمتهم والعكس صحيح ، وفي دراسته أخرى لـ ( M'rris & Sherman, 1981 ) أجريت على عينة مكونة من 506 فرد لبيان طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والعمر. أثبتت هذه الدراسة أيضًا بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والعمر .

وما جاء به (Mobly & Hwang) تأكيدًا للعلاقة القوية الموجبة بين الولاء والعمر ، من خلال دراسة أجريت على 129 موظفًا من موظفي دوائر التمريض في أربع مستشفيات تقع في إحدى المدن الجنوبية الكبيرة من أمريكا حيث كانت اثنتان من المستشفيات تابعة للملكية الخاصة، ومستشفى أخرى تعليمية تابعة لإحدى الجامعات، وكانت الرابعة تابعة لإدارة المحاربين القدامى. أما (Luthans ,& et al , 1985) فقد أجروا دراستهم على عينة من العاملين الأمريكيين بلغ عددهم {1181} عاملاً و {176} عاملاً من اليابان و {302} عاملاً من العمال الكوريين في منظمات مختلفة، وقد أكدوا في دراستهم على طبيعة العلاقة الإيجابية ذات الدلالة الإحصائية بين التنظيمي والعمر .

وقد جاء بحث الدكتور { القطان ، عبد الرحيم علي 1987 } توكيداً لطبيعة العلاقة بين الولاء والعمر ، على عينة بلغ أفرادها {270} رجلاً من الناطقين بالإنجليزية ومن العاملين في المملكة العربية السعودية وفي منظمات مختلفة .

وهناك عدد من الدراسات جاءت بنتائج متناقضة مع نتائج الدراسات الأنف ذكرها للعلاقة بين العمر والولاء التنظيمي.

{ Marsh , & Mannari ,1977 ; Koch & Steers , 1978 ; Stevens , & Beyer ,1987 ; Welsh , Elean , 1981 ; Hrebiniak ,1974 ; lee , 1971 , Hrebiniqk , & Alutto , 1972 ; Sheldom ,1971 }

في حين أثبت ( Bateman, & Strasser , 1981 ) أن العمر لا يعد متغيراً ذا دلالة ولا يؤثر على الولاء عندما يتم التحكم إحصائياً بالمتغيرات الأخرى .

وعلى الرغم من وضوح العلاقة بين العمر والولاء التنظيمي، إلا أن هناك نقداً أساسياً يوجه إلى بعض هذه الدراسات ، هو كونها لم تفصل بين عامل مدة الخدمة في المنظمة وعامل السن ، حتى تستطيع تحديد نصيب كل من المتغيرين على أفراد في تأثيره على الولاء. إذ غالباً ما ترتبط مدة الخدمة بالسن، فذوي الخدمة الطويلة عادة ما يكونوا كبار السن .

ومما تقدم أن أغلب الدراسات أفرزت علاقة طردية بين العمر والولاء التنظيمي.

**1-2- الجنس: Sex**

بطبيعة الحال أن دور الفرد ومساهمته في المنظمة والموقع الوظيفي يختلف باختلاف جنسه ففي دراسته أقيمت من قبل (Marsh, & Mannari, 1977: 57-75) على عينة من العاملين الصينيين ، توصلنا على أن الولاء التنظيمي يرتبط بعلاقة إيجابية ذات دلالات إحصائية مع جنس العاملين، حيث أوضحنا على أن جنس العامل يحدد درجة ولاءه لمنظمة ، فالعاملون الذكور أقل ولاء لمنظمتهم وأكثر تركا للعمل من الإناث.

و السبب الذي أوردته الدراسة يعود لكثرة فرص العمل المتوفرة أمامهم، في حين تكثر المحددات والمقيدات المحددة أمام النساء من العمل في بعض لوظائف، مما يجعلها أكثر استقرارا وولاء للمنظمة . وقد أكد ذات النتيجة (mobley, & hawang, 1982) عند دراسته على عينة تتألف من 129 موظفا من موظفي دوائر التمريض.

واستنادا على الدراستين السابقتين يتضح أنهما قد أفرزتا علاقة موجبة قوية بين الولاء التنظيمي والجنس.

**1-3- المؤهل العلمي: Level Of Education**

ويقصد به التحصيل الدراسي الذي حصل عليه الفرد خلال سنين دراسته حيث يعد التعليم والمستوى الثقافي من العوامل المهمة في تكوين شخصية الفرد.

لذا فالاهتمام بثقافة العاملين وتعليمهم يعد من ضرورات العمل، لأن الأعمال المختلفة في نوعيتها وطبيعتها جعلت للتعليم مكانة لا يمكن إنكارها في ميدان الصناعة الحديثة.

حيث أن تفشي الأمية بين العاملين تؤدي بهم إلى عدم إدراك واجباتهم، وإن التعليم هي الطريقة التي تؤدي بها الأفراد الواجبات المكلفين بها، وكذلك مشاعرهم لاسيما ما يتعلق بالعلاقات المتداخلة بينهم.

وإن توفر تلك الظروف أو عدمها يؤثر سلبا أو إيجابا على ولاء الأفراد العاملين في المنظمة. ففي دراسة قام بها { Koch & Streers , 1976 } حيث أثبتنا وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين الولاء التنظيمي والمستوى التعليمي. وأشار إلى أن الولاء التنظيمي للأفراد يزداد كلما ازداد مستواهم التعليمي، والعكس صحيح.

وأكد ذات النتيجة { Morris & Sherman , 1981 } حيث عندما أجريا دراستها على عينة تتألف من { 506 } أفرادا موزعين على ثلاث منظمات حيث أشارا إلى أن هناك علاقة موجبة بين الولاء التنظيمي والمستوى التعليمي. وأن هذه النتيجة جاءت متناغمة مع ما جاء به (القطان،

عبد الرحيم علي، 1987، 5-32) عندما أجرى بحثه على عينة من الأساتذة يعملون في المملكة العربية السعودية ومن الناطقين باللغة الإنجليزية ، وكان قوام العينة، (270) رجلا حيث أشار على أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والمستوى التعليمي لأفراد المجموعة الغربية .

وأورد (Bateman & Strasser, 1984) في دراستهما إلى وجود علاقة إيجابية لكنها ليست معنوية من الناحية الإحصائية بين الولاء التنظيمي والمستوى التعليمي.

أما (Steers, 1977: 46-56) فقد جاء بنتيجة معاكسة لما جاءت بها الدراسات الأنف ذكرها عندما حاول إثبات طبيعة العلاقة بين المؤهل العلمي والولاء التنظيمي على عينتين من العاملين تتألف الأولى من {382} شخصا ، والعينة الثانية تتألف من {119} فردا حيث أشار في دراسته إلى أن العاملين الذين يملكون مستوى علمي عالي ، سيؤدي ذلك إلى صعوبات كبيرة تواجه المنظمة في منحها للمكافآت التي يستحقها العاملون. حيث أن العامل المتعلم تعليما عاليا يقوم بإجراء مقارنة بين ما حصل عليه من مكافئة و ما قدمه من جهد ، ليجعل عمله متساويا بالمقايضة، فإن لم يحصل ذلك المنخفض ولاؤه ، وان حصل ذلك زاد ولاء.

ومن ذلك استنتج Steers على أن الولاء التنظيمي يرتبط بعلاقة سلبية {عكسية} مع المستوى التعليمي. وتوصل {القطان، عبد الرحيم علي، 1987} في أن طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والمستوى التعليمي لأفراد المجموعة الآسيوية هي علاقة سلبية معنوية ذات دلالة إحصائية، أي أن المستوى التعليمي المرتفع للفرد يؤثر سلبا على ولائه لمنظمتة ويفسر {القطان} سبب هذه العلاقة السلبية إلى أن الأفراد المشاركين في الدراسة ينتمون إلى عدد من الدول، ويعملون في منظمات مختلفة، وكذلك وجود تفرقة في الأجور للمستويات التعليمية الواحدة حسب جنسية العامل.

#### **1-4- الحالة الاجتماعية: Marital Status**

ويقصد بها فيما إذا كان الفرد متزوجا أو أعزبا، لأن الزواج وما يترتب عليه من مسؤوليات اجتماعية ، قد تكون عاملا يساعد على استقرار العاملين فزيادة المسؤولية الاجتماعية للفرد ، وعدد أفراد الأسرة، وطبيعة العلاقات بين أفرادها، قد تؤدي به على أن يكون أكثر استقرارا وولاء للمنظمة، ومن ثم أكثر حضورا للدوام، وأقل تغيبا عن العمل وأكثر رغبة في البقاء في المنظمة . إذا غالبا ما يكون الشخص المتزوج أكبر سنا من غير المتزوج وأن مدة خدمته أطول من الآخر ومن ثم فإن أجره أعلى، وبذلك يحرص على الالتزام الوظيفي و الارتباط بالمنظمة التي يعمل فيها.

ومع أهمية هذا المتغير في التأثير على الولاء التنظيمي، فلم تجد الباحثة من الدراسات السابقة من تناول هذا الجانب، لكن هناك دراسة لـ (Arnold & Feldman, 1982) أوضحت بوجود علاقة إيجابية بين الحالة الزوجية و البقاء في المنظمة ، بمعنى أن العمال المتزوجين أكثر رغبة ونية للبقاء في المنظمة من العمال غير المتزوجين ، ومن ذلك نستطيع أن نستنتج بأن العاملين المتزوجين هم أكثر ولاء لمنظمتهم وأقل تركا للعمل من أقرانهم غير المتزوجين. (عاطف، 2009، 289).

### 1-5- مدة الخدمة في المنظمة : length of service

يقصد بها الفترة الزمنية التي قضاها الفرد في عمله ضمن منظمة ما. كثيرا ما يقترن هذا المتغير بالعمر، باعتبار أن العاملين الجدد غالبا ما يكون سنهم ومدة خدمتهم أقل من أقرانهم الأقدم منهم. وهذا ما يولد أثرا في ولاء الأساتذة فنلاحظ بأن العاملين الجدد أقل ولاء لمنظمتهم من أقرانهم الأكثر منهم خدمة ، والسبب في ذلك قد يعود لعدم معرفتهم المعرفة الكاملة بالمنظمة وسياساتها وأهدافها، حيث أن العاملين الذين لديهم خدمة أطول تولدت لديهم خبرة في كافة المجالات نتيجة لاستمرارهم بالعمل في المنظمة، وهذا مانعكس على ولائهم لها. وهناك عدة من الدراسات التي تناولت تأثير السنوات الأولى من العمل على مواقف العاملين تجاه المنظمة ، فقد وجد {Hall & Nougiam, 1968} إن السنوات الخمس الأولى من العمل من المتوقع أن يتولد لدى الفرد خلالها الخبرات اللازمة للعمل ومن خلال إشباعه لحاجات الفرد يتم استشارة الولاء لديه تجاه المنظمة .

ولقد أشار {Schein , 1971} إلى أن سنوات العمل الأولى للفرد هي الفترة التي يتحسس فيها الفرد للتأثيرات وتتشكل لديه خلالها المواقف إزاء التنظيم وإن هذه السنوات هي مراحل التمهيدي والتدريب الأساسي، وقد تحدث {Brown, 1963} كلما كانت الخبرة المكتسبة خلال السنة الأولى من العمل كبير كلما يكون تأثيرها أكثر قوة، إذ أنها تؤثر على كيفية تفسير الخبرات اللاحقة، وقد تتضاءل فيما بعد ذلك حيث يشير على أن الأفراد الجدد هم ألواح خام Tabula Rasa بقدر ما يتعلق الأمر بالتنظيم، فعليه يشير إلى أن المواقف التي تستمر إزاء التنظيم ، إنما تتكون خلال الفترات الأولى من العمل.

وقد تبين من الدراسة التي قام بها كل من {فهمي، مصطفى وهنا، عطية، بلا تاريخ : {252} إن الارتباط بالعمل وقضاء فترة طويلة فيه ، يولد ارتباطا روحيا، يؤدي من ثم إلى مواقف إيجابية تجاه

التنظيم. وهناك العديد من الدراسات الأخرى التي أوضحت وجود علاقة موجه وذات دلالة بين مدة الخدمة في المنظمة والولاء التنظيمي.

فقد أشار (Bruce Buchanan II, 1974:533-546) إلى أن سنوات الخدمة في التنظيم ترتبط بعلاقة موجبة وذات دلالة إحصائية مع الولاء التنظيمي. بمعنى أن الأساتذة الأكثر خدمة في المنظمة يكونوا أكثر ارتباطاً بمنظمتهم من العاملين الأقل خدمة بناء على مسح استبياني قام به {279} فرداً من المدراء الحكوميين ومديرين الأعمال.

أما (Steers, 1977:46-56) فجاء بذات النتيجة فقد أظهر في دراسته مع بأن هناك علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي ومدة الخدمة في المنظمة لعينة البحث.

وأوضح (Luthans, F , & et al , 1985) بأن هناك علاقة موجبة بين الولاء التنظيمي ومدة الخدمة في المنظمة ، عندما أشار في عينته على أن نسبة العاملين المستجوبين للدراسة والذين لديهم خدمة في منظمتهم خمس سنوات أو أقل كانوا 59% لعينة العاملين الأمريكيين 58% لعينة العاملين اليابانيين و73% لعينة العاملين الكوريين .

ولقد جاءت دراسة {القطان ، عبد الرحيم علي، 1987} تؤكد لما جاء أعلاه حيث أثبت في دراسته على أن هناك علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي ومدة الخدمة في المنظمة وهناك عدد من الدراسات جاءت بنتائج مطابقة لما جاءت الدراسات الآنف ذكرها قبل قليل للعلاقة بين مدة الخدمة في المنظمة و الولاء التنظيمي منها:

{Marsh, & Mannari , 1977;koch,& Steers, 1978; Stevens, & Beyer ,1978; welsh , & Levan,1981; Hrebiniak,1974; Lee , 1971 ; Herbiniak ,& Alutto , 1972; Sheldom ,1971}

ومما تقدم يتضح جلياً بأن معظم الدراسات قد أوضحت بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة في المنظمة والولاء التنظيمي.

### **1-6- الحاجة للإنجاز: Need For Achievement**

وهو مستوى الحاجة التي تدفع الفرد للتعبير عن ذاته، و الإفصاح عن شخصيته وتوكيدها، بأن يحقق الفرد ما لديه من إمكانيات، وييدي ما لديه من آراء وإن يقوم بأعمال نافعة قيمة للآخرين، وأن يكون منتجاً مبدعاً.

ويتضح من ذلك بأنه يتمثل مدى اعتناق أو تبني العاملين بالمنظمة لمبدأ الانجاز وتأكيدهم على ذلك من خلال العمل الفعلي لتحقيق أهداف المنظمة .

فقد ثبت أن الأفراد الذين أدركوا أنفسهم على أنهم لكثير حرية وقدرته في الاشتراك في نشاط معين يستطيعون التعبير من خلاله عن شخصيتهم، كانوا أكثر ولاء لعمالهم ومنظمتهم ومن ثم

ينمو ويزداد الدافع للعمل لاقتناعهم بأن سلوكهم وأدائهم داخل العمل سيكون دافعا ضمينا لإشباع احتياجاتهم.

و لقد أشار (Galbraith ,1977:pp.334-335) إلى أن الدوافع الضمنية تكون موجودة لإشباع الاحتياجات عند العاملين عندما يكون :

- (1) هناك عمل يسمح للعاملين باستغلال إمكاناتهم وخبراتهم ومهاراتهم في أدائه؛
- (2) أداء العمل يتطلب مهارة خاصة يمتلكها العاملون؛
- (3) وجود العاملين الذين يحاولون إشباع احتياجاتهم العليا مع مقدرتهم على إشباعها.

وأوضح (Steers,1977:46-56) في دراسته إلى أن الحاجة إلى تحقيق الإنجاز تبرز كمتغير يرتبط بعلاقة موجبة ذات دلالة إحصائية مع الولاء التنظيمي ولكلا العنيتين اللتين تحت الدراسة. بمعنى أن العاملين الذين يسمح لهم للتعبير عن ذاتهم من خلال العمل سيكونون أكثر ولاء لمنظمتهم وارتباطا بها.

وهناك عدد من الدراسات جاءت بنتائج مطابقة مع ما جاء به {steers} للعلاقة بين الحاجة للإنجاز والولاء التنظيمي.

{Brow,1969; Hall, & et , 1970; patchen, 1970  
Lee , 1971 ; Sheldon; 1971 ; Buchanan, 1974}

أما دراسة {Bateman ,1984} فقد جاءت بنتائج معاكسة لما جاءت به الدراسات الآنفة الذكر فقد أشارت إلى أن الحاجة لتحقيق الإنجاز لا تشكل إسهاما هاما لتحقيق الولاء ذلك أن الولاء لا يرتبط بأية علاقة مع الإنجاز ، بمعنى أن العاملون لا يحتاجون للتعبير عن ذاتهم من خلال العمل لكي يكونوا أكثر ولاء لمنظمتهم، وقد علل ذلك {Bateman} على أن السبب يكون نتيجة لضعف المقياس الذي تم استخدامه في دراسته لقياس ذلك المتغير.

ويتضح جليا مما جاء أعلاه بأن معظم الدراسات قد بينت بأن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الحاجة إلى تحقيق الإنجاز والولاء التنظيمي.

## 2- الفرع الثاني: العوامل المتعلقة بخصائص العمل : Job Characteristics

وهي جميع العوامل التي تتعلق بالعمل بحد ذاته ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات، وما يستجد فيها. مرور الزمن ، وكذلك إعلام العاملين بنتائج عملهم.

تعد هذه العوامل من المتغيرات ذات العلاقة بالولاء التنظيمي، فلا نستطيع أن ندرس الفرد وعلاقته بمنظّمته، ما لم نتعرف على السمات الخاصة بالعمل أو الوظيفة وتوجه لانجاز الأعمال المناطة به على أفضل الوجود. وهذه العوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها على الفرد، بالصورة التي تؤثر في ولاءه لوظيفته ومنظّمته، وإن قدرة الفرد على التكيف مع وظيفته ومنظّمته واندماجه فيها، كان أحد العوامل المحددة لولائه التنظيمي.

وإن متطلبات العمل أما أن تكون أداة لتلبية احتياجات الفرد ورضائه عن عمله وولائه لمنظّمته أو أنها تكون مصدرا مستمرا للإحباط والصراع الداخلي.

و في هذه الفقرة سنتناول المتغيرات التالية العلاقة بخصائص العمل وهي {تحديد المهام، درجة الاستقلالية أثناء العمل، المعلومات المرتدة عن الأداء} {عاطف، 2009، 290}.

### 2-1- تحديد المهام: task identify

المقصود بها تعريف وتحديد الأعمال والواجبات المناطة بفرد معين، وهو يعبر عن درجة انسجام العمل بحيث تشبع احتياجات العاملين العليا، وبالتالي دفعهم للعمل. وإن هذا الانسجام في محتوى العمل مع اتجاهات العاملين سيعطيهم الحرية في أداء العمل، وسيولد لديهم الشعور بالإرتياح والرضى عند إنجاز الأعمال بشكلها المتكامل، ومن ثم إشباع الدافع لتحقيق الذات من خلال انسجام العمل أو الوظيفة مع اتجاهاته، فالفرد القائم بعمل متكامل كلما شعر بالإرتياح النفسي في عمله زادت قدرته على الأداء وارتفعت شدة دوافعه للعمل، بل وتزداد اتجاهاته الإيجابية نحو العمل والتنظيم، وبالتالي يزداد شعوره بالانتماء والولاء للمنظمة والتوحد معها، وإن التوافق النفسي للعامل مع عمله وظروفه الخارجية، ينعكس بدرجة كبيرة على علاقاته بالمنظمة ونظامها والهيئات الإدارية فيها. وما يزيد اندفاع العامل وتوافقه النفسي تجاه عمله ومنظّمته، هو وضوح القواعد والأنظمة والإجراءات التي يتبعها العامل في إنجاز الأعمال.

ففي دراسة قام بها (Steers, 1977: 46-56) أوضح بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحديد المهام والولاء التنظيمي، لكلا العينتين اللتين كانتا تحت الدراسة، بمعنى أن العاملين الذين يسمح لهم بأداء عمل متكامل سيكون أكثر تعلقا بذلك العمل وبالتالي أكثر ولاء لمنظّمته من العاملين الذين لا يتمتعون بنفس الخاصية.

ونتيجة {Steers} هذه جاءت تأكيداً لدراسة، {Hall, & Schneider, 1972}، {Buchanan, 1974}



أما تأثير وضوح القواعد والإجراءات التي يتبعها العامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه. فقد أوضح {الهيبي ويونس 1987} في دراستهما إلى أن علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح القواعد والإجراءات التي يتبعها العامل في إنجاز العمل وبين الولاء التنظيمي، حيث بلغ الارتباط بينهما بحدود 30,0 .

## 2-2- درجة الاستقلالية أثناء العمل: Degree of Autonomy

إن مفهوم الاستقلالية متغير أي غير ثابت، ولا يمكن تحديده، فالمعنى على ما يبدو يجري تحديده داخليا من قبل الفرد لا بواسطة مبادئ مفروضة من الخارج. ويقصد بالاستقلالية: «هو درجة الحرية والسيطرة الذاتية التي تتاح للفرد في اختيار الطرق والإجراءات التي يتبعها في أداء عمله والسرعة المطلوبة في ذلك».

ومع أن نظريات الإدارة التقليدية تؤكد على التخصص في الأعمال وتحديد دور الفرد في أداء عمل محدد بإجراءات لا تقبل الاجتهاد، إلا أن {Likert, 20:1961} يرى أن يسئ الفرد استخدام أي درجة من الحرية التي تتاح بشكل غير عقلائي وغير منتج ويستدرك بعد ذلك ليؤكد بأن الاتجاهات الحديثة في الإدارة قد أثبتت عدم صحة الاتجاه التقليدي .. حيث إذا ما أحس العاملون بحرية أكثر في تحديد سرعة وطريقة أداء عملهم، فإن هذا سينعكس على زيادة تعلقهم وإنغماسهم وتفاعلهم معه، أكثر من الذين يشعرون بنقص في درجة الحرية المتاحة لهم. ومن خلال جعل العاملين يتمتعون بدرجة عالية من الاستقلالية في داخل التنظيم، سيمكنهم من التكيف مع بيئة العمل، ومن ثم يزداد تعلقهم وولائهم للمنظمة، ومن ثم دفعهم للعمل ولجعل العاملين أكثر استقلالية بالعمل الذي يقومون بأدائه وحب تطبيق الإثراء الوظيفي<sup>X</sup> {الصباغ، 1980} وقد ظهرت هذه الفكرة كأسلوب إداري من خلال دراسات Herzberg عن الدوافع في العمل، وإن الإثراء الوظيفي يجعل ذلك ممكنا من خلال {koontz, 1976:577}

- 1) إعطاء العاملين حرية أكثر في تقرير كيفية أداء العمل؛
- 2) تشجيع التفاعل بين العاملين أثناء العمل؛
- 3) منح العاملين الشعور بالمسؤولية تجاه العمل مع بعض الصلاحيات؛
- 4) تشجيع اشتراك العاملين فعليا في دراسة وتقرير ما يتغير من عوامل مادية وحسية في العمل؛

X الإثراء الوظيفي: إنه تطبيق منظم لنظريات الدافع بحيث يجعل العمل أكثر دلالة للفرد الذي يقوم بتأديته، وقد أطلق عليها {الصباغ} 1980 تسمية: "إغناء العمل".



5) إمداد أو اطلاع العاملين بنتائج تقييم أدائهم. إن معظم الدراسات والأبحاث الحديثة في مجال الدوافع، قد ركزت على أهمية جعل العاملين يتمتعون باستقلالية في العمل القائم به. وأن إتباع هذا المنهج سيؤدي إلى تحسين العلاقة بين العاملين ومن ثم يتحسن مناخ التنظيم ويزداد الولاء وبالتالي يندفع العاملون للعمل. وهناك بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين الاستقلالية والولاء التنظيمي وبالتالي البقاء في المنظمة، فقد أورد (Porter et al,1973 :163) عدد من تلك الدراسات والتي أكدت جميعها على العلاقة الايجابية بين الولاء التنظيمي والاستقلالية ، فعلا سبيل المثال دراستنا {Walk & Guest 1957; Guest,1955} التي أكدت على أن درجة الاستقلالية المتاحة للفرد في عمله تؤثر طرديا في درجة ولاءه. فالولاء يزداد عندما تزداد درجة الاستقلالية الممنوحة للفرد في عمله ، والعكس صحيح ، ودراسة {Ross & Zander,1957} التي أوضحت أن عددا من العاملين الذين تركوا العمل، وإن قسما آخر بقوا فيه ، عندما تم تعيينهم في المنظمة ، كانوا جميعا في البداية يتمتعون بمستويات متماثلة من حيث الاستقلالية الموجودة في عملهم. ولكن اتضح أن درجة الاستقلالية التي كانت ممنوحة للعاملين الذين تركوا العمل، أقل مما هو مطلوب لأداء عملهم. بينما يتمتع العاملون الذين لا يزالون في عملهم بدرجة كافية من الاستقلالية التي مكنتهم من التكيف مع بيئة العمل وتعلقهم به وولائهم له وللمنظمة والدراسات {Water & Roach , 1971; Tayler & Weiss,1965} أوضحتنا بوجود علاقة ايجابية بين درجة الاستقلالية في العمل والولاء التنظيمي وبالتالي الميل للبقاء في المنظمة. وهذا يعني أن زيادة تمتع الفرد باستقلالية في عمله تجعله أكثر ولاء لمنظمتة وأكثر تمسكا بعمله .

### 2-3- المعلومات المرتدة عن الأداء Feed Back Of Performance

وهي المعلومات التي تقدم للإدارة والفرد العامل عن مستوى أدائه أثناء العمل. وإن وجود مثل هذه المعلومات عن مستوى الأداء تساعد في خلق مناخ ايجابي يشجع على زيادة ارتباط الفرد بعمله ومنظمتة .

إن لهذه المعلومات تأثيرا مباشرا وفعالا على تحسين أداء الفرد في المستقبل ، ذلك لأنه لا يستطيع التعرف على مواقع الضعف والقوة في أدائه {Daviz, 1977:pp 238-241} من دون وجود معلومات عن مستوى أدائه بنسب مرتفعة تساعد على الاقتناع بعمله، وتحسين

مستواه، وإلى إشباع حاجاته العليا، ومن ثم زيادة ولاءه ودافعيته للعمل. وإن المعلومات المرتدة تقوم بدور تدعيمي لسلوك الأداء الذي يمارسه الفرد في العمل، ويمكن عدها أيضا بمثابة معايير يقيس الفرد على أساسها إنجازها.

لذلك فإنه بمقدار ما تتوفر هذه المعلومات بصفة مستمرة للفرد بمقدار ما تكون ففاعليتها التدعيمية لسلوك الفرد، وإن وجود نظام كفو للتغذية العكسية يساعد من جهة أخرى الإدارة في التعرف على نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، ومن ثم يساعدها في الاستمرار على هذا المناخ، أو إعادة تكييفه، وبناء اتجاه وفي أي مجال {الصباغ، 1980}.

ففي دراسته أجراها (Steers, 1977: 46-56)، أشار على أن توفر المعلومات المرتدة بشكل سليم للفرد العامل عن مستوى أدائه أثناء عمله ستؤثر بشكل إيجابي على مستوى تطوره في عمله وزيادة تعلقه به ومن ثم زيادة ولاءه لمنظمتها، وهذا يعني أن الولاء التنظيمي يرتبط بعلاقة إيجابية ذات دلالة معنوية مع المعلومات المرتدة، واستخلص Steers هذه النتيجة من إحدى العينتين اللتين كانتا تحت الدراسة.

أما {Porter & Steers, 1973 ; Ross & Zander, 1957} فقد سبقوا Steers في التوصل إلى هذه النتيجة، حيث أشاروا على أن توفر المعلومات المرتدة للفرد العامل عن مستوى أدائه تؤثر في درجة تعلقه وتفاعله بالعمل وبالتالي ارتباطه بالمنظمة.

### 03 - الفرع الثالث: العوامل المتعلقة بالخصائص التنظيمية Organization Characteristics

وهي تلك العوامل المتعلقة بالمنظمة وما يسوده من أوضاع أو علاقات ترتبط بالموظف والوظيفة، والتي يمكن للمنظمة السيطرة عليها والحد من تأثيرها أو زيادتها، وتكون على درجة عالية من خطورة الأهمية لجعل العمل أكثر رغبة وجاذبية للعاملين، ولتنمية علاقات المودة، والتأثير في سلوك وتصرفات واتجاهات الأفراد، بما يتفق والعمل الذي يمارسونه وصولا على بيئة العمل الملائمة ويتضمن هذا النوع من العوامل، الأجر، نمط الإشراف، حرية اختيار جماعة العمل، وفيما يلي إيضاح لهذه العوامل وتأثيرها على الولاء التنظيمي. (عاطف، 2009، 291)

#### 1-3 - الأجر Pay<sup>x</sup>

هو مقدار ما يستحقه العامل من مكافآت مادية لقاء عمله في المنظمة

<sup>x</sup> يقصد بالأجر هنا: هو مقدار ما يتسلمه العامل من راتب شهر + مكافآت.

{Price & Mueller , 1981 :554}.

إن جميع الأفراد يعملون في المنظمات من أجل حصولهم على عائد مادي يوفر لهم متطلبات المعيشة، وهذا العائد يتمثل في مقدار ما يحصل عليه من أجر.

فلاحظ أن الفرد يسعى جاهدا للحصول على عائد مناسب بحيث يفي بمتطلباته ومتطلبات الأفراد الذين يعيلهم، وإذا ما وجد الفرد فرقا سلبيا بين حاجاته والأجر الذي يستلمه، نراه يفكر في البحث عن عمل آخر يدر عليه عائدا أفضل في مكان آخر، ويبحث عن عمل إضافي ليسد ذلك النقص، وهذا غالبا ما يكون على حساب صحته وعمره وراحته في العمل، ومن ذلك يتضح أن الأجر من العوامل المهمة التي تؤثر في حياة العاملين وسعادتهم وولائهم لمنظمتهم ، حيث أن المشاكل المادية تولد قلقا واضطرابات مستمرة ، ولربما تكون سببا في غياب الأساتذة عن العمل وتمارضهم.

فقد توصل ( Porter et al,1973 :163) في دراسته على عينة من عاملي إحدى المستشفيات إلى أن الأجر هو أحد المكونات الرئيسية والمهمة التي تؤثر على الرضا الوظيفي، وأن المتغير الأخير، هو أحد العوامل المسببة للولاء التنظيمي، وهذا يعني أن الأجر يؤثر بطريقة أو بأخرى على الولاء التنظيمي للعاملين حسب تعبير {Porter}.

وقد ذكر {Arora , 1982:480} إلى أن العمال يميلون للانتقال من المنظمات التي تدفع أجرا أقل إلى تلك التي تدفع أجرا أعلى، وهذا يعني أن العاملين الذين تكون أجورهم منخفضة تنخفض لديهم الدافعية والولاء للمنظمة فنراهم يسعون لتتركها بعكس العاملين الذين يشعرون بأن أجورهم متناسبة مع مجهوداتهم ومع مستوى معيشتهم .

وأشار {Werther & Davis , 1982:278} إلى أن الأفراد الذين يعتبرون الأجر الذي يتقاضوه قليلا، تتولد لديهم الرغبة في البحث عن عمل آخر بأجر أعلى. وهذا يعني إنخفاض مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد الذين يشعرون بانخفاض أجرهم.

وأوضح {Curry & et al , 1986} في دراسته التي أجريت على عينة تتكون من {508} امرأة بين العاملات في سلك التمريض موزعات على خمس مستشفيات تقع في المنطقة الغربية من أمريكا وتتصف تلك المستشفيات بتاريخ طويل في التغيب، وارتفاع نسبة الغيابات بين عاملاتها، ودوران عمل كبير. وقد تكونت تلك العينة من 67% ممرضات و 10% مديرات ، 9% كاتبات، و 14% عاملات خدمات، وقد أفرزت الدراسة علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين المتغيرين، أي زيادة الأجر تؤدي على تعزيز الولاء.

في حين أشار { Finningan, 1973 : 77 } إلى أن انخفاض الأجور ليست السبب الأساسي لترك المنظمة من قبل العاملين وبجثهم من عمل آخر في منظمات أخرى ، وأن دفع أجور أعلى لا يعني بالضرورة حلا لهذه المشكلة ، لربما يعد حلا قصيرا حيث أن هناك حاجات أخرى للفرد يتطلب إشباعها ، وإذا اقتصر الأمر على الأجور فقط ، فإن المشكلة قد تتجدد وتستمر .

وقد جاء { Bateman , 1984 } بنتائج متقاربة لما توصل إليه { Finningan, 1973 } حيث أشار إلى أن الرضا عن الأجر لا يرتبط مع الولاء التنظيمي بعلاقة بينه ، حيث أوضح بأن ارتفاع أو انخفاض الأجر ليس له أية علاقة بالولاء التنظيمي .

### 3-2 نمط الإشراف : Supervisory Style

يقصد به أسلوب المشرف وقدراته وكفاءته في العمل والإدارة. أي مدى توجه الإشراف نحو اعتماد أنماط تسلطية أو المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل Problems المختلفة التي نواجهه التنظيم.

وإن العلاقة بين العاملين ومنظمتهم تتأثر بنمط الإشراف من حيث كونه إدارة تسلطية أو إدارة توكيلية، أو إدارة أزمة تتصف بالشدة من غير قوة وباللين من غير ضعف.

ومهمة الإشراف بمفهومها العام: « تعني القدرة على استخدام الأفراد وقيادتهم لتحقيق هدف معين، وهذا يتطلب توافر صفات ذاتية في المشرف، إلى جانب المهارات الفكرية و الإنسانية ، لتمكنه من الإشراف على الأفراد وتنسيق جهودهم في عمل مشترك » ، فعلى المشرف الكفؤ، ولغرض إحداث التغيير في سلوك الفرد في سبيل زيادة ولائه لمنظمته، تحليل القوى الداخلية للفرد نفسه، والتعرف على ميزانيتها في سبيل تنمية الصالح منها وكذلك تحليل القوى الخارجية في البيئة التي يعيش فيها الفرد ويتأثر بها ، ثم التوفيق بين هذه وتلك. حيث أشار ( Buchanan II , 1974 ) على أن الإشراف الفعال يفترض مسبقا اهتماما شخويا وشعورا بالمسؤولية وتكريما لصالح التنظيم لأن الفرد يهتم بالدرجة الأولى أن يعامل كإنسان له حاجاته المادية، وأخرى نفسية، وإشباع كل منها لا يقل في أهمية عن الأخرى .

فقد يكون الإنسان قادرا على العمل راغبا فيه ومع ذلك نراه لا يقبل عليه، ذلك لأن الإقبال على العمل وتنمية كفاءة الفرد لا تكون إلا عن طريق العلاقات الإنسانية، فإن تحقق وشعور العامل بأنه كانسان نراه يبدي ولائه لمنظمتة مختارا، ويفخر بهذا الانتماء أمام الآخرين ، فيقدم مجهودا أكبر مما مطلوب منه ، وذلك لإنجاح عمل المنظمة لأنه يهتم مصيرها، وكذلك يعطي كل ما عنده من

مواهب وقدرات في تنظيم يلتزم به الأفراد بقواعد وتقاليد وضعوها بأنفسهم وارتضوها دستورا لهم.

ويعد نمط الإشراف من أهم العوامل التي تؤثر في تحديد الولاء التنظيمي للعاملين حيث أن علاقة الرئيسي بالمرؤوسين تترك أثرا واضحا في توجيههم للعمل واستقرارهم فيه. ومن ثم ولائهم لمنظمتهم. ومن هنا تبرز واجبات أساسية ينبغي أن يهتم بها المشرف في سبيل تنمية الولاء التنظيمي، والعمل الجماعي المنظم لدى أفراد المنظمة.

فقد أشار (Steers, 1977: 46-56) على أنه كلما زادت درجة مشاركة المشرف لمرؤوسيه زادت القدرة والرغبة في الانتظام بالمنظمة، والبقاء فيها، والسعي نحو تحقيق أهدافها، ومن ثم ولاء الفرد لمنظمتها.

وقد افترض { Marsh , & Simon , 1958 : 95 } أنه كلما زادت درجة الانسجام و التفاهم بين المشرفين ومرؤوسيه، فإن ذلك سيزيد من الرغبة في الانتظام بالمنظمة والبقاء فيها، ويقلل من تطلعاتهم في البحث وظائف الأخرى .

وفي دراسة { kats & kahn , 1978: p . 555 } فقد أشار على انه سلوك المشرف الناجح، يوحد العلاقات الأساسية والثانوية، وذلك ليساعد في توسيع التطابق الموجب للفرد مع منظمتها، ويخلق أو يبتدع درجة من الولاء الشخصي والتمثال.

وأوضح { Morris , & Sherman , 1981 } أنه حتى لحظة إعداد بحثهما هذا، كان التركيز عند دراسة موضوع القيادة ينصب على البنية التكوينية للقائد، كتأثير المؤثرات الاجتماعية على سلوكياته وتصرفاته ، واستبعاد أنماط السلوك المتعلقة بالعقاب والثواب القيادي، وقد أشارت البحوث الأخيرة على أن أنماط السلوك العقابي والثوابي القيادي هي من الوسائل التنبؤية الجديرة بالاهتمام والتي يجب دراستها بشكل مفصل ، أفضل من الاهتمام بالمتغيرات الأخرى، لأنه من المبرر أن يلقي موضوع الثواب والعقاب الصادر عن القائد أهمية ، لأن مردود ذلك سيكون ذا شأن على الولاء التنظيمي للأفراد ، حيث أثبت بأن الولاء التنظيمي يرتبط بعلاقة إيجابية ذات دلالة مع السلوك الثوابي القيادي، زاد ولاء الأفراد لمنظمتهم.

وأورد {عاشور 1979 : 148 }، على أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محور اهتمامه لتنمية العلاقات السائدة بينه وبينهم، وتفهمه عنه حدوث أخطاء من جانبهم ، يؤدي ذلك إلى زيادة ولائهم لمنظمتهم، ويحقق رضا عاليا عن العمل بينهم، وبذلك فإنه يزيد تمسكهم بعملهم .

أما المشرف الذي يقتصر اهتمامه على الإنتاج، ويعد مؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق أهداف المنظمة، فهو يقلل ولائهم لمنظمتهم ويثير الاستياء لديهم ، وإن هؤلاء المشرفين السلبيين يحدثون توترا وتذمر لدى العاملين ، مما يضطرهم على عدم الولاء للمنظمة وبالتالي التفكير والعمل على ترك المنظمة.

أما دراسة {Bateman , 1984} فقد جاءت نتائجها توكيدا لما جاء أعلاه ، حيث أشار إلى أن السلوك العقابي القيادي الذي يتميز به بعض المشرفين له تأثيرا سلبيا على الولاء التنظيمي. ويتضح أن هناك أن هناك علاقة عسكية بين السلوك العقابي القيادي والولاء التنظيمي، بمعنى أن القائد الذي يتصف بسلوك سلبيا إتجاه العاملين ، سيقبل ولائهم لمنظمتهم ، وسيولد لديهم رغبة بترك التنظيم .

وهناك عدد من الدراسات جاءت بنتائج مطابقة ورد أعلاه من دراسات، حيث أشارت إلى أن العلاقة بين النمط القيادي الثوابي والولاء التنظيمي هي علاقة ايجابية، وإن علاقة النمط القيادي العقابي بالولاء التنظيمي هي علاقة عكسية { Sims,1980;Podsakoff & et la , 1981}

ومما تقدم يتضح جليا بأن معظم الدراسات قد أشارت على أن هناك علاقة {تحدد طبيعة هذه العلاقة حسب الأسلوب الإشرافي المتبع أما ايجابية أو سلبية} بين النمط الإشرافي والولاء التنظيمي.

### **3-3- حرية اختيار جماعة العمل كفرصة التفاعل الاختياري {Optional Interaction}**

وتسمى في أحيان التفاعل الاجتماعي المناسب في العمل أو الوظيفة. فقد عرفها(Steers,1977:46-56) على أنها فرصة صداقة {أو مودة} مقتصرة على فئة معينة {ضيقة} في العمل.

وعرفها {Sheldon, 1971} على أنها ارتباط الفرد بالعلاقات الاجتماعية التي تؤلف المجموعة. وهذا يعني إعطاء العامل فرصة لاختيار المجموعة التي يعمل معها، والتي تنسجم معه في إنجاز العمل المكلف به، وإن من أهم النتائج المرغوب في تحقيقها من عضوية الجماعات هو زيادة ولاء الأعضاء ودافعيتهم وأدائهم .

فقد ثبت أن أعضاء الجماعات الذين أدركوا أنفسهم على أنهم أكثر حرية وقدرة في الاشتراك بنشاط الجماعات كانوا أكثر رضا عن عضويتهم في الجماعة وأكثر ولاء لمنظمتهم ، على عكس الأفراد الذين لم يدركوا حريتهم في الاشتراك بنشاط الجماعة ، أو أدركوها بشكل أقل ، فقد أثبتوا عدم ولائهم لمنظمتهم. وعلى ذلك يمكننا القول بأن حرية الفرد بالاشتراك في الجماعة لإنجاز

العمل المكلفين به، تعد مصدرا هاما من مصادر ولاء الفرد للجماعة الصغيرة وللمنظمة ، وإن ما يحدد سلوك الفرد في الانتماء إلى الجماعات مجموعة من العوامل منها، القيم الاجتماعية والدينية التي تتمسك بها جماعة العمل حيث تعد من العوامل الهامة التي تحدد نشأة سلوك أو اتجاه الفرد، كذلك تؤثر في اتجاه الفرد درجة الثقافات التي تحدها المجموعة لنفسها ، وكذلك تأثير الظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع.

فقد أشار {Sheldon , 1971} في دراسته على أن الولاء التنظيمي يرتبط بعلاقة موجبة وذات دلالة مع المشاركة الاجتماعية مع الزملاء {التفاعل الاجتماعي} ، وإن الولاء نحو التماسك يمكن التعرف من خلال التخلي العلني عن الروابط الاجتماعية السابقة ، والاشتراك في المناسبات من شأنها تصعيد الشعور بالتماسك والانتماء للمجموعة .

وافترض ( Porter et al,1973 :163) على أن التفاعل الاختياري واتجاهات الجماعة المنسجمة مع المنظمة ترتبط بعلاقة موجبة مع الولاء التنظيمي.

كما أشارت الدراسة التي أجراها ( Steers,1977 :46-56 ) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وفرص التفاعل الاختياري ، لإحدى العينتين اللتين كانتا تحت الاختيار.

وقد أثبت {Welch & Lavan , 1981} في دراسته التي قام بها إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وقدرة الأفراد على التعامل مع رفاقهم.

ويرى {Hall, & Nougiam, 1986} على أن قلق الأفراد حديثي التعيين في المنظمة حول قدرتهم على أن يكونوا بمستوى التوقعات يحفز لديهم الميل نحو الاندماج ويدفعهم للتماثل والارتباط بالآخرين وبالمنظمة ، وبالتالي يزداد ولائهم لمنظمتهم بمرور الوقت.

وأوضح (Bachanan II,1974) في دراسته إلى أن التفاعل الاجتماعي مع الأقران في التنظيم يولد علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية مع الولاء التنظيمي.

كما أشارت دراسة {Walker & Guest , 1964 :p. 122}

بأهمية شركاء العمل المتجانسين **Congueial Work Associates** ، وفرض التفاعل الاجتماعي بينهم، حين درسا ثلاث مجموعات من العمل يعملون بإحدى الشركات

فكانت الأولى : تتكون من عدد من العمال، كل منهم يؤدي عملا "منفصلا" عن عمل زملائه ، كما يوجد لديه فرصة لأن يتبادل الحديث مع غيره .



أما ثانياً : فكانت تتألف من عدد من العاملين يعملون جنباً بجنب، غلا أن عمل كل منهم مستقل عن عمل الآخرين.

وكانت الثالثة: - مكونة من عدد من العمال يؤدي أعمالاً يعتمد كل منهم على عمل الآخرين.

ومن خلال دراسة المجموعات الثلاث توصلنا { Walker & Guest } إلى ما يلي:

➤ إن العامل من المجموعة الأولى يشعر شعوراً متمسماً بالمرارة: ويعبر عن علاقة سلبية بزملائه؛  
 ➤ وأن العامل من المجموعة الثانية، يشير على العلاقات الاجتماعية في عبارات سليمة، وعن كيفية عدم قدرتهم على تبادل الحديث فيما بينهم، وعن تأثير التفاعل في إبطال مؤثرات العمل؛

➤ أما العامل في المجموعة الثالثة فقد كان يتحدث عن العلاقات الاجتماعية بين مجموعته والتفاعل فيما بينهم بعبارات تتسم بالسرور والايجابية.

وإذا كانت هناك حقيقة لا يرقى إليها الشك، فهي الحاجة الملحة التي يحملها كل فرد سوى لأن يصبح عضواً في جماعة تناسبه، أي جماعة يلقى فيها القبول والتحبذ، وعليه ولغرض تحقيق ذلك وجب أن يتم توزيع جماعات العمل، أو إعادة تنظيمها في المنظمات بحيث تكون على أساس اختيار أعضائهم بعضهم لبعض، لأعلى أساس إلزام بعضهم بالعمل مع بعض، هذا بدوره يؤثر على درجة ولاء الفرد لجماعته ومنظمته فيما إذا كانت المجموعة تسير في نهج المنظمة، وبالتالي هذا يؤثر على استقرار العامل في عمله، والحصيلة إشاعة الأمن لدى العاملين وتقليل غياباتهم عن عملهم.

وأن المنظمة تستطيع التنبؤ بسلوك العامل داخل العمل، إذا ما فحصت قدراته الاجتماعية ومقدرته على التوافق بصفة عامة، ذلك أن سوء التوافق في مجال معين يكون صداه وأثره في مجالات الأخرى، لذا نجد أن علماء النفس يبحثون بدأب عن الأعراض المنذرة بالخطر من سوء التوافق. فعدم الرغبة العامل بالبقاء في منظمة، وعدم القدرة على الأداء، وكثرة غياباته، وتأخره في الحضور للعمل، وكثرة تنقله من عمل لآخر، ومن منظمة لأخرى، إنما كلها علامات لسوء التوافق.

وهناك دراسة { Patchen , 1970 } التي جاءت بنتائج متناقضة ورد في الدراسات أعلاه، حيث أشارت على أن وجود فرص للتفاعل الاختياري بين العاملين، يولد لديهم شعوراً إيجابياً نحو العمل، ومن ثم يزيد ولائهم لمنظمتهم، وهذا يعني إلى أن التفاعل الاختياري يرتبط بعلاقة إيجابية دلالة مع الولاء التنظيمي.



#### 4- الفرع الرابع: العوامل الخارجية {فرص العمل البديلة}

ويقصد بها مدى توفر عمل أخرى في البيئة الخارجية للمنظمة {Hom,et al , 1979:80} ومن المعلوم أن المنظمة لا تعمل في فراغ، بل وسط بيئة تحيط بها، وهذه البيئة تحوى على منظمات ونظم عديدة تؤثر في المنظمة ونشاطها، وقد تؤثر المنظمة في البيئة أيضا، ومدى التأثير والتأثر يعتمد على العديد من المتغيرات والعوامل.

وبالنسبة لولاء الأساتذة للمنظمة، كموضوع بحثنا هنا، فإن في البيئة المحيطة بالمنظمة العديد من المتغيرات والأبعاد التي قد تؤثر في ولاء الأساتذة.

فنلاحظ أن الأساتذة في الجامعة يسعون إلى تحسين مستويات معيشتهم، وإشباع أكبر قدر ممكن من حاجاتهم، فلذلك عند توفر عمل بديلة أفضل من ناحية الأجر، وظروف وساعات العمل وغيرها، نلاحظ أنهم يحاولون بشكل أو بآخر ترك العمل في جامعاتهم التي لا يولونها ولاهم واهتمامهم، عكس ذلك في الجامعات التي يكون فيها ولاء الأساتذة لمنظماتهم كبير، فنراهم لا يتركون عملهم فيها، حتى وإن توافرت فرص أفضل في جامعات أخرى، إلا إذا وجدت ظروف تحثهم على ذلك.

في حين نلاحظ أن معظم دراسات الولاء لم تتطرق إلى هذا المتغير كسابق للولاء التنظيمي عند إعدادها لنماذج تنبؤية تخص أبعاد أولاء كمتغير ذي تأثير مباشر على ولاء الأساتذة لجامعاتهم، ومن الدراسات التي بحثت العلاقة دراسة {Sheldon,1971} التي أشارت على أن وجود البدائل الوظيفية تقدم تفسيراً لإقامة علاقة بين بعض الخصائص الديموغرافية للفرد كالعمر، ومدة الخدمة المهنية، وبين الولاء التنظيمي.

حيث أن هناك علاقة عكسية بين هذه الخصائص الديموغرافية وبين الولاء التنظيمي، فكلما كان عمر الموظف ومدة خدمته قليلة في المنظمة وتوفرت له فرصة عمل بديلة في منظمة أخرى، فإن الموظف هذا يترك المنظمة ولا يقدم ولاء لها. في حين نرى أن الموظف الذي يتمتع بعمر ومدة خدمة طويلة نسبياً، وتوفرت له وظيفة بديلة في منظمة أخرى، فتراه لا يترك المنظمة لكونه يولي ولاء لها.

وقد أثبت {Jauch , & Osborn, 1978} في دراسته التي أجراها على عينة قوامها {84} أستاذاً في جامعة مدو يسترن الكبير، 19 منهم كانوا بدرجة أستاذ مساعد قسم "ب" وقسم "أ"، و 31 منهم كانوا بدرجة أستاذ محاضر قسم "ب"، و 34 منهم كانوا بدرجة

أستاذ محاضر قسم "أ"، حيث أثبتت الدراسة على أن معظم هؤلاء الأساتذة لم يبدوا أي رغبة في الانتقال إلى جامعة أخرى ، حتى وإن توفرت لهم فرص جديدة للارتقاء مهنيا . وأوضح (O'reilly & Caldwell, 1981 :442-499) إلى أن وجود البدائل الوظيفية عند وقت اختيار الوظيفة ، {أي قبل الدخول إلى المنظمة} له تأثير إيجابي على الولاء اللاحق للمنظمة ، إلا أن توفر البدائل الوظيفية بعد الانضمام إلى عضوية المنظمة ، قد يولد تأثيرا سلبيا على الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي.

ووجد {Bluedom , 1982} على أن الولاء التنظيمي يرتبط العلاقة عكسية البدائل الوظيفية المحيطة، وهذا يعني أن الأساتذة الذين يقل مستوى ولائهم لمنظماتهم وتوافرت أمامهم فرص عمل بديلة نراهم يتركون منظماتهم يلتجئوا على تلك المنظمات .

أما الدراسة {Farrell & Rusbult , 1981} فقد أشارت إلى أنه لا تجد علاقة مباشرة بين الولاء التنظيمي وبين العوامل الوظيفية المحيطة ، أي أن الأساتذة الذين لديهم ولاء لمنظماتهم يتركون العمل في منظماتهم في حالة توفر فرص العمل البديلة ، أو قد لا يتركونه.

ويتضح مما جاء أعلاه من الدراسات، أن القلة القليلة منها قيمت بشكل عملي التأثير السبي لفرص العمل البديلة .

ولقد أشارت المتابعات الآنف ذكرها ، أنه يبدو أن إدراكات الفرد العامل لبدايل السوق المحتملة، تؤثر على القيمة التي ينسبها على ارتباطه التنظيمي الحالي، وتكون سببا للاختلاف في مستويات الولاء التنظيمي، وهذا يعني أن العلاقة بين فرص العمل البديلة والولاء التنظيمي، كما أشارت إليها الدراسات، هي علاقة عكسية.

### المطلب الثاني: مخرجات الولاء التنظيمي:

هناك نتائج من المحتمل أن تنتج عن الولاء التنظيمي منها:

#### **1- رغبة ونية العامل بالبقاء في المنظمة *Desire And Intent To Remain***

والرغبة، هي الحالة التي يروم أو يتمنى يروم أو يتمنى أو يتوق الفرد للبقاء والاستمرار بالمنظمة. أما النية، فهي هدف أو قصد أو التصميم على بقاء الفرد في المنظمة.

وإن «رغبة ونية» الفرد على البقاء في المنظمة، يعد مؤشرا هاما لارتباطه - الفرد - بهذه المنظمة وولائه لها. وإن شعور العامل وإحساسه برغبة ونية في العمل سيولد لديه حالة من الطمأنينة والإحساس بالأمان والانتماء للمنظمة {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. حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة {0.42} بين نوع العمل وخصائصه وبين الولاء لمنظمة، وبالتالي الدافع نحو البقاء فيها. وأشار( Steers,1977 :46-56 ) في دراسته على أن الولاء التنظيمي يرتبط بعلاقة موجبة قوية مع الرغبة والنية بالبقاء في المنظمة لكلا العينيتين اللتين كانتا تحت الاختبار ، وهذا يعني أن الفرد الذي يتمتع بولاء لمنظمة نراه يحرص على البقاء فيها، وأن تأثير النية والرغبة بالبقاء، إما الاحتفاظ بالعاملين أو دوران العمل ( Porter et al,1973 :163 )

## 2- الحضور للعمل:

ومن النتائج المحتملة للولاء أيضا هي الحضور للعمل وهي تمثل درجة انتظام الفرد في عمله، وحضوره للعمل في الوقت المحدد أو قبله. وأن تأخر الفرد عن الحضور للعمل في وقته المحدد أو غيابه عنه، يمكن اعتباره مؤشرا للتعرف على درجة ولاء الفرد لمنظمتة. فالموضوع الذي لا يقبل الشك والجدال، هو أن الفرد الذي يمتلك ولاء لمنظمتة يكون أكثر ارتباطا بها، وأكثر حرصا على الحضور لعمله في وقته المحدد، عن فرد آخر ليس لديه ولاء لمنظمتة. وهذا لا يعني أن كل حالات تأخر عن الدوام أو الغياب تمثل حالات استياء وعدم ولاء للمنظمة، فهناك حالات تأخير وغياب ناتجة بسبب مرض مفاجئ أو الحوادث أو الظروف العائلية القاهرة، وهذه الظروف لا يمكن للفرد التحكم فيها. وإن هذا التأخير والغياب لا يعكس بالضرورة درجة ارتباط الفرد بمنظمتة. لكن هناك حالات من التأخير والغياب لا ترجع للظروف الآنفة الذكر بقدر ما تعكس مشاعر الفرد تجاه منظمتة ودرجة حرصه على التواجد بمكان العمل لذلك فإن احتفاظ المنظمة بسجلات عن الحضور والتأخير والغياب بالنسبة لكل فرد ولكل مجموعة عمل، يتيح لها - المنظمة - تتبع معدلات الحضور والغياب والتأخير، واكتشاف أي اختلال يستدعي الدراسة والمعالجة.

وقد أشار ( Steers,1977 :46-56 ) إلى أن الولاء التنظيمي يرتبط بعلاقة موجبة مع الحضور للعمل لعينة العلماء والمهندسين، ولكن ليس لعينة عاملي المستشفى. وهذا يعني أن الفرد الذي لديه

ولاء لمنظمتها يلتزم بالحضور للعمل في وقته المحدد، يحاول جاهداً أن لا يتأخر عنه، إلا في الحالات القصوى التي تستوجب التأخير والتي يكون سببها خارج عن إرادة الفرد.

### 3- قيام المنظمة بالاحتفاظ بعاملها *employee retention*

ومن نتائج الولاء التنظيمي أيضاً، قيام المنظمة بالاحتفاظ بعاملها *employee retention* وهي إحدى الحالات الهامة لنتائج الولاء، حيث تسعى المنظمة إلى استبقاء أو القدرة على الاحتفاظ بعاملها الذين يولون ولاءهم للمنظمة، ولا سيما العاملين الماهرين وذوي الاختصاصات النادرة والمهمة منهم.

حيث نرى أن المنظمة تسعى لاستبقائهم لديها 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 - . (العبيدي، 1989، ص 76)

### 4- الأداء الوظيفي *job performance*

الأداء الوظيفي *job performance* 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 انعكاساً لقدرات ودوافع كل فرد، بل هو انعكاس لأداء الأقسام فيها ومن ثم الأداء في المنظمة ككل، مما دفع بإدارة المنظمات إلى زيادة تأكيدهم على مرؤوسيهم بالعمل على تحسين مستويات أدائهم، لأن المنظمة في الضوء أدائها تستطيع أن تبني العديد من قراراتها الإدارية التي تساعد في بلوغ أهدافها وغاياتها، سواء المتعلقة بأفرادها أو المتعلقة بالمنظمة ذاتها. وأن وجود أساليب وأنظمة موضوعية في قياس العاملين تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة المتعلقة بالأفراد {كالنقل أو التحويل والترقية و...} بالإضافة على أنها تساعد في اتخاذ قراراتها الإدارية الخاصة بنشاطاتها وسياساتها المستقبلية كافة.

وإن وجود الفهم الواضح لمفهوم الأداء لدى العاملين يجعلهم يهتمون برفع مستوى أدائهم، وأهمية إجادته، وشعورهم بأن أهداف المنظمة أهدافهم، ونجاحها نجاحهم، وفشلها فشلهم فنراهم يسعون جاهدين في سبيل تحسين مستوى الأداء في حالة انخفاضه، والتخلص من الانحرافات إن وجدت. (العبيدي، 1989، ص 76)

### المطلب الثالث: العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء 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 لمنظمتهم، يزداد حماسه للعمل، ويزداد إقباله عليه، ويزداد إخلاصه لمنظمتهم، فيرتفع بذلك أدائه مستندياً في ذلك على رأى مفاده، بأن الفرد الذي يتمتع بولاء لمنظمتهم، 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 مفهوماً واحداً} فزيادة الولاء لا تعني زيادة دافعية، والعكس صحيح (Steers, 1977 :46-56)

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

والعاملين اليابانيين يعود على الأقل إلى أنهم يتمتعون بمستويات عالية من الولاء لمنظمتهم أكثر من العاملين الأمريكيين. ويؤكد ذلك فيؤكد ذلك فيقول على أن ما يدعوا لتأييد الفكرة العامة هذه، هو أن العاملين اليابانيين يملكون معدلات دوران عمل حوالي نصف ما يملكه نظائرهم من العاملين الأمريكيين .

وما جاء يبحث {القطان ، عبد الرحيم علي، 1987، 5-32} تأكيداً لما جاء أعلاه حيث أشار على أن هناك علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لعينة البحث، وهذا يعني أن العاملين الذين يتمتعون بولاء عالي لمنظمتهم، نراهم يندفعون لأداء واجباتهم بشكل مرتفع أكثر من الأساتذة 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 لمنظمتهم 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 بعيد الأداء وهي {الأداء ككل، نوعية وكمية العمل، سهولة الترقية} وأوضح مؤيدى هذا الاتجاه إلى أن المؤثرات التي تؤدي على مستوى معين من الولاء التنظيمي ، ليست هي بالضرورة تؤدي على بذل مجهود كبير للأداء.

وتوصل (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 بولاء لمنظمتهم ، ولكن الأداء العالي لا يشكل بالنسبة إليهم أمرا مهما، 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 .

وهكذا - 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 لحيط 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.

**التفسير الثالث:** الممكن لغياب العلاقة بين الولاء - الأداء ، هي تعود بالتحديد إلى العوامل

المؤثرة بالأداء وهي {مستوى الدوافع، قدرات الفرد ، ووضوح الدور} أشارت البحوث

الحديثة الخاصة بالولاء {Porter and Lqwer , 1968 ; Steers and Porter , 1975 , Vroom , 1964}

إلى 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.

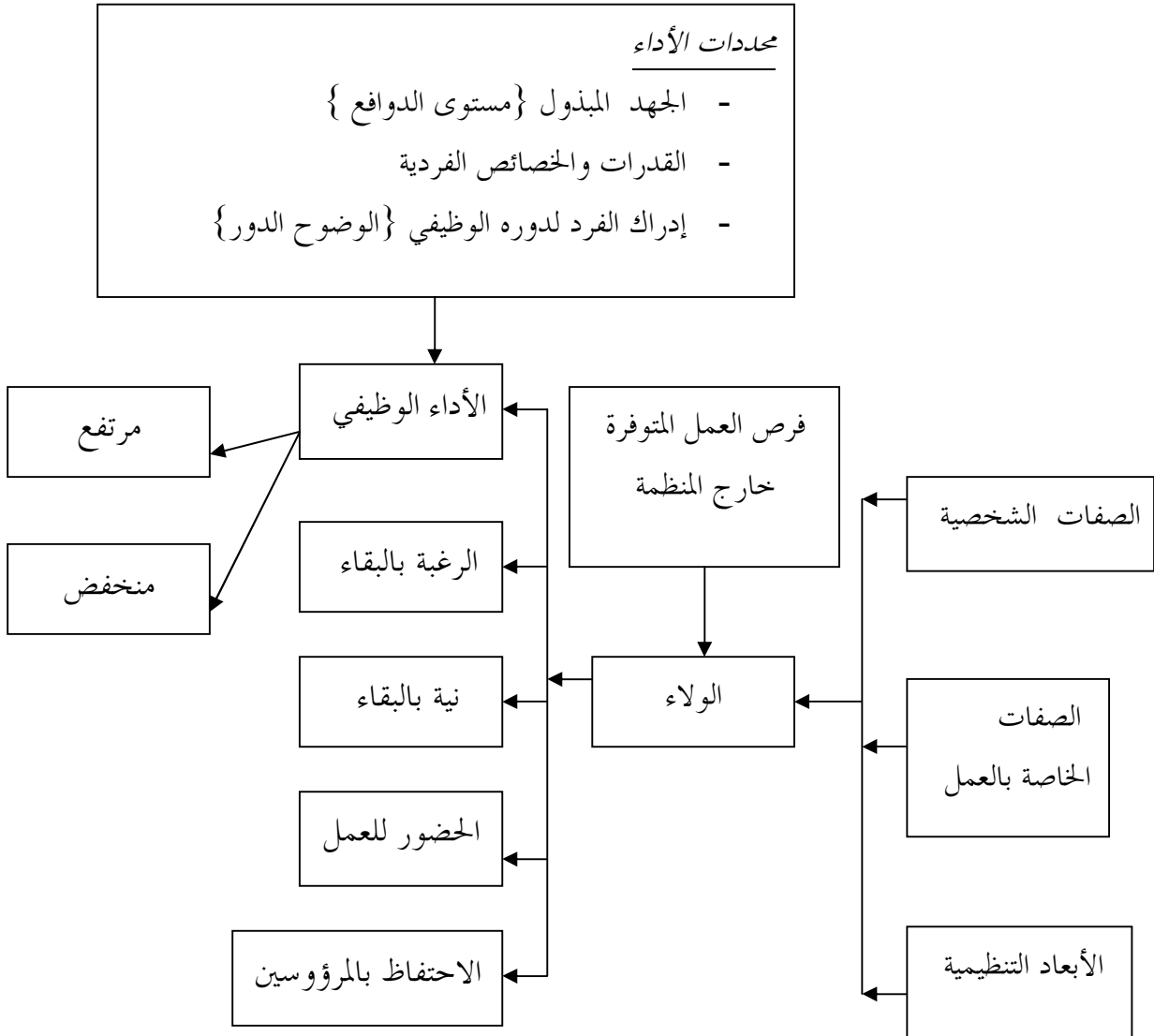
وأخيراً ، تتمسك الباحثة بالرأي القائل بأن الإنسان كائن اجتماعي متحضر، فهو في مجتمعنا يمتاز بقيم أخلاقية واجتماعية تجعله يقدم أفضل كما لديه إمكانيات في سبيل زيادة الأداء، مستندا في ذلك على مشاهداته العلمية ، من أن الأفراد الذين يمتلكون ولاء لمنظمتهم يكونون أكثر أداء من الآخرين.

ومن هنا استخلصت الباحثة حقيقة هامة، وهي أن وجود الولاء التنظيمي لدى الأفراد يقود بالضرورة إلى أداء مرتفع وفي ضوء ذلك يمكن أن نضع الفرضية الأولية التالية:

{ زيادة الولاء التنظيمي للعاملين يؤدي على زيادة أدائهم الوظيفي }.

و النموذج التالي يوضح طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي.

الشكل (7): 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.

يلاحظ من النموذج الموضح أعلاه، أن أول العناصر المؤثر في الولاء التنظيمي هو الصفات الشخصية التي يمتلكها الفرد، إلا أن الولاء التنظيمي يبدو أعقد من ذلك، حيث تؤثر فيه عوامل أخرى كالصفات المتعلقة بالوظيفة والأبعاد التنظيمي مضافا إليها فرص العمل المتوفرة خارج المنظمة.

وهذه المتغيرات تؤثر في اتجاهات الفرد نحو عمله، وبالتفاعل الايجابي لهذه المتغيرات يتولد الولاء التنظيمي للأفراد، والعكس صحيح، وتكوين الولاء تنتج مخرجاته والتي إحداها هو الأداء الوظيفي.



وهذا الأداء يتحدد بالعوامل الثلاثة المؤثرة فيه. وهذه العوامل الثلاثة هي { الجهد المبذول أو يسمى مستوى الدوافع ، القدرات والخصائص الفردية ، إدراك الفرد لدوره الوظيفي ، ويسمى وضوح الدور } تؤثر بالأداء من خلال امتزاجها وتفاعلها مع بعضها ، ولا يمكن أن تؤثر على الأداء بشكل منفصل، وبالنتيجة أما إذا مرتفع ، أو منخفض، حيث العوامل المؤثرة في ذلك.

خلاصة الفصل الأول:

يعد موضوع الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم في مدى الانسجام بين الأفراد العاملين في المنظمة مع بعضهم بعضاً ومع منظماتهم. إذ يعتبر أحد المتغيرات المهمة التي تحدد درجة إنجاز الأهداف التعليمية، فهو مهم بالنسبة للعامل من جهة، وللمنظمة التي يعمل فيها من جهة أخرى، فهو يمنح للعامل استقراراً نفسياً يساعده على تحقيق أفضل عائد وظيفي ليس للمهنة فقط بل وللشخص أيضاً، كما يرفع من روحه المعنوية ومن ثقته بنفسه ومن شعوره بتحقيق ذاته وحصوله على مكانة يرضى عنها، ويساعده على امتلاك دافعية وحماس للعمل يشعره بالسعادة عند كل نجاح أو تميز في الأداء وهو مرحلة أولى للنمو المهني لدى الفرد.

أما بالنسبة للمنظمة، فإن الولاء التنظيمي يخلق الإبداع لدى العاملين والتعاون وحسن المبادرة، فيسهم ذلك في تحقيق الأداء المتميز في العمل، ويقلل من التكاليف والخسائر الناجمة عن الهدر الناشئ عن سوء استغلال القدرات أو سرعة استهلاك المورد البشري ويولد الرغبة في الاستمرار بالمنظمة ويترتب على ذلك كله قلة الدوران في العمل.

1. المعاني، أيمن عودة، أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1990، ص7.
2. العجمي، راشد شبيب، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل، مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت، مجلة الملك عبد العزيز — الاقتصاد والإدارة، المجلد13، العدد1، 1999، ص49-70.
3. Steers R., Antecedents and out comes of Organizational Commitment. **Administrative Science Quarterly**, 22(1),1977, PP.46-56.
4. سلطان، محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات، فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص220.
5. المعجم الوسيط، الجزء الثاني، الطبعة الثانية، مجمع اللغة، القاهرة، 1960، ص1057.
6. أنيس، إبراهيم وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الثاني، الطبعة الثانية، مجمع اللغة، القاهرة، دار إحياء التراث العربي، 1972، ص1058.
7. جواد، شوقي ناجي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص380.
8. المخلافي، محمد سرحان، أهمية الولاء التنظيمي والمهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، كلية التربية، جامعة دمشق للعلوم الإنسانية والقانونية، المجلد 17، العدد2، 2001، ص 185-220.
9. شهاب، إبراهيم بدر، معجم المصطلحات الإدارية العامة، الطبعة الأولى، بيروت، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، 1998، ص50.
10. أبو النصر، مدحت محمد، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع، 2005، ص38.
11. المعاني، أيمن عودة، الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع، عمان، مركز أحمد ياسين، 1996، ص15.
12. السويدان، طارق. والعدلوني، محمد، خماسية الولاء — كيف تحفز وتبني ولاء العاملين؟، الطبعة الأولى، الكويت، شركة الإبداع الخليجي، 2003، ص5.
13. Steers R, O.P.Cit, P.46.
14. أبو النصر، مدحت محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص40-41.

15. رشيد، مازن فارس، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، مجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 11، العدد الأول، 2004، ص 9-36.
16. Angle. H. L. & Perry, J.L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. **Administrative Science Quarterly.26,1981, 1-13**
17. علام، اعتماد محمد، الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية — دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري، حولية كلية الإنسانيات والعلوم الإجتماعية، العدد 16، 1993، ص 251-296.
18. Fjortoft, N. (1993). Factor Predicting Faculty Commitment to The University. Paper presented at the annual forum of the association for Institutional Research. 33<sup>rd</sup> , Chicago. IL. May.1993. **(ERIC Document Reproduction Serice No. ED367268).**
19. Coberlt, B.M. (2004). Faculty Satisfaction and Organizational Commitment with Industry\_ University Research Centers. PhD. Dissertation North Carolina State University [on line]: <http://www.lip.ncsu.edu/these.com>
20. المدهون، موسى. الجزراوي، إبراهيم. تحليل السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، 1995، ص 155.
21. أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-50.
22. الفضلي، فضل صباح، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعة والمتغيرات الديمغرافية، مجلة الإدارة العامة، مجلد 37، العدد 1، 1997، ص 75-110.
23. Welsch, H.P., Lavan, H. (1981). Interrelationships Between Organizational Commitment and Job Characteristics Job Satisfaction, Professional Behavior and Welsch, H.P., Lavan, H. (1981). Interrelationships Between Organizational Climate, **Human Relations**. 34(12) pp.1079-1089.
24. Steers R, O.P.Cit., P.46. -
25. الصيرفي، محمد، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005، ص 25.
26. خطاب، عايدة سيد، الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل — دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، مجلد 13، العدد 1، 1988، ص ص 23-85.
27. المعاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-22.

28. عبوي، زيد منير، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 210.
29. العتيبي والسواط، (1997) العتيبي، سعود. والسواط، طلق عوض الله، الولاء الإداري التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، سلطنة عمان، مجلة الإداري، العدد 70، 1997، ص 13-67.
30. -Dixon, M.A., Cunningham. G.B., Sagas. M., Turner, B.A., & Kent, A.(2005). Challenge is Key: An Investigation of Affective Organizational Commitment in Under Graduate Interns. **Journal of Education for Buissness**.80 (3).
31. -Allen, N. J, Meyer, J. P. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organizations". **Journal of occupational Psychology**, 63, p.p. 1-18, 1990.
32. العتيبي، والسواط، مرجع سبق ذكره، ص 13-67.
33. الردايدة، صالح حسن شحادة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية المجتمع الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية والفنون، جامعة اليرموك، الأردن، 1988، ص 8-9.
34. الخشالي، شاكر جار الله، أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية -العلوم الإنسانية، المجلد السادس، العدد الأول، 2003، ص 124-158.
35. -Jackson, P.R, Employee commitment to Quality its conceptualization and measurement, **International journal of quality & reliability management**, Vol. 21, No. 7, pp.714-730. Retrieved October, 21, 2005, available on <http://www.emeraldinsight.com/0265-671x.htm>
- 36- الكايد، جعفر أحمد محمد، الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 1999، ص 24.
- 37-Shepherd, J.L, & Mathews, B.P., Employee Commitment: Academic VS Practitioner Perspectives, **Employee Relations**, Vol.22, No.6, 2000, PP.555-575.  
Retrieved October, 21,2005, available on <http://www.emerald-library.com>

38-Allen, N. J, Meyer, J. P. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organizations". **Journal of occupational Psychology**, 63, 1990, p.p. 1-18.

39-Clugston, N.M., The Mediating Effects Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Internt to Leave. **Journal of Organizational Behavior**.21,2000, p.477-486.

40-Marchiori, D.M., & Henkin, A. B. (2004). Organizational Commitment of a Health Profession Faculty Dimension Correlates and Conditions-**Medical Teacher**. 26(4),2004, pp.12-23.

41-Lamsa, A.M, & Savolainen,T, The Nature of Managerial Commitment to Strategic Change, Leadership & Organization development journal,2005, pp.297-306.

Retrieved October,21,2005 available on

<http://www.emerald-library.com>

42 -Freund, A. & Carmeli, A, An Empirical Assessment: Reconstructed Model for Five Universal Forms of Work Commitment, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 18 No. 7, p.16. Retrieved October, 21, 2005, available on

<http://www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm>

43 -Carmeli, A. & Gefen, D., The Relationship Between Work Commitment Models and Employee Withdrawal Intentions, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.20,No.2, P716.

Retrieved October, 21,2005, available on:

44- عبكل، محمود مرزوق محمد، الولاء التنظيمي وعوامل تحقيقه في منشآت الأعمال: «دراسة

ميدانية على شركة الفوسفات الأردنية» ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن،

اليمن، 2002، ص ص12-13.

45- (المعاني، 1996) المعاني، مرجع سبق ذكره، ص 39-62 .

46- عبوي، زيد منير، مرجع سبق ذكره، ص 220.

47- ويسى، مختار، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالولاء التنظيمي وبالآداء

وبالرضا الوظيفي: «دراسة ميدانية في بعض المعامل التابعة لوزارة الصناعة في محافظتي دمشق وريف

ريف دمشق»، أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية التربية، جامعة دمشق، سورية، 2009،

ص123.

48- ويسى، مختار، مرجع سبق ذكره، ص 123.

49- ويسى، مختار، مرجع سبق ذكره، ص 124.

50- ويسى، مختار، مرجع سبق ذكره، ص 124.

- 51- عبكل، مرجع سبق ذكره، ص ص13-14.
- 52- عبكل، مرجع سبق ذكره، ص14.
- 53- عاطف، زاهر عبد الرحيم، هندرة المنظمات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص288.
- 54- Steers.R, O.P.Cit :46-56.
- 55- القطان، عبد الرحيم علي، العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي: «دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية والعمالة العربية والعمالة السعودية والعمالة الغربية»، المجلة العربية للإدارة، العدد2، 1987، ص5-32
- 56-Marsh, R., & Mannari, H. Organizational Commitment and Turnover: a Predicting Study. **Administrative Science Quarterly**, 22(1), 1977, P57-75.
- 57- القطان، عبد الرحيم علي، مرجع سبق ذكره، ص5-32.
- 58- Steers.R, O.P.Cit :46-56.
- 59- عاطف، زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص289.
- 60-Buchanan, Bruce.(1974) Building Organizational Commitment, the Socialization of Managers in Work Organization. **Administrative Science Quarterly**. 19(1),1974, P533-546.
- 61- Steers.R, O.P.Cit:46-56.
- 62- القطان، عبد الرحيم علي، مرجع سبق ذكره، ص5-32.
- 63- Steers.R, O.P.Cit :46-56.
- 64- عاطف، زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص26-290.
- 65- Steers.R, O.P.Cit :46-56.
- 66-Porter, L.W. & Steers, R. Mowday, R, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychaitric Technicians, **Journal of Applied** 59. p. 163, 1973.
- 67- عاطف، زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص291.
- 68-Porter, L.W. & Steers, R. , O.P.Cit : P163.
- 69-Buchanan, Bruce. O.P.Cit : P533-546.
- 70- Steers.R, O.P.Cit :46-56.
- 71-Porter, L.W. & Steers, R. , O.P.Cit : P163.
- 72- Steers.R, O.P.Cit :46-56.
- 73-Buchanan, Bruce. O.P.Cit : P533-546.
- 74-O'reilly, C & Chatman, J, Organizational Commitment and Psychology Attachment: The Effect Compliance Identification, and Internationalization

on pro- social Behavior. **Journal of Applied Psychology**. (1) 1, pp. 442-499, 1986.

75- Steers.R, O.P.Cit :46-56.

76-Porter, L.W. & Steers, R. , O.P.Cit : P163.

77- Steers.R, O.P.Cit :46-56.

78- العبيدي، رائد عبد الخالق، الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين — دراسة مقارنة بين منشأتين في القطاع الاشتراكي والخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 1989، ص76.

79- العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 76.

80-Marsh, R., & Mannari, H. , O.P.Cit :P57-75.

81- Steers.R, O.P.Cit :46-56.

82- القطان، عبد الرحيم علي، مرجع سبق ذكره، ص5-32.

83- Steers.R, O.P.Cit :46-56.



الفصل الثاني:

الأداء الوظيفي

## الفصل الثاني:

### الأداء الوظيفي

#### تمهيد:

منذ الثلاثينات من القرن الماضي وموضوع الأداء يلاقي الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين في مجال الإدارة وعلم النفس والسلوك التنظيمي في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية حتى أصبح مجالاً للعديد من الأبحاث والدراسات التطبيقية، فالعنصر البشري لم يعد - كما كان في السابق - مهملاً، وعلى وجه التحديد إبان الثورة الصناعية، حيث يعمل لساعات طويلة قد تمتد ساعات الصباح الأولي حتى ما بعد الغروب بأجر زهيد قد لا يسد القوت اليومي، وفي ظروف عمل سيئة.

شكل موضوع الأداء وقياسه وما يزال اهتمام علماء الإدارة منذ أكثر من نصف قرن، وشهدت حقبة الثمانينات بحثاً متصلاً عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء، وتمثل ذلك في البحث عن قيادات جديدة، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية، ومحاولة إشراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحداث نظام الحلقات الجودة، وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، وكثير من الأساليب الأخرى التي تركز على تحسين الأداء، والتأكد من كفاءة الوظائف التي تقوم بها الإدارة كالاختيار والتعيين والحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية، واستخدام ذلك أساساً لاتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الأجور والرواتب والترقيات وإصدار العقوبات بحق المهملين في أداء أعمالهم بشكل مناسب، وهذا الكلام ينطبق على الأفراد كما ينطبق على الوحدات الإدارية والمنظمة ككل.

يعالج هذا الفصل ثلاث مباحث أساسية، بحيث يقدم المبحث الأول الأداء في المدارس الإدارية المختلفة من خلال توضيح أثر كل مدرسة على الأداء، كما يستعرض المبحث الثاني ماهية الأداء.

أما المبحث الثالث فقد خصص لقياس وتقييم الأداء.

## المبحث الأول: الأداء في المدارس الإدارية المختلفة

سوف يتم استعراض تطور مفهوم الأداء عبر مختلف المدارس الفكرية محاولين إبراز الأسس التي تقوم عليها كل نظرية وأثرها على الأداء.

## المطلب الأول: الأداء في المدرسة البيروقراطية

ارتبط موضوع البيروقراطية بعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Febr 1964-1920) والبيروقراطية هي مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية (BUREAU) وتعني المكتب وقرابية (CRACY) وتعني السلطة والمقصود من المصطلحين سلطة المكتب، وتعتبر نظرية البيروقراطية كما وصفها (Max Febr) البداية لنظرية التنظيم، وكان فيبر يقصد بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي للتنظيم، والذي يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي، وقد هدف فيبر من نظريته إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات، وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي. لم يكن فيبر يقصد بكلمة مثالي المثل أو الأحسن، وإنما المقصود هو الأكثر شيوعاً، ويرى أن النموذج البيروقراطي المثالي يقوم على الأسس التالية: (الشرقاوي، 38، 2003)

1. هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسمياً وثابتة؛
2. توزيع النشاطات والأعمال اللازمة لتسيير دفة التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم باعتبارها واجبات رسمية وبطريقة ثابتة ومحددة، ويقسم العمل وفق قاعدة التخصص؛
3. توزيع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي على صورة هرمية تنازلية وفقاً لقواعد واضحة محددة، وتحدد هذه القواعد مدى السلطة التي تمنح لكل موظف، ونوع تلك السلطة؛
4. هناك طرق وأساليب محددة للعمل وتنفيذ المهام والواجبات وبالتالي لا يعين في التنظيم البيروقراطي إلا من كان مؤهلاً لأداء تلك المهام، ويخضع شغل الوظيفة للتنافس الحر المبني على الكفاءة؛
5. ينقسم التنظيم إلى عدة مستويات متخذاً شكلاً هرمياً، حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم على أعمال ونشاطات المستويات الدنيا؛
6. تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات، وبالتالي يوجد جهاز من الموظفين والمكتبية مهمتهم الاحتفاظ بالوثائق والمستندات؛

7. التنظيم يتطلب كل نشاط وجهد الموظف حتى ولو كانت ساعات عمله محددة، بمعنى أن العمل الرسمي يأتي في المقام الأول بالنسبة لوقت الموظف، ولا يمكن تأخيرها لأداء أعمال خاصة؛

8. تطبق الإدارة قواعد وتعليمات للعمل تتصف بالشمول والعمومية والثبات النسبي، كذلك تستخدم الإدارة أنواع القواعد والتعليمات التي يمكن للموظف تعلمها وفهمها، وكلما زاد فهم الموظف لتلك القواعد والإجراءات كلما ارتفعت خبرته وكفاءته.

تلك هي خصائص التنظيم البيروقراطي كما رسمها فيبر، وتدلل على اهتمامه بتقديم نظرية تحدد نمط العمل والسلوك الواجب في التنظيم المثالي، أما عن مركز الموظف في التنظيم البيروقراطي، والذي يمثل العنصر الأول في تحديد مستوى أدائه فيتحدد وفقا لآتي: (السلمي، 2001، 149)

1) شغل الوظيفة في التنظيم البيروقراطي يعتبر مهنة تتخذ شكل الواجب وحصول الفرد على وظيفة يتطلب تدريباً وخبرة، ويتم اختيار الأفراد لشغل الوظائف بعد اجتياز سلسلة من الاختبارات ويتمتع الموظف في التنظيم البيروقراطي باحترام وأهمية وقيمة اجتماعية مستمدة من عمله في هذا التنظيم؛

2) يعين الموظف في التنظيم البيروقراطي بواسطة سلطة عليا ويحتفظ الموظف في هذا التنظيم بوظيفته مدى الحياة عادة، ويتقاضى راتباً محدداً كما يحصل على معاش ثابت عند التقاعد؛

3) يتدرج الموظف في سلم الوظائف تبعاً لأقدميته.

### أثر المدرسة البيروقراطية على الأداء:

على الرغم من اهتمام (ماكس فيبر) بوصف التنظيم البيروقراطي؛ وما يتضمنه من قواعد وتأثيره في الإدارة والسلوك التنظيمي من خلال المزايا التي عددها وأهمها السرعة، والانضباط، والاستقرار، والاستمرارية، والدقة في تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل، والوضوح التام في خطوط السلطة وتسلسلها الهرمي، والخضوع الكامل للرؤساء، وتخفيض الاحتكاك بين الأفراد، وتخفيض التكلفة الإنسانية للعمل، إلا أن ذلك النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي قد خضع للعديد من محاولات التحليل والنقد، وقد أوضحت تلك المحاولات أن الالتزام بالتنظيم البيروقراطي قد يقود إلى آثار ونتائج غير متوقعة مناقضة للكفاءة الإنتاجية التي افترض فيبر أن هذا النموذج يحققها. وقد أوضحت تلك المحاولات الناقدة أن المنظمة البيروقراطية مثلما تؤدي إلى

الضبط والاستقرار فهي تؤدي أيضا إلى إمكانية الجمود وإلى خطر إحلال الوسائل محل الأهداف النهائية وإلى تقييد كفاءة الأداء.

وقد رأى ميرتون (Mereton, 1936) أن الإشراف الدقيق والرقابة التامة على أعمال وسلوك أعضاء التنظيم وتطبيق القواعد والتعليمات يؤدي إلى إستقرار سلوك الأفراد، وفي ذلك احتمال لإنتشار الجمود في التنظيم وتغليب الوسائل على الغايات، أي أن التركيز على القواعد والإجراءات والتمسك بها قد يجعل الفرد يؤمن بهذه القواعد والإجراءات لذاها باعتبارها هدف يسعى إليه وليس مجرد وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم، وبالتالي يطغى الاهتمام بمظاهر العمل وشكلياته على الاهتمام بمحتوى العمل، ويصبح التمسك بالإجراءات أهم من خدمة ورعاية مصالح المنظمة (عبيد وشريف، 1996، 181). كما يعمد التنظيم البيروقراطي إلى التركيز على مبدأ الرقابة على نشاطات التنظيم وسلوك العاملين عن طريق القواعد والتعليمات العامة التي توضع لتغطية جميع الاحتمالات الممكنة، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى العجز عن مواجهة المواقف الخاصة بفعالية، فتلك القواعد تتميز بالعمومية والشمولية ولا تترك أمام الموظف البيروقراطي مجالا مناسباً لمرونة التصرف أو حرية الاختيار، وهذا يقود إلى عدم تفهم أعضاء التنظيم لأهدافه ويؤدي إلى الاستغراق في الإجراءات وتزداد المشكلة تعقيدا حين تعمد الإدارة العليا إلى رقابة أشد وإشراف أدق ومزيد من التعليمات في محاولة لرفع الإنتاجية. (السلمي، 2001، 66).

ومن الملاحظ أن التنظيم البيروقراطي بمستوياته الهرمية المتعددة يقود إلى الجمود التنظيمي كلما كبر حجم التنظيم وتعددت مستوياته أدى ذلك إلى ابتعاد مراكز اتخاذ القرارات عن مراكز التنفيذ، وقاد هذا الأمر إلى التقليل من حرية المستويات الدنيا في الحركة والتصرف وإلى اتجاه عملية اتخاذ القرارات إلى البطء والافتقار إلى المعلومات السليمة التي تبني عليها تلك القرارات. كما يتصف التنظيم البيروقراطي بالروتين، بل لقد أصبح المفهوم الشائع لكلمة البيروقراطية هو ذلك الموظف الحكومي الذي لا يملك سوى تطبيق القواعد الجامدة بحذافيرها ولا يحاول التصرف وفقا لمقتضيات الحالة، وللروتين آثار متعددة في التنظيم البيروقراطي أهمها ما يلي: (المنذر، 1999، 205):

1. عدم شعور العاملين بالانتماء إلى التنظيم وعدم إدراكهم لأهدافه؛
2. جمود الإجراءات وانعزال الأفراد وانفصالهم عن بعضهم حيث ينعدم شعور الجماعة ويسود شعور الفردية والأنانية؛

3. تركيز المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرارات في أيدي قليلة في أعلى المستويات الإدارية بعيدا عن مجالات الاحتكاك والأناية؛

4. تركيز المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرارات في أيدي قليلة في أعلى المستويات الإدارية بعيدا عن مجالات الاحتكاك بالجماهير.

ولعل مظاهر الروتين هذه تعكس آثاره الواضحة في التنظيمات البيروقراطية على انخفاض الأداء والإنتاجية، وتدهور الروح المعنوية للعاملين عامة نتيجة عدم الشعور بالانتماء والرضا أو حرية التصرف والمبادرة والابتكار، الأمر الذي يؤدي دائما إلى شكوى العاملين وتدميرهم بغض النظر عن طبيعة أعمالهم أو مستوياتهم الوظيفية، كما تظهر آثار الروتين أيضا في شكل انعزال وفردية العاملين ونقص أواصر الصداقة والمحبة بين أفراد مجموعة العمل الواحد، مما يجعلهم يعملون في مناخ متوتر. إن التنظيمات البيروقراطية كما وصفها ماكس فيبر في نموذجته تؤدي بأساليبها إلى نمو الإنسان بشكل مقيد ومحدود، هذا النمو تعوقه الواجبات المحددة التي لا تدع مجالاً لحرية التصرف، والتعليمات الدقيقة التي لا مناص من الالتزام بها والرقابة الصارمة التي لا تغفل عن الموظف البيروقراطي طرفة عين، كل ذلك يجعل سلوك الإنسان مقيدا وفرص نموه محدودة والتنظيم البيروقراطي بهذه الطريقة يعوق انطلاق الإنسان وتطوره ويحد من قدرته هلى استخدام مهاراته وعقله في الإبداع والتطوير لإنجاز الأعمال الموكلة إليه. (شوقي، 2003، 184).

من الواضح أن الكثير من الانتقادات قد وجهت إلى المدرسة البيروقراطية وتم التركيز على عيوبها التي تمثلت في التجرد من الاعتبارات الإنسانية بالتفكير لدور العنصر البشري في العمل، وإغفال المؤثرات الخارجية للبيئة وبطء الاستجابة للحالات الطارئة، وتفشي الروتين والتهرب من المسؤولية وإغفال الآثار النفسية التي يحدثها تقسيم العمل والالتزام بالقواعد والإجراءات على نفس وأداء العاملين، وقتل فرص الإبداع والطموح لدى العاملين وإشعارهم بالاغتراب والانفصام، وكذلك تعريض التنظيم البيروقراطي لمشكلات تزايد الحجم وتعقد العلاقات وتشويه المعلومات. (الشرقاوي، 2000، ص74).

يتضح مما سبق مدى إهمال الحالة النفسية والاجتماعية للإنسان في التنظيم البيروقراطي ومعاملته على أنه عامل، الأمر الذي يؤدي حتما إلى انخفاض كفاءة وأداء التنظيم، كما أن بعض المبادئ التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي تساعد على الإهمال وانخفاض الكفاءة مثل مبدأ الترقية بالأقدمية الذي يغفل الكفاءة الشخصية للإنسان، وكذلك التركيز على مبدأ الرقابة والإشراف الدقيق، وتقسيم العمل والالتزام بالقواعد والإجراءات المحددة التي لا تتيح للإنسان أي مجال للتصرف والإبداع، بل

تؤدي إلى عزله وانفصامه، فهو أسير القواعد والإجراءات المحددة التي قد يؤدي انحرافه عنها إلى مزيد من الرقابة، وبالتالي مزيد من النتائج غير المتوقعة التي تصب في غير صالح التنظيم.

### المطلب الثاني: الأداء في مدرسة الإدارة العلمية

نشأت مدرسة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين (1900-1925) على يد عدد من المفكرين يأتي في مقدمتهم فريدريك تايلور (Taylor) ولقد أدت حركة التصنيع في بداية تلك الفترة نتيجة توفر الموارد الطبيعية وكفاية أعداد العاملين واتساع الأسواق الداخلية والخارجية إلى جعل المنتجين يركزون على مشكلات الإنتاج مستفيدين من الاختراعات الحديثة وتطور التقنية وظهور فئة من المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم، ومن النظريات التي حاولت تفسير مناخ العمل وعوامله ومسبباته نظرية الإدارة العلمية، التي إهتم روادها تايلور (Taylor) وفايول (Fayol) بالحوافز المادية باعتبارها المحرك الوحيد لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا عن العمل وحاولت توفير كل السبل المادية التي ترفع من كفاءة العامل وتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى مع إهمال متعمد للحالة النفسية والجو الذي يعمل فيه، ومع ذلك لم تستطع الإدارة تحقيق الرضا المطلوب، ولكن يؤخذ على هذه النظرية إهمالها للجوانب الإنسانية والتنظيمية (القریوتی، 2002، 57).

كما أن حركة الإدارة العلمية لم تعط-هي الأخرى- الاهتمام الكافي للعاملين فقد كان أصحاب هذه النظرية مشغولين بالسعي لتحقيق الكفاءة الإنتاجية وأغفلوا العنصر البشري في العمل، والبيئة التنظيمية التي يعملون بها (النجار، 1999، 24).

وانصرف اهتمام (تايلور) إلى محاولة تحقيق كفاية أداء العنصر البشري والإمكانات المادية المستخدمة في الإنتاج وترتيب أدوات الإنتاج ترتيباً منطقياً عن طريق دراسة الوقت والحركة، وقد استهدفت هذه المدرسة الإستغلال الأمثل للقوى البشرية والموارد المادية لتحقيق الكفاية الإنتاجية عن طريق تقرير الحركات الضرورية للعامل الممتاز لكي يؤدي العملية الموكلة إليه في أقصر وقت وبأقل جهد ممكن، ثم تدريب باقي العمال على هذه الحركات حتى يتقنوها.

وقد استند (تايلور) في فلسفته العملية إلى بعض مشاهداته من خلال خبرته الطويلة في العمل الصناعي حيث تبين له ما يلي (السلمي، 2001، 47):

1. إن مهارة العمل الإنتاجي لها تقدير عند احتساب أجور العمال؛

2. إن أجر الفرد يحتسب حسب مركزه الوظيفي و أقدميته وليس لعوامل المهارة والقدرة وحب العمل أي تقدير عند احتساب أجور العمال؛

3. إن النظام المتبع في تحديد الأجور في ذلك الوقت يقتل روح الطموح والاجتهاد لدى الأفراد نتيجة بعض الممارسات الإدارية الخاطئة المتمثلة في تخفيض الأجور وتخفيض سعر المنتج لكسب أكبر حصة من سوق المنتج ودون أن يكافأ العمال على زيادة أجورهم؛

4. جهل الإدارة بمقدار الوقت اللازم لأن ينجز الفرد العملية المطلوبة منه؛

5. جهل الإدارة بالنظم الواجب تطبيقها والطرق الواجب استخدامها للحد من التلاعب.

ولهذه الأسباب حاول (تايلور) أن يربط الأجور بالإنتاج وجعل الحوافز المادية من المبادئ الرئيسية لنظريته، ولم يكن ربط الأجر بالإنتاج جديدا في ذلك الوقت بل الجديد هو دراسة الوقت والحركة (السيد، 2000، 73-74) وقد تمكن (تايلور) من خلال اهتمامه المتزايد بدراسة الوقت والحركة من تحقيق نتائج مذهلة تمثلت في إرتفاع إنتاجية العمال إلى ثلاثة أمثال ما كانت عليه قبل الدراسة؛ كما ارتفع أجر العامل بحوالي 60% من الأجر السائد قبل إجراء الدراسة، وبذلك استطاع أن يحقق الأهداف الي كان يتوخاها وهي زيادة أجر العامل ورفع كفايته الإنتاجية وتخفيض تكلفة إنتاج الوحدة (شاويش، 2003، 27).

#### أثر مدرسة الإدارة العلمية على الأداء:

ظهرت نظرية الإدارة العلمية لتكون انعكاسا لطبيعة المجتمع والظروف التي نبعت فيها النظرية؛ وهي مرحلة التوسع في التصنيع وتوفر عدد من العوامل المساعدة على ازدهار الحركة الصناعية مثل توفر الموارد الطبيعية وكفاية أعداد العاملين وأطراد المخترعات العلمية، واستهدفت الإدارة العلمية القضاء على الإسراف وضعف الإنتاجية، وذلك باستخدام الأسلوب العلمي في الوصول لحلول للمشكلات الإدارية واتخاذ القرارات بدلا من الأساليب العفوية، وكان تركيزها واضحا على مبدأ التخصص وتقسيم العمل باعتبار أن الكفاءة تزداد بتجزئة كل عملية إلى عناصرها الأساسية ثم تدريب الأفراد على القيام بتنفيذ تلك الأجزاء بطريقة تعتبر هي أحسن وسيلة للأداء ومن ثم تزداد خبرتهم وكفاءتهم في العمل ويمكن تحديد المسؤولية عن كل جزء من أجزاء العمل، ويظهر من هنا اهتمام مدرسة الإدارة العلمية بالتدريب كوظيفة أساسية حيث يعهد لكل عامل بعمل محدد يتم تدريبيه على أفضل طريقة لأدائه، وفق ذلك يجب أن يتم اختيار العامل بوسيلة علمية وأن يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب (عبد الجليل، 2003: 41).



ومن المفاهيم التي تنطوي عليها مدرسة الإدارة العلمية تنميط العمليات أي تجزئتها إلى عناصرها الدقيقة، ويؤدي هذا التنميط إلى خفض التكاليف حيث يمكن تفادي الأعمال والأنشطة وأنواع السلوك غير المرغوب فيها، وكذلك وحدة الأمر ومركزية اتخاذ القرارات، ولكي تكون وحدة الأمر ممكنة لابد من تضييق نطاق الإشراف إلى الحد الذي تكون فيه الرقابة رجل لرجل فكل عامل يجد أمامه شخصا يراقبه رقابة مباشرة (شاويش، 2003، 29).

كذلك نادت مدرسة الإدارة العلمية بإحلال التعاون بين الإدارة والعاملين كوسيلة لحل التناقضات بدلا من التصارع على اقتسام نتائج العمل (أرباح وأجور) فالتعاون بين الجميع يؤدي إلى زيادة الإنتاج لكل من العمال والإدارة.

كما نادى (تايلور) - مؤسس الإدارة العلمية - بضرورة دراسة وتطوير الوسائل والأدوات المساعدة التي تدخل في إنتاج العمليات الصناعية مثل سرعة الآلات والتجهيزات، واهتم بضرورة ترشيد العلاقة بين الفرد والماكينة وكان (تايلور) يؤمن بأن أهداف الإدارة تتلخص في تحقيق أكبر قدر من الربحية لصاحب العمل وللعامل في شكل أرباح وأجور، وأن مصلحة العامل وصاحب العمل متطابقتان وأن العمال يتصرفون برشد، ولكنه لم يترك مجالا للعوامل غير الرشيدة لدى البشر، فالإنسان ليس كله رشد وعقلانية بل هو مزيج من الرشد واللاعقلانية يحاول أحيانا الخروج من القواعد والتمرد على النظم تلبية للعوامل والاحتياجات غير الرشيدة (شاويش، 2003، 31).

ولعل ما يفسر تركيز المدرسة العلمية على الجانب الآلي في السلوك الإنساني هو أن (تايلور) كان ينظر لإنسان الورشة بمنظار يختلف عن الإنسان في المنظمة والمجتمع، لقد تعامل مع الإنسان في الورشة بصفته الآلية، وما الهدف من دراسة الوقت والحركة إلا تحويل الإنسان من آلة متعددة الأغراض إلى آلة متخصصة على درجة عالية من الكفاءة، ولعل إهمال مشاعر الإنسان وأحاسيسه في مدرسة الإدارة العلمية يعود إلى منهجية (تايلور) التي لا تصلح لقياس المشاعر والأحاسيس، فالإنسان عند (تايلور) إنسان مادي؛ وفي سبيل الحصول على المادة ينسى إنسانيته ومشاعره ولم يكن (تايلور) جاهلا بأهمية مشاعر الإنسان وأحاسيسه بل كان يعتقد أن المشاعر والأحاسيس ليس لها علاقة بالإنتاج، فالورشة عند تايلور هي مكان العمل المتواصل، أما المشاعر والأحاسيس فلا مكان لها في ورشة العمل (حسن، 1999، 109).

وبذلك تؤكد المدرسة العلمية على أن غاية ما يصبو إليه الإنسان من العمل هو المادة المتمثلة في الأجور والعوائد المادية، فهي مطلب الإنسان ومصدر سعادته ومحل رضاه؛ وتزداد سعادته ورضاه بزيادة نصيبه منها ويقل رضاه عندما تقل حصيلته منها بصرف النظر عن الظروف المادية التي يعمل فيها؛

ولم تكن المدرسة العلمية تعبير اهتماما لحاجات الإنسان الإجتماعية والنفسية الأخرى التي تلعب دورا مهما في تشكيل حالته المعنوية ورضاه الوظيفي، و طالما أن معدلات الأداء ترتفع (فضل الله، 1996، 29).

ولعلنا نتعرف على أشكال الحوافز المادية التي تمثل في واقع الأمر الوعاء الرئيسي لدخول الأفراد؛ كما تعبر بصدق عن درجة ومستوى إشباع حاجات الأفراد المادية المتغيرة والمستمرة والتي بمجرد إشباعها يتحقق الرضا وهو عنصر هام من عناصر الأداء هو والأجور والرواتب وتنعكس أيضا على مستوى الأداء بشكل عام.

من خلال التحليل السابق للمبادئ والمفاهيم التي إنطلقت منها الإدارة العلمية يتضح لنا أثر مدرسة الإدارة العلمية على الأداء فيما يلي:

1. تركيز الإدارة العلمية على التخصص الدقيق في العمل وتنميط العمليات مما يؤدي بالعامل إلى السأم والملل، ويقتل الطموح في الإنسان ويعطل طاقاته وقدراته، ورغم أن أدائه يرتفع إلا أنه يعمل في بيئة تنظيمية خانقة؛
2. التركيز على الرقابة المباشرة وتضييق نطاق الإشراف؛ مما يعوق حرية الأفراد في التصرف ويقتل روح المبادرة والابتكار لديهم ويحمل الإدارة تكاليف رقابية هائلة، وهذا الأثر من أهم الآثار السلبية لمدرسة الإدارة العلمية على الأداء الوظيفي للموظف؛
3. التركيز على الجانب الآلي في السلوك الإنساني واعتبار الإنسان جزءا من الآلة أو ملحقا بها وتجرده من مشاعره وأحاسيسه؛
4. دراسة ظاهرة الإجهاد العضلي لدى الإنسان وإهمال الإجهاد النفسي الذي لا يقل أهمية عن الإجهاد العضلي في تحديد إنتاجية العامل؛
5. التركيز على الأسلوب العلمي الوحيد في حل المشكلات؛ وهو ما يتفق مع طبيعة المشكلات الإنسانية التي تتطلب أسلوبا متكاملا لمواجهتها، وهو ما يخلق مناخا جامدا خاليا من المشاركة؛
6. إغفال حقيقة التفاعل بين التنظيم والمجتمع المحيط به، وما تحدثه التغيرات في المجتمع من أثر التنظيم مع إغفال بعض المدخلات الهامة التي يستمد منها التنظيم من المجتمع المحيط به والمتمثلة في العادات والقيم التي يؤمن بها الأفراد، مما خلق مناخا مغلقا يعمل فيه الأفراد؛

7. إغفال العلاقات الإنسانية التي تنشأ داخل التنظيم كنتيجة لوجود الأفراد وتفاعلهم؛ والتعامل مع الإنسان بمفرده دون النظر إلى علاقاته الاجتماعية وتجاهل التنظيم غير الرسمي، وما يحدثه من آثار على سلوك الأفراد واستجاباتهم للمواقف المختلفة؛
8. افتراض أن الإنسان رشيد وعقلاني يتصرف دائما برشد، وهذا يتنافى مع حقيقة الإنسان الذي يستجيب للعوامل غير الرشيدة في سلوكه؛
9. افتراض أن الإنسان مادي يسعى لتحقيق المنفعة المادية وأن الوسائل المادية هي الوسيلة الوحيدة لحفز الأفراد ودفعهم للعمل في حين أن حاجات الإنسان ليست كلها مادية.

### المطلب الثالث: الأداء في مدرسة العلاقات الإنسانية

على النقيض من نظرية الإدارة العلمية نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية أولت النواحي الإنسانية للعامل اهتماما كبيرا مع التطور الذي حدث لتخصص علم النفس الصناعي، وخلال الحرب العالمية الأولى قامت الحكومة الأمريكية الفيدرالية بتوظيف علماء النفس الصناعي لتصميم وسائل لتدريب العاملين في القطاع العسكري والتعرف على احتياجاتهم، ومن ثم قام إلتون مايو (ELTON MAYO) بتجارب (هورثون) في الفترة الواقعة بين عام (1932-1962) لتؤكد أن العوامل المادية لم تكن الحافز الوحيد المحقق للأداء المرتفع والرضا عن العمل، بل إن هناك عوامل متعددة كان لها كبير الأثر في زيادة معدلات الأداء وتحقيق الرضا، والتي تحفز الأفراد على حب العمل وزيادة الإنتاجية، ومن بينها العوامل العاطفية كشعور العاملين اتجاه بعضهم والاهتمام الذي يلقاه العاملون من مشرفيهم (جلاسجو 04, 1982, GALASGOW) والاهتمام بالجوانب الإنسانية والبيئة-التي يعمل الأفراد بها- (الحناوي، 2005، 73).

لكن تجارب مصنع (الهاوثورن) التابعة لشركة (ويسترن إلكترونيك) بالولايات المتحدة الأمريكية لفتت الأنظار إلى أهمية العلاقات الإنسانية، وضرورة توفير بيئة تنظيمية مناسبة للعاملين، ومن ثم فتحت أفقا جديدة حول أهمية العنصر البشري وحاجاته النفسية والاجتماعية، وقد لانبالغ إذا ما اعتبرنا أن العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال، وهو المفهوم الذي تتبناه المنظمات الرائدة حاليا (Manceil Anqus, 1998:37) فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها ستبقى غير مفيدة وقد لا تعمل إذا لم يتوافر العقل البشري الذي يديرها ويحركها فإذا كان العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية فمن العدل أن نسعى لأن يعمل الفرد في بيئة تنظيمية ملائمة لكي يكون

راضيا عن عمله، ولا سيما أنه قد يقضي نصف عمره في هذا العمل، وقد يكون الوقت الذي يقضيه فيه يفوق الوقت الذي يقضيه مع عائلته (الحناوي، 2005، 73).

ويشير براون وكتلر (Brown & Coulter, 1993:50-52) إلى أن نجاح أية منظمة في الاستجابة لحاجات موظفيها من الخدمات العامة التي تقدمها في ظل مناخها التنظيمي يعتمد على مقياسين رئيسيين: الأول هو المقياس الموضوعي الذي يعتمد على المعلومات الموثقة في السجلات الموجودة في تلك المنظمة للحكم على فعاليتها، وذلك باستخدام معايير الكفاءة والعدالة في توزيعها والأداء المحقق، أما المقياس الثاني فهو مقياس شخصي أو ذاتي يعتمد على استطلاع آراء الأفراد في المنظمة لمعرفة مستوى رضاهم عن الخدمات التي تقدم إليهم بفعالية في ضوء الثقافة التنظيمية التي يؤمنون بها (السيد، 2000، 85).

#### أثر مدرسة العلاقات الإنسانية على الأداء:

أدت تجارب (هاوثورن) التي تمثل نقطة البداية في حركة مدرسة العلاقات الإنسانية إلى فتح آفاق جديدة من الدراسة والبحث تختلف عن الأسس التي كانت تسير عليها الدراسات والبحوث السابقة في ظل فرضيات مدرسة الإدارة العلمية فقد تبين أن الأفراد لا يتأثر سلوكهم وأدائهم بالظروف المادية من إضاءة وتهوية وحرارة ومكافآت مالية فحسب - كما تفترض مدرسة الإدارة العلمية - وإنما تتأثر - وبدرجة أكبر أحيانا - بالظروف الاجتماعية والدوافع النفسية التي تشكل ميولها اتجاه ما يحيط بها؛ ولقد أثبتت تلك التجارب أهمية تحسين ميول الأفراد وتوفير المطالب النفسية والاجتماعية التي يؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، كما أبرزت أهمية النظر إلى المنظمة كنظام اجتماعي يتأثر بالبيئة المحيطة به (المفتوح)، وحاجة الأفراد إلى المشاركة وإثبات الذات والشعور بالإنتماء (الرفاعي، 2001، 89).

إن تجارب (هاوثورن) قد ساعدت على إلقاء الضوء على المتطلبات الأساسية الواجب توفرها في البيئة الإيجابية لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف الإدارة، ورأت أن ذلك يتحقق من خلال نظرة واعية اتجاه الأفراد العاملين الذين لا يمكن النظر إليهم كأفراد منعزلين بعضهم عن بعض، بل يجب النظر إليهم كجزء من التنظيم، مما يلقي على عاتق الإدارة مسؤولية بناء مجموعات عمل تكون أكثر تجاوبا وفهما فيما بينها؛ وعلى هذا الأساس فإن مدرسة العلاقات الإنسانية قد سعت إلى زيادة معدلات الأداء وتحقيق أهداف العاملين من خلال تحسين ميول الأفراد وتوفير المطالب الاجتماعية والنفسية لهم، ورأت أن ذلك يتحقق بتطبيق المفاهيم

الجديدة التي تمثل الإتجاه الإنساني في الفكر الإداري، والتي تدور جميعها حول عناصر البيئة التنظيمية والتي تمثلت في (الزهراني، 1419هـ، 116):

1. الاعتراف بوجود جماعات العمل والتنظيم غير الرسمي؛
2. الاهتمام بالحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين؛
3. التسليم بأن التخصص الدقيق ليس أهم أشكال التنظيم كفاءة؛
4. إدراك أهمية القيادة وأثرها في الروح المعنوية للعاملين؛
5. إدراك العلاقة النسبية بين الأداء والرضا الوظيفي.

#### المطلب الرابع: الأداء في مدرسة العلوم السلوكية

العلوم السلوكية كما يعرفها (هارولد.م. Harold M) هي الدراسة المنتظمة للسلوك، ومدرسة العلوم السلوكية هي إحدى مدارس علم الإدارة التي تعنى بدراسة السلوك الإنساني في محيط العمل، وقد ظهرت مدرسة العلوم السلوكية في أوائل الخمسينات من القرن الماضي كامتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية، إذ تعتبر تجارب (الهاوثورن) هي أول دراسة تعنى بالسلوك الإنساني في محيط العمل، ومن ثم فإن المدرستين تتداخلان في بعضهما ويصعب وضع حدود أكاديمية لكل منهما، لكن مدرسة العلوم السلوكية وإن كانت مدرسة للعلاقات الإنسانية؛ وإن وجدت بعض أوجه الشبه بينهما فإن لها خصائصها التي تميزها عن غيرها من المدارس (فضل الله، 1996، 65-66).

كان ظهور مدرسة العلوم السلوكية نتيجة حتمية لمحاولات النقد التي وجهت إلى مدرسة العلاقات الإنسانية بتركيزها على الاهتمام بالعاملين على حساب الاهتمام بالعمل، ومن هنا فإن سلوك الأفراد كان موضع اهتمام الباحثين والتطبيقات، ومن هنا بدأ استخدام الأساليب العلمية في البحث القائم على المنهج التجريبي في بناء الفرضيات حول محددات السلوك الإنساني، ثم اختبارها في جو مختبري والتوصل إلى حقائق ومفاهيم تقدم تفسيرات منطقية للسلوك الإنساني في محيط العمل في محاولة للتنبؤ بسلوك الأفراد أو جماعات العمل في أوضاع معينة وتحت ظروف بيئية محددة يساعد ذلك على فهم السلوك الإنساني والسيطرة عليه والتحكم فيه بتوجيهه الوجهة الصحيحة التي تخدم أهداف العمل وأهداف العاملين على حد سواء.

ولقد اهتمت مدرسة العلوم السلوكية بدراسة سلوك الفرد على ثلاثة مستويات:

- المستوى الأول: مرتبط بسلوك الفرد داخل المنظمة وتحليل العوامل الشخصية التي تحكم وتوجه هذا السلوك مثل الدوافع والإدراك والاتجاهات وأنماط القيادة؛
- المستوى الثاني: يرتبط بدراسة جماعات العمل داخل المنظمات مع الاهتمام بدراسة وتحليل آثار التفاعل وسلوك الجماعات الصغيرة على سلوك الفرد؛
- المستوى الثالث: فيتعامل مع السلوك الكلي كظاهرة متكاملة داخل المنظمة ويوجه اهتمامه إلى دراسة التنظيم الرسمي وأثره على السلوك الإنساني.

### أثر المدرسة السلوكية على الأداء:

مما سبق يتضح مدى اهتمام مدرسة العلوم السلوكية بالعوامل التي تؤثر على سلوك الفرد كانت شخصية أو اجتماعية أو تنظيمية أو بيئية مستهدفة مساعدة الإدارة في فهم تلك الظواهر من حولها، ومن ثم التوصل إلى أفضل الطرق للتعامل مع الظواهر السلوكية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة. إن التعرف على الخصائص والسمات الرئيسية لمدرسة العلوم السلوكية لا يتم إلا بمعرفة فلسفة هذه المدرسة ومنهجيتها في تحفيز العاملين لكسب رضاهم ومن ثم ولاءهم للمنظمة من أجل تحقيق مستوى عال من الأداء والإنتاجية، وفي هذا السياق فإننا سنذكر بعض خصائص مدرسة العلوم السلوكية بشيء من الإيجاز وأثرها على الأداء على النحو التالي (عسكر، 2001، 43-44):

1. تعتبر مدرسة العلوم السلوكية مدرسة علمية تطبيقية تقوم على استخدام المنهج العلمي التطبيقي في بناء الفرضيات واختبارها وتطبيق نتائجها في محيط العمل لإحداث تغييرات سلوكية مقصودة من أجل حل مشكلات العمل؛
2. هي مدرسة إنسانية تؤمن بأن حاجات الإنسان هي التي تحدد سلوكه، ومن ثم تعمل على معرفة الحاجات الإنسانية وكيفية إشباعها، كما تقوم على الثقة في قدرات الإنسان الإبداعية وتفسح المجال أمامها للانطلاق وتحقيق أعلى معدلات الأداء؛
3. تفترض مدرسة العلوم السلوكية أن أهداف العاملين تنسجم مع أهداف المنظمة ومن ثم تعمل على تحقيق التوازن بين تلك الأهداف من خلال خلق مناخ يسوده نطاق إشراف فعال يسعى إلى التعرف على أهداف العاملين ومساعدتهم في تحقيقها، إضافة إلى خلق علاقات طيبة بين العاملين في مواقع العمل وتنمية الشعور بالإنجاز لديهم كما تستخدم المشاركة في الإدارة كأحد الأساليب الإدارية الهامة التي تتيح للعاملين المشاركة في القرارات الحيوية والهامة؛

4. تولي اهتماما بالغاً بجماعات العمل وتفاعلاتها داخل التنظيم وتستخدم ديناميكية الجماعة لتحقيق أهداف المنظمة، وتسعى إلى تنمية علاقات تنظيمية طيبة بين الأفراد والجماعات المختلفة في مواقع العمل، وهو ما يدل على اهتمامها بالأداء المحقق للحاجات والذي تتحقق به أهداف المنظمة والأفراد معا وبشكل متوازن؛
5. تنظر للمنظمة كنظام وكائن حي له أبعاده الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية وتعتبر الإنسان خلية أو جزء من التنظيم لا يمكن إصلاح التنظيم إلا بإصلاحه؛ كما تهتم بالتغيير التنظيمي وتعتبره عملية مستمرة وهادفة وأحد النشاطات الهامة في التنظيم (عبيد وشريف، 1996، 68-69).

## المبحث الثاني: ماهية الأداء

يعد موضوع الأداء من أهم الموضوعات التي تشغل بال الإدارة في جميع الدول المتقدمة ورفع مستوى المعيشة بها يعتمد أساسا على رفع كفاءة الأداء، كما أنه يعبر عن مستوى التقدم الاقتصادي والحضاري لهذه الدول، أما في الدول النامية التي تعاني من مشكلة انخفاض المستوى المعيشي فإن رفع كفاءة الأداء بما يعتبر أهم محددات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فقد لوحظ أن المشكلة الأساسية الأولى في هذه الدول النامية هي العمل على رفع كفاءة الأداء وتنميته في جميع الوحدات لرفع مستوى الناتج على مستوى الدولة ككل نظرا لقلة مواردها بوجه عام، ومن هذا المنطلق نجد أن المديرين على كل المستويات وفي جميع القطاعات يهتمون اهتماما بالغاً بأداء العاملين تحت رئاستهم؛ ذلك لأن أداء تلك الإدارات ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها، ويتوقف نجاح خطط التنمية بالدول على مستويات أدائها، وعليه فإن دراسة الأداء الفردي ومعرفة العوامل المؤثرة فيه أمر له أهميته القصوى، فمن الواجب التركيز في البحث والتطبيق على محاولة التعرف على حقيقة الأداء ومعرفة العوامل التي تحدده حتى يمكن معرفة الخلل والسعي إلى تصحيحه مما يساعد على تحقيق مستويات الأداء المطلوبة (شوقي، 2002: 105) فالأداء البشري للعمل هو المحدد الحقيقي للكفاءة، وإن العمل على تلافي المعوقات من أهم العوامل التي تساهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية في مجال الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية. ولقد ثبت بشكل علمي أن هناك تناسبا طرديا بين درجتي التخصص والإلتقان في الأداء والتخصص هنا لا يعني أن يمضي الإنسان أعواما عديدة في مجال عمل واحد دون أن يقترن ذلك بمجهودات وطموحات (العديلي، 1413هـ، 172).

## المطلب الأول: خلفية تاريخية عن دراسات الأداء ومفهومه:

يتناول هذا المطلب تقديم لمحة تاريخية عن الدراسات التي اهتمت بموضوع الأداء وتقديم مجموعة من التعاريف التي أعطيت لمصطلح الأداء.

## الفرع الأول: خلفية تاريخية عن دراسات الأداء:

جذب موضوع دراسة الأداء انتباه الكثير من الباحثين والممارسين في محاولات متعددة لمعرفة ماهية العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي ولتفسير التذبذب فيه صعودا وهبوطا، وقد سارت الدراسات الميدانية المتعلقة بتحديد محددات الأداء في إطارين، بحيث افترض الأول وجود علاقة مباشرة بين العوامل السلوكية ومستوى الأداء، في حين افترض الإطار الثاني وجود علاقة غير مباشرة بينهما، بمعنى أن تأثير العوامل السلوكية على الأداء يعمل من خلال مجموعة من العوامل البسيطة،



كالسنة، ونوع العمل، ومستوى التعليم، والدخل، والجنس، والمركز الاجتماعي، وحجم المنظمة. إلى آخره. وبالرغم من التباين في وجهتي النظر، إلا أن نتائج الدراسات المتعددة جاءت مليئة بالمتناقضات التي أدت بالتبعية إلى تناقضات عدة في طرق القياس ومحدداته، فمثلا أشارت تجارب مصانع هورثون التي قام بها إلتون مايو (Mayo,1985) وزملاؤه إلى أنه لا توجد أية علاقة بين ظروف العمل المادية مثل: الإضاءة والأجور والتهوية وفترات الراحة من ناحية وأداء العاملين من ناحية أخرى. (Mayo,1985:87)، وفي مقال لهارولد روث (Rothe,1960) عن دور الأجور في زيادة الأداء استعرض الكاتب عددا من الدراسات الميدانية التي أثبتت جميعها وجود علاقة وطيدة بين الزيادة في الأجور من ناحية وارتفاع مستوى الأداء من ناحية أخرى. (Rothe,1960:20).

وقد قام كان (Khan,1960) بتقييم الدراسات التي قام بها ليكرت وزملاؤه في معهد الأبحاث التابع لجامعة متشجان، حيث توصلت الدراسات إلى أنه لا توجد هناك علاقة منظمة وواضحة بين الأداء والعوامل السلوكية من ناحية أخرى (Khan,1960:5) ومن جانب آخر افترض هرزبرج وزملاؤه وجود علاقة إيجابية بين العوامل السلوكية في العمل من ناحية والأداء من ناحية أخرى على الرغم من أن مراجعتهم لسبعة وعشرين دراسة أثبتت وجود هذه العلاقة بين أربع عشرة دراسة منها فقط. (Schutte,etal,2003:36)

من جانب آخر قام فروم (Vroom) بمراجعة عشرين دراسة خاصة بالعلاقة بين العوامل السلوكية في العمل والأداء، حيث وجد أن هناك علاقة إيجابية في سبع عشرة منها مقاسة بعامل ارتباط 0,14 وهو معامل ضئيل يعبر عن عدم وجود علاقة على الإطلاق في حين كانت العلاقة بين العوامل السلوكية في العمل والأداء سلبية في الدراسات الثلاث الباقية، أي أنه كلما زاد الشعور بالعوامل السلوكية في العمل انخفض الأداء. (Perelman, B.,& Hartman, E. A, ) (1982:257)

كما أثبتت مجموعة الدراسات التي قام بها كيرتون وكاتزل (Curento &Katzale,1961) باريت وكاركر (Barrett & Parker,1963) وكندال وهيولين (Hulin & Kendall,1965) أنه لا توجد علاقة مباشرة بين العوامل السلوكية في العمل والأداء، وأن هذه العلاقة تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل ترتبط بخصائص الموقف والمجتمع مثل: حجم قوة العمل، حجم المصنع، قوة النقابة، نوع البيئة (ريفية أم حضرية)، مستوى البطالة السائد.

ومن هذه العينة لنتائج دراسات الأداء يتضح لنا أنه لا يوجد اتفاق أو شبه اتفاق على ما إذا كانت هناك علاقة مباشرة أو غير مباشرة بين الأداء من ناحية والعوامل السلوكية في العمل كمحدد له من

ناحية أخرى، وحتى بالنسبة للدراسات التي افترضت وجود علاقة مباشرة بين العوامل السلوكية في العمل والأداء جاءت نتائجها متناقضة بعضها مع البعض، وربما يرجع هذا التناقض إلى عدم الأخذ بمفهوم محدد في دراسة الأداء، فضلا عن إهمال باقي العوامل المؤثرة فيه، فضلا عن الاعتماد على الدراسات الميدانية فإنه من الصعوبة بمكان ضبط المتغيرات في ضوء متغير واحد، إنما ضبط العوامل كمتغيرات مستقلة وقياس أثرها على الأداء كمتغير تابع. وأخيرا فإن مع المآخذ على هذه الدراسات أنها نظرت إلى محددات الأداء كعوامل مستقلة بعضها عن البعض، دون تفهم لطبيعة التفاعل بينها وأثر ذلك على الأداء إجمالا، أما بالنسبة للدراسات التي افترضت وجود علاقة مباشرة بين العوامل السلوكية في العمل والأداء، فإن العوامل الوسيطة غير محدودة وغير محددة، الأمر الذي يفقد هذه الدراسات قيمتها. فعلى سبيل المثال قد يظهر حجم المصنع كعامل هام في دراسة ما ويختفي في دراسة أخرى ليحل محله عامل آخر، الأمر الذي يصعب معه التوصل إلى أية نتائج محددة عن طبيعة ومحددات الأداء. (Perelman, B., & Hartman, E. A, 1982:257).

وبسبب هذه التناقضات اتجهت العديد من الدراسات الحديثة إلى دراسة الأداء في ضوء العديد من المتغيرات يمكن إجمالها فيما يلي:

- 1- **الدافعية الفردية:** بحيث يتوفر لكل فرد الدافع على العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا؛
- 2- **بيئة العمل:** ممثلة في الشق السلوكي في التنظيم الرسمي (دراسات المناخ أو الثقافة التنظيمية) بحيث يتم يتم تهيئة بيئة العمل، سواء على مستوى التنظيم ككله أو الإدارة أو القسم، أو على جميع المستويات بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد، التي هي إنعكاس لدافعه على العمل؛
- 3- **دراسات القدرة على القيام بالعمل المعين:** فمحصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل وبيئة العمل هي زيادة القدرة على القيام به؛
- 4- **دراسات الإنتاجية والأداء المؤسسي:** إن مستوى الأداء المؤسسي لا يتحدد كنتيجة لتوافر أو عدم توافر أحد هذه المحددات ولكن كنتيجة لمحصلة التفاعل بينها جميعا؛
- 5- **علاقة الأداء بالثقافة التنظيمية:** قد تميزت هذه النظرة الحديثة لعلاقة الأداء بالثقافة التنظيمية بوجود مقاييس لتأثر الثقافة التنظيمية بالأداء بأنها ساعدت المدير أو المسئول على أن يتنبأ بأداء أي مرؤوس مسبقا، إذا ما استطاع توفير واستخدام المقاييس المناسبة لقياس تأثير الثقافة التنظيمية كالدافعية، وبيئة العمل، والقدرة على أداء العمل، كما تم استخدام النتائج كأداة للتصحيح. بمعنى أنه إذا كان أداء الفرد المرؤوس أقل من المتوسط فمثلا فإنه يمكن إرجاع ذلك

إلى وجود خلل أو ضعف ما في أحد عاملين من العوامل الأربعة المحددة للأداء. فإذا توافرت المقاييس السابق ذكرها، أصبح في الإمكان إحداث التصحيح اللازم ورفع مستوى أداء الفرد. (Millinan. M.1987).

### الفرع الثاني: مفهوم الأداء:

إن تحديد تعاريف ومفاهيم دقيقة للمصطلحات والاتفاق عليها يعد من الأهداف التي يصعب تحقيقها وخاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومن بين المصطلحات التي لم تلق تعريفاً وحيداً وشاملاً مصطلح الأداء، بل هناك من يستخدم مصطلحات عدة كالكفاءة، الفعالية، الإنتاجية لتعتبر كمرادفات له، ولكن هذا غير صحيح في علوم التسيير والاقتصاد وإعطاء تعريفاً وحيداً والاختصار عليه يعد غير كافٍ للوصول إلى مفهوم الأداء، بل يجب عرض العديد من التعاريف للوصول إلى المفهوم الذي يناسب البحث.

وقبل التطرق إلى مختلف التعاريف التي تناولت الأداء نشير إلى أن معنى الأداء بالنسبة للمسير يختلف عنه بالنسبة لرجل الاقتصاد، فضلاً عن هذا فالاختلاف قائم حتى داخل المؤسسة.

إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية أين توجد كلمة **PERFORMARE** التي تعني إعطاء، وذلك بأسلوب كلي، الشكل لشيء ما. وبعدها إشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة **PERFORMANCE** وأعطتها معناها. ويرى بعض الباحثين فيه ما يلي: «أداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بها هذا المركز الأهداف التي قبلها. الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق الأهداف. الإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك». (عادل عشي، 2002، ص 2-4).

حسب هذا التعريف يتبين أن الأداء يتمثل في عنصرين هما: الفعالية والإنتاجية، العنصر الأول معناه درجة بلوغ الهدف أي هناك عنصرين للمقارنة، أهداف مسطرة يراد بلوغها وأهداف منجزة. العنصر الثاني هو الإنتاجية المتمثلة في العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً والوسائل المستخدمة لبلوغها. ويلاحظ في هذا التعريف خلط فيما هو متفق عليه تقريباً، لأن التعريف الذي أعطي للإنتاجية هو تعريف للكفاءة، والإنتاجية في حقيقة الأمر ما هي إلا علاقة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج المستخدمة لتحقيقه، ويرى بعض الباحثين أن الإنتاجية تحسب لعنصر وحيد من عناصر الإنتاج وهو عنصر العمل، فالإنتاجية إذن ليست بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة في تحقيقها، بل هي معيار ومؤشر يمكن من قياس أداء الوظيفة الإنتاجية.

ويرى بعض الباحثين في الأداء على أنه: «مستوى تحقيق الأهداف» وهذا المستوى يقاس باستخدام المؤشرات». (عادل عشي، 2002، ص 2-4).

هذا التعريف يحرص الأداء في نسبة إنجاز الأهداف أي أن الأداء هو الفعالية، هذا صحيح لكن غير كاف، لأنه لا يمكن الحكم على المؤسسة بأنها تحقق أداء جيد بمجرد تحقيقها للأهداف المناطة بها، فالمؤسسة قد تتمكن من ذلك ولكن بالاستغلال المفرط للموارد. أين الأداء في مثل هذه الحالة؟ ومن الباحثين من ينظر إلى الأداء على أنه: «علاقة الموارد المخصصة والنتائج المحققة» (عادل عشي، 2002، ص 2-4). هذا التعريف يحاول ربط نتائج المؤسسة بالموارد المستخدمة في تحقيقها، فهو إلى حد كبير يشبه التعريف السابق لأنه يحرص الأداء في أحد شقيه وهذا غير كاف لأنه أهمل نسبة إنجاز الأهداف. فما فائدة الاقتصاد في التكاليف أو تدنيها إلى أدنى المستويات دون بلوغ الأهداف.

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي ترتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة وقد تعددت تعاريف الباحثين للأداء طبقاً لتخصص ومجال كل منهم، فقد عرف (فريدريك تايلور) في كتابه المشهور "مبادئ الإدارة العلمية" ماهية الأداء بأنها «تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة»، كما يرى درة أن الأداء ما هو إلا «ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، فهو نتاج أو نتائج، ومن الأمثلة عليه إنتاج قطعة ما، أو طرح مقترحات وخطة معينة» (درة، 2003، 55)، ويقصد بمفهوم الأداء «المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنظمة إلى تحقيقها» (عبد الله، 1999، ص). أما الأداء الإداري فهو عبارة عن «ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة ويختلف من وظيفة إلى أخرى، وإن وجد بينهما عامل مشترك» (مجبر، 1994، 49)

ويعرف الأداء على أنه «مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي تم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقاً، والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عن الخطط الموضوعة، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلاً». (الطيان، 2000، 105).

ويتضمن الأداء كلا من الأسلوب والكيفية والزمن المستغرق في إنجاز الأعمال والنتائج الكمية والتنوعية والسلوك المتبع أثناء العمل، ويعرّف أيضا بأنه «درجة إنجاز وإتمام المهام المكوّنة لوظيفة الفرد، وهو يمثل الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة» (حسن، 1999، 92).

وكذلك هو «العلاقة بين الجهد والإمكانيات وإدراك الأدوار الواجب القيام بها»، والجهد هو مقدار الإسهام الذي يقدمه الأفراد في إنجاز المهمة، والإمكانيات تعني مقدار ما يتمتع به الأفراد من صفات لغرض إنجاز الأهداف، وأما إدراك الأدوار فيعني الإتجاه أو السلوك الذي يتبناه الأفراد في توجيه جهودهم نحو إنجاز أعمالهم، وبالتالي فإن الجهد يمثل الطاقة التي يبذلها الموظفون في العمل، بينما يقاس الأداء على أساس النتائج المتحققة، وقد يحصل في كثير من الأحيان تباين بين الأداء والجهد، والواقع أننا نستطيع القول بأن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج أو النشاطات»، فالأداء ينتج بتفاعل العوامل التالية (الجماز، 2007، 34).

- **العوامل البيئية:** وتشمل (ظروف العمل، المعدات والمواد، والتعليم والإشراف، والسياسات، وتصميم المنظمة، والتدريب)؛
- الإمكانيات أو القدرة على أداء العمل المعين؛
- إدراك الدور أو المهمة؛
- الدافعية الفردية.

ومن خلال تفاعل هذه العوامل فيما بينها جميعا يتحدد مستوى الأداء، ومن خلال توافر الدافعية لكل فرد ومدى قوة أو ضعف هذه الدافعية، وهيئة المناخ البيئي للعمل وتوفر الإمكانيات لدى الأفراد لإنجاز العمل، ولتحقيق مستوى مقبول من الأداء فلا بد من وجود حد أدنى من الإنجاز في كل عامل من العوامل التي يتكون منها الأداء، لذلك فإنه لا يكفي أن يكون الأفراد قادرين على العمل، وإنما الأهم أن تتوفر لديهم الرغبة في العمل وهذه الرغبة تتوفر عن طريق تحفيزهم على الأداء الجيد والفعال.

ويمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات، وهناك معايير عديدة في كل مستوى من هذه المستويات للحكم على الفعالية، وليس هناك معيار واحد يصور مدى النجاح في الأداء في تلك المستويات الثلاثة، ومن هذه المعايير: الإنتاجية، الروح المعنوية، والتغيب عن العمل، وإنجاز المهام والتكيف الذاتي والدقة والإتقان، والسرعة، ودرجة الالتزام والتقيد بالتعليمات، ودرجة الانضباط واحترام النظام، وأسلوب التعامل مع المواطنين، ومهارة الاتصال مع الآخرين،

ومستوى التعاون والتعامل مع فريق العمل، والمرونة والقدرة على اتخاذ القرار، والقدرة على الإبداع، والعلاقة مع الرؤساء. (الطيان، 2000، 106).

وعرف معجم مصطلحات العلوم الإدارية الأداء بأنه «القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من الموظف الكفاء المدرب»، كما يعرف بأنه «تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة» (جودة، 2002، 46). وكما ورد في الزهراني أن الأداء عبارة عن «نتاج جهد معين قام بذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين في منظمة ما»، ويعرف أداء الفرد للعمل بأنه «قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله»، كما يعرف بأنه: «قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة». (الزهراني، 2007، 95).

وبصفة عامة يشير مصطلح الأداء إلى مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص.

يتضح من خلال التعارف السابقة للأداء، بأنه يحتوي على عدة عناصر مكونة له وهذه العناصر التي سوف نركز عليها في هذا البحث هي (الصباح، 2004، 288):

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعرفة بالمهارات المهنية والمعرفة الفنية، والخلفية العامة عن الوظيفة، إلى جانب المجالات المرتبطة بهذه الوظيفة؛
- 2- نوعية العمل: وتشمل عدة جوانب هامة مثل: الدقة، والنظام، والإلتقان والبراعة، والتمكن الفني من هذا العمل، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وعدم الوقوع في الأخطاء؛
- 3- كمية العمل: ويقصد بها حجم العمل المنجز في الظروف العادية، وسرعة الإنجاز؛
- 4- المثابرة والوثوق: ويدخل فيها التفاني، والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه. (آل الشيخ، 2001، 21).

### المطلب الثاني: مكونات الأداء وأبعاده:

يتطرق هذا المطلب العناصر التي يتكون منها الأداء والأبعاد يمكن من خلالها قياس الأداء والحكم عليه.

## الفرع الأول: مكونات الأداء:

بصفة عامة يمكن القول إن الأداء يتكون من ثلاثة عناصر هي (الظرف، 2004، 85):

**الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات؛

**الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه؛

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

ويمكن إيجاز أهم العناصر التي تتداخل بها عناصر الأداء على النحو التالي (القيوتي، 2004، 45-46)

### 1. محتوى العمل:

يؤثر محتوى العمل تأثيراً مباشراً في مستوى الأداء وكذلك حجم التنظيم، المركزية واللامركزية، مستويات الصلاحية والمسؤولية، أو نوع التكنولوجيا المستخدمة في النشاط، ولا بد من الإشارة هنا إلى احتمال وجود تباين في المستوى الأداء لأقسام مختلفة ضمن نفس التنظيم، كما قد تظهر مناخات خاصة بالجماعات أو الأفراد، وهذا يعتمد على درجة التفاعل والتماسك الموجودة داخل التنظيم، وبالتالي وحدة مناخه التنظيمي. فكلما كان الأداء منسجماً ومتلائماً مع الأهداف العامة للتنظيم وأهداف الأفراد فيه، كلما كان شاملاً وموحداً.

### 2. توفير متطلبات الأداء:

يتنوع الأداء ويختلف باختلاف الأعمال وطبيعتها، حيث نجد أن العمل يتكون من عدة أنواع من الأداء لذلك فمن المهم، توفير مناخ تنظيمي ملائم في ضوء المتطلبات التالية (الشنيفي، 2004، 25):

- أ- وجود مستوى ومعيار من الأداء على الموظف الوصول إليه؛
- ب- ملاحظة الأداء الحالي للموظف وقياسه، وجمع المعلومات المختلفة عنه؛
- ج- قياس مستوى أداء الموظف الفعلي لمقارنته بذلك المستهدف؛
- د- إن من أبرز أهداف تقييم الأداء رفع كفاءة أداء الموظف عن طريق تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف؛

- ه- التأكد من تزويد الموظف بكافة المعلومات الهامة واللازمة للقيام بالعمل مثل: طبيعة المهمة المكلف بها، وموعد إنجاز هذه المهمة، وموقع وجود المواد اللازمة لأداء هذه المهمة، نوعية معايير ومقاييس العمل؛
- و- الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب، حيث يكافأ المجد في عمله، ويتم توجيه ونصح المقصر؛
- ز- دراسة العوامل والمعوقات التي بسببها لم يستطع الموظف القيام بما أنيط به من أعمال، مثل: تمتع الموظف بالمعرفة والمهارات والقدرات المناسبة لنجاحه في أداء عمله، مدى استعداد الموظف لأداء المهمة على الوجه المناسب والمطلوب، أو أية معوقات أخرى.

### الفرع الثاني: أبعاد الأداء:

يشتمل الأداء على مجموعة من الأبعاد يمكن من خلالها قياس الأداء والحكم عليه ويمكن مناقشتها على النحو التالي (مخيمر وآخرون، 2000، 78):

- 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 واحدا 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 متقدما وفاعلا 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)؛
  - 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).
- ويرى (درة، 2003، 60) إلى أن الأداء المتقدم يتمتع بالخصائص التالية:
- وجود هياكل تنظيمية منبسطة (Flat) بعيدة عن التدرج الهرمي والتركيز على العمل في فرق؛
  - العمل المستقل القائم على درجة عالية من الثقة والبعد عن الاعتماد على الرقابة الإدارية؛
  - الاهتمام بالاتصال وإشراك العاملين ومشاركتهم في إتخاذ القرارات؛
  - وجود عاملين ذوي مهارات متقدمة مندجين في عملية تعلم مستمر ومتقنين لمهارات وسلوكيات جديدة.

### المطلب الثالث: مستويات الأداء وعناصره:

يستعرض هذا المطلب مستويات الأداء وعناصره.

#### الفرع الأول: مستويات الأداء:

قبل التعرف على مستويات الأداء يجب التطرق إلى شرح المقصود بمستويات الأداء حتى يتسنى تحديد مستوياته فقد عرف "ستيفن وليامز و ريفز" مستويات الأداء بأنها «مراجعة ومناقشة الإجراء الذي يؤكد حصول الموظفين على التغذية المرتدة العادلة والموضوعية تساعد في تطوير الفرد وتحسين أدائه» (ضرار، 1999، 112).

ويمكن تقسيم الأداء إلى ثلاثة مستويات على النحو التالي: (مخيمر وآخرون، 2000، 79):

1. **الأداء الفردي:** هي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولا لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم أدائه. يقاس أداء الفرد في المنظمة بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولا إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة.

أما الموضوعات التي يشملها القياس فهي: الوقت المستنفذ والتكلفة والجودة. أما بالنسبة لمؤشرات قياس الأداء الفردي فهي: الوقت المعياري والتكلفة المعيارية ودرجة تحقيق الأهداف المعيارية؛

2. **الأداء التنظيمي:** هي الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها التي تقوم بتنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة، حيث يقوم بتنفيذ هذا النوع من الأداء كلاً من الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية. تشمل موضوعات القياس الفعالية الاقتصادية والفعالية الإدارية. أما مؤشرات قياسه فهي: درجة تقسيم العمل ودرجة التخصص ونظم إنتاج المخرجات، ودرجة المركزية وفعالية الاتصالات؛

3. **الأداء المؤسسي:** ويعني المنظومة المتكاملة لتتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وبشكل آخر فهو: "محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما".

يقوم بتقييم الأداء المؤسسي كل من أجهزة الرقابة المركزية وأجهزة السلطة التشريعية وأجهزة الرقابة الشعبية.

موضوعات القياس تشمل: الفعالية البيئية والفعالية السياسية. أما مؤشرات القياس فتشمل: درجة القبول الاجتماعي لقرارات المؤسسة ودرجة الاستقلالية في عمل المؤسسة، كما تشمل مدى توافر إيديولوجية محددة للعمل ومدى التمثيل الاجتماعي في المؤسسة.

ويعتبر أداء العنصر البشري عاملاً مهماً في تحديد الأداء المؤسسي العام، وهو محصلة للتفاعل بين مهارات وقدرات الأفراد في التنظيم، ورغبتهم واستعدادهم لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة (الخزامي، 1998، 33).

### الفرع الثاني: عناصر الأداء:

هناك عناصر رئيسية للأداء، حيث ينقسم إلى عنصرين رئيسيين وهما (مخيمر وآخرون، 2000، 80):

**أولاً: الفعالية: Effectiveness**

ما يزال مفهوم الفعالية يعتمد على أمور نسبية، نظراً لإختلاف طبيعة المؤسسات وتعدد الجوانب وإختلاف المعاني التي يحتويها هذا المفهوم، ولذلك فقد اختلفت وجهات النظر في تعريف الفعالية وتحديدتها كما اختلفت مؤشراتها وتعددت معايير قياسها.

بالرغم من الغموض والاختلاف والنمط المفاهيمي الذي يحيط بالفعالية إلا أن المقصود بها يتلخص في مدى قدرة المؤسسة العامة على إنجاز أهدافها، أي أن الفعالية ترتبط بالقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية والتي تحدد بدورها مدى كفاءة ومهارة كفاءة العنصر البشري، بالإضافة إلى توفر الإمكانيات المالية والمادية والتكنولوجية وغيرها من المدخلات اللازمة لإنجاز الأهداف.

وتعرف الفعالية على أنها: "أداء الأعمال الصحيحة"، ويمكن القول بأنها: "مستوى تحقق الأهداف أو القدرة على تحقيق الأهداف بأفضل صورة ضمن إطار الإمكانيات والمعايير المتاحة" (Daft, 2004: 155)

وحتى تكون المنظمة فعالة فهي بحاجة إلى أهداف واضحة ومركزة بالإضافة إلى إستراتيجية مناسبة لتحقيق هذه الأهداف، لذلك لجأت المنظمات إلى استخدام تكنولوجيا حديثة لتحسين الفعالية والكفاءة فيها.

من الطبيعي أن فعالية الأداء ترتبط أيضاً بموضوع الكفاية الاقتصادية والإنتاجية وتفاعل معها، كما أن فعالية الأداء تتضمن تحقيق الأهداف وفهم البيئة الخارجية والتأثير فيها، كما تتضمن المحافظة على نوعية وكمية الإنتاج (السلمي، 1985، 201)؛

**ثانياً: الكفاءة Efficiency**

يقصد بالكفاءة «الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من المخرجات بأقل التكاليف»، ومعنى آخر فإن مفهوم الكفاءة يشير إلى العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة بأكثر صورة ممكنة مع مراعاة التكاليف والوقت بالإضافة إلى رضا العاملين (Daft, 2004: 155)

وعرف (الحزامي، 1998، 35) الكفاءة بأنها: "تحقيق الهدف المرغوب بأقل تكلفة ممكنة"، أو بصورة أخرى هي أحسن استخدام للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف.

ويمكن القول بأنها: تحقيق أكبر قدر من النتائج أو المخرجات مقارنة بالمدخلات، ومعنى آخر حسن استخدام الثروات والإمكانيات المتاحة (موارد مالية ومعدات، وعنصر بشري، وأساليب

عمل، إلخ.....) للحصول على سلعة أو خدمة معينة بأقل جهد ممكن وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت ممكن (المفتي، 135، 1984).

وتعرف الكفاءة بأهما: "أداء الأعمال بطريقة صحيحة" (Daft, 2004: 155).

ومن ذلك يتبين لنا أن الكفاءة تركز على الكمية والنوعية، وحسن استخدام عناصر الإنتاج باستخدام حركة العمل والوقت.

وتتضح أهمية الكفاءة في الأداء الفردي وأثرها على الكفاءة الكلية للمنظمة، إذ أن مجموع الكفاءة الفردية للعاملين وعناصر الإنتاج الأخرى تمثل الكفاءة الكلية للمنظمة وبالتالي تؤثر على قدرتها في تحقيق أهدافها.

وينصب مبدأ كفاءة الأداء على زيادة المخرجات عن المدخلات في العملية الإنتاجية وهذا الفرق يمثل الربحية وسبب البقاء في السوق في المنظمات الخاصة، ويمثل القدرة على توزيع المنتجات من السلع والخدمات على المستهلكين في المنظمات العامة.

وقد صور هذا الجانب (الغيث، 1990، ص 32- ص 48) بقوله: "تعرف فلسفة قدرة أو كفاءة الأداء بمفهومها الضيق بأهما: "نسبة كمية المنتج إلى عناصر إنتاجه، أما مفهومها الأوسع فهو تعبير عن مجمل النظريات والسياسات والتطبيقات العملية في المنظمات العامة التي تؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات بوفرة وبطرق وأساليب جامدة وميكانيكية، حيث تركز على النتائج النهائية وتمثل فعالية الوسائل المستخدمة في الوصول إلى تلك النتائج، كما أنها لا تقيم وزنا كافيا لتأثير الوسائل والنتائج (إيجابا أو سلبا) في نفوس ومشاعر الأفراد والجماعات سواء في ذلك العاملين في المنظمات المنتجة والمستفيدون من إنتاجها.

#### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء:

يمكن إجمال العوامل المؤثرة على الأداء بعاملين رئيسيين (السلمي، 1985، 201) منها:

1. **عوامل فنية:** وتشمل: التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي للعمل، وطرق وأساليب العمل.

لا شك أن للعوامل الفنية تأثيرها الكبير والمباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوع الآلات بالإضافة إلى المواد الخام وطرق وأساليب العمل وتصميم العمليات، جميعها تؤثر على مستوى إنتاجية المنظمة؛

2. **عوامل إنسانية:** وتشمل: القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتشمل: المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل وتحدد من خلال ظروف العمل المادية، ظروف العمل الاجتماعية، حاجات ورغبات الأفراد.

وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم ويصقلها التدريب، وعلى ذلك فإن المقدرة على العمل تتخذ مظهرين لا بد من توافرها معا وهما: المعرفة والمهارة. والعامل الثاني هو الرغبة في العمل والتحفز لأدائه، ويحدد عامل الرغبة بالظروف المادية والاجتماعية المحيطة بالعمل، كما يحدد باحتياجات الفرد ورغباته ومدى ملائمة نوع العمل لميوله واتجاهاته.

كما أن هناك عوامل تساهم في رفع كفاءة المنظمة، وذلك من خلال تطوير وتفعيل دور العاملين في المنظمة وتشمل: الحوافز ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، والتدريب (دره، 2003، 62). أما الحوافز فتشمل الإمكانيات والفرص والمزايا والتسهيلات المادية والمعنوية المباشرة وغير المباشرة، التي تساعد في دفع الأفراد وحفزهم على بذل الجهود من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية، فالحوافز بمختلف أنواعها ومصادرها هي من بين المؤشرات الحيوية التي تؤثر في مستوى أداء المنظمات، ويتضمن نظام الحوافز أسلوب وفلسفة الإدارة خصوصا فيما يتعلق بموقع ودور العاملين في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والتخطيط، حيث يختلف دور العاملين في المؤسسات العامة من دولة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى في نفس الدولة. إذ من الطبيعي أن المشاركة الفعالة من قبل العاملين في القضايا الإدارية الهامة تؤثر بشكل إيجابي على مستوى أداء المنظمات، خاصة عند توافر الظروف والأوضاع الإيجابية الأخرى المؤثرة في الأداء (عواملة، 1996، 35).

إن وجود نظام فعال للتدريب، يعتبر من المؤشرات الهامة التي تساعد في تطوير إدارة المنظمات، حيث أن الأداء يتضمن وجود أفراد أكفاء قادرين على الأداء بمهارة وفعالية، وبالتالي فإن مستوى الأداء يتوقف على مدى كفاءة العنصر البشري الذي يمكن تطويره وتعزيز قدراته من خلال التدريب بمختلف أنواعه وأساليبه، ويشما نظام التدريب في المنظمات تدريب وتطوير الموارد البشرية على جميع المستويات في المنظمة. (ياغي، 1998، 44).

نستنتج من ذلك أنه يمكن أن نؤثر في مستوى الأداء وفي مستوى الإنتاجية عن طريق تغيير مقدرة الأفراد على العمل أو بزيادة رغبتهم فيه، وكى ننجح في تحسين الأداء (رفع الكفاءة الإنتاجية) ينبغي أن تهتم المؤسسات بتحفيز الأفراد نحو العمل مع زيادة المقدرة على الأداء من خلال التدريب.

وبإمكان المدير أن يحقق الوتائر العالية في الأداء والإنتاجية للعاملين وللمنظمة بشكل عام من خلال النقاط التالية: (عباس، 2003، 115):

أولاً: فهم الأسلوب الإداري والفلسفة المناطة به وهو يعكس كيفية التعامل مع العاملين

إن هذا يعتمد على فهم سلوك الأفراد وهناك مجموعة من النظريات التي تساعد المديرين على الفهم لسلوكيات الأفراد كالتالي:

#### ❖ نظرية X ونظرية Y:

يشير دو كلاس مكريكر في كتابه الجانب الإنساني للمؤسسة (1960) إلى طريقة جديدة في تعامل المديرين مع العاملين وفقاً لمفهوم الطبيعة الإنسانية. إذ يوضح مفهومين متضادين نظرية X ونظرية Y يقول مكريكور

إن أنصار نظرية X يقدمون الافتراضات التالية: (الشاويش، 2002، 250).

- 1) العمل غير مستساغ بالوراثة؛
- 2) الإنسان العادي أو المتوسط كسول وغير طموح؛
- 3) يفضل العاملون إشرافاً مباشراً؛
- 4) الأفراد عادة يتجنبون تحمل المسؤولية؛
- 5) الحافز الأساسي للعمل هو الأجور؛
- 6) لتحقيق أهداف المنظمة لا بد من تحفيز الأفراد العاملين.

أما أنصار نظرية Y فيقدمون الافتراضات التالية: (عباس، 2003، 116):

- 1) الناس عادة يستمتعون بالعمل؛
- 2) العمل طبيعي كاللعب؛
- 3) تحقيق إنجاز يفتخر به العامل لا يقل شأنًا عن الأجور؛
- 4) العمال ملتزمون بعملهم؛
- 5) يميل العاملون إلى الشعور بالمسؤولية؛

6, العاملين على كافة المستويات يميلون إلى الإبداع والأصالة في العمل إذا أعطوا الفرصة لإظهار ذلك.

إن الأسلوب الذي تفترضه نظرية X يعتمد على مبدأ عدم الثقة بالعاملين حيث لا يثق المدير إلا بنفسه وهذا يسمى مبدأ الإدارة بالسيطرة والتحكم وهذا يخالف تماما افتراضات نظرية Y إذ أن أسلوب الإدارة حسب هذه النظرية يشيع الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين، وبهذا فإن المدير هنا يفوض العاملين باتخاذ ما يروونه مناسباً لإنجاز العمل بالشكل المطلوب وهذا ما يسمى بإدارة تفويض العاملين، فإذا كنت من أنصار نظرية X فسيكون أسلوبك معتمداً على إصدار الأوامر الشديدة والتعليمات التفصيلية إلى العاملين ومراقبتهم مما يولد لديهم الاستياء والامتناع من العمل والعكس هو الصحيح بالنسبة لنظرية Y إذ ستبنى ثقة متبادلة مع العاملين وتعطيهم حق اتخاذ القرار وتشجعهم على تحمل المسؤولية مما يولد لديهم حب العمل والإخلاص للمنظمة وبالتالي سرعة الإنجاز وزيادة الإنتاج.

#### ❖ الحاجات الإنسانية والاستجابة لها:

ما الذي يدفع الإنسان لسلوك معين؟ صحيح أن التحفيز يأتي من داخلنا ولكن ما هي القوى الداخلية التي تحفزنا أو تشيرنا.

لكل إنسان حاجات أو احتياجات Needs عديدة ومتنوعة، ومعظم حياة الإنسان هي قصة البحث عن وسائل إشباع لهذه الحاجات.

والحاجة لفظ للإعراب عما يفتقر إليه الكائن الحي. هذا وهناك محاولات عديدة وضعت لتعريف الحاجة إلا أنها مهما اختلفت ألفاظهم تدور حول معنى عام مؤداه أن الحاجة هي "كل ما يحتاجه ويتطلبه الفرد من أجل الحفاظ على صحته وحياته وإشباع رغباته المتنوعة وتوفير ما هو يفيد لتطوره ونموه، فالحاجة إذا هي: «وضع طبيعي وميل فطري يدفع الإنسان إلى تحقيق غاية ما داخلية أو خارجية شعوره أو لا شعوره».

ويعني آخر فإن الحاجة كما عرفها ميشيل مان (Michael Mann) هي: «رغبة أو مطلب أساسي لدى الفرد يريد أن يحققه لكي يحافظ على بقاءه وتفاعله مع المجتمع وقيامه بأدواره الاجتماعية». وليس من الضروري أن ينطوي إشباع الحاجة على بقاء الفرد أو المحافظة على حياته ووجوده، فقد يشعر الإنسان برغبة في شيء أو الحاجة والافتقار إلى شيء معين قد يكون في إشباعها أذى وضرر له.

ولذلك يعرف البعض الحاجة بأنها: "حالة من عدم الإشباع يشعر بها فرد معين وتدفعه إلى العمل من أجل بلوغ هدف يعتقد أنه سوف يحقق له إشباعاً ينهي حالة التوتر وحالة عدم الإشباع التي يمر بها. وإذا لم تشبع الحاجة يحدث نوع من الاضطراب والاختلال الفسيولوجي أو النفسي أو الاجتماعي بالنسبة للفرد يدفعه للقيام بعمل ما لإشباع هذه الحاجة.

ولذلك يعرف البعض الحاجة بأنها: "حالة من عدم الإشباع يشعر بها فرد معين وتدفعه إلى العمل من أجل بلوغ هدف يعتقد أنه سوف يحقق له إشباعاً ينهي حالة التوتر وحالة عدم الإشباع التي يمر بها.

للإجابة عن هذا السؤال قام عالم النفس الشهير أبراهام ماسلو في ستينات القرن العشرين **Abraham Maslow** بتقسيم الحاجات الإنسانية إلى ست أنواع حسب أهميتها الحيوية للأفراد، ووضعها في شكل هرمي متدرج كما هو موضح في الشكل (1/3)

وقال ماسلو أن لدينا جميعاً نفس الحاجات ذاتها، فكلنا يبدأ من قاعدة الهرم في محاولة لإشباع الحاجات الفسيولوجية وبعد إشباعها بدرجة مناسبة، يبحث الإنسان عن تحقيق حاجات الأمن والأمان. وبعد إشباعها بدرجة مناسبة، ينتقل إلى أعلى في هرم الحاجات ويحاول إشباع الحاجات الاجتماعية مثل: الانتماء والحب وعضوية الجماعات..... وهكذا..

إن بالإمكان الاستفادة من نظرية ماسلو في تحسين الأداء بواسطة الربط بين سلوك العاملين المهني أو الوظيفي وحاجاتهم الذاتية إذ يتحفز العاملون للعمل إذا كان هذا العمل يلبي حاجاتهم الذاتية وبهذا يمكن للمديرين الاستفادة من هذه النظرية كدليل لمعرفة دوافع العاملين من خلال معرفة حاجاتهم. (Robbies,2004)



## الشكل (8): هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر: أبو النصر، مدحت محمد، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 82.

بالرغم من مساهمات نظرية ماسلو في تفسير الدوافع وإعطاء الإدارة ما يفيدها من تحديد حاجات العاملين وطرق إشباعها لهذه الحاجات, إلا أنها واجهت عدة انتقادات من الباحثين في مجال الفكر الإداري, ومن أهم ما واجهته من انتقادات :

\* إن الرئيس أو المشرف ليس المفروض فيه أن يكون عالم نفس يستطيع أن يحلل نفسية من يعملون معه لكي يفهم على وجه التحديد ما هي الحاجات التي إذا حفزت بحوافز مناسبة أثارت في هذا المرؤوس دوافع العمل والإنجاز. فالحاجات الكامنة في كل فرد ليس من السهل إكتشافها. بمجرد التعامل معه في الحياة العملية. فالأمر يحتاج إلى محللين أكثر تخصصاً من مجرد مشرف أو رئيس عمل. وهناك الخوف من أن التبسيط المبالغ فيه "نصف المعرفة" قد يؤدي إلى نتائج عكسية حين يظن الرئيس أنه قد عرف ما فيه الكفاية لكي لا يخطئ أبداً في حدسه وفي تحديده لأنواع الحاجات التي تؤثر على سلوك مرؤوسيه.

\* لم تثبت أي من الدراسات التي أجريت بعد ذلك صدق هرمية هذه الحاجات. فقد يكون العامل إنسان فقير لم يشبع بعد حاجاته الطبيعية ولكنه مع ذلك يتمسك بقيم اجتماعية ويأبي الخروج على المجموعة غير الرسمية التي وضعت حداً أعلى للإنتاج يلتزمون به جميعاً مهما كانت المكافأة التي يعده بها رئيسه. وهذا ليس مجرد مثل نادر الحدوث. فكثيراً ما نجد أحد الأفراد رغم إشباع حاجاته الطبيعية إلى درجة كبيرة جداً إلا أنها مازالت هي المتحكمة في سلوكه ولا يدفعه للعمل غيرها. ولذلك فليس هناك في الحياة العملية ما يؤدي الترتيب الهرمي للحاجات كما يراه ماسلو.

#### ❖ اكتشاف دوافع العاملين: من خلال ما يلي:(عباس، 2003 ، 118)

- 1) مراقبة العاملين والكشف عن ما يثير عندهم من رغبة أو امتعاض عن العمل، مع توفير الفرص للإنجاز الجيد؛
- 2) تعيين مجموعات رئيسية من العاملين للاستشارة والأخذ باقتراحاتهم؛
- 3) الإيحاء للعاملين بأن كل واحد منهم فريد من نوعه، مع الكشف عن المهارات والمواهب في كل منهم؛
- 4) عمل استبيانات عن ظروف العمل والاستفادة منها في تغيير الكثير من أوضاع العمل ومنها وضعك كمدير؛
- 5) إجراء مقابلات للذين تركوا العمل للتعرف على الأسباب التي دعتهم لذلك؛
- 6) افتراض أن التطور الذاتي للعاملين والإبداع في العمل مهم لك كمدير وكعاملين على حد سواء مع أخذ تصورات العاملين على الوضع المالي للعمل.

### ❖ الشخصية والمنظمة:

لقد وجد (أرجرس) بأن هنالك تناقضا بين الشخصية البشرية وطرق بناء وإدارة المنظمات، وذلك لأن للأفراد "اتجاهات تحقيق الذات" والتي تتطور باتجاهات محددة عندما يتحرك الأفراد من الاعتماد على الآخرين إلى الاستقلالية ومن المهارات والاهتمامات الضيقة إلى المهارات والاهتمامات الواسعة جدا. و يتطور الأفراد من المستويات الدنيا للإدراك الذاتي والرقابة الذاتية إلى مستويات عالية لكل من الإدراك والرقابة الذاتية. والتناقص يزداد عندما يتحرك الأفراد إلى أدنى السلم الوظيفي حيث تكون الوظائف آلية وتصبح القيادة أكثر توجيها ويصبح الهيكل التنظيمي الرسمي أشد. يمكن للموظفين إيجاد طرق للمقاومة والتكيف مع الإحباط الذي تولده المنظمات من خلال الخيارات التالية: (الشاويش، 2002، 255)

- 1) يمكن للأفراد الإنسحاب من المنظمة من خلال عدم الحضور أو الاستقالة؛
- 2) يمكن للأفراد البقاء على الوظيفة لكنهم ينسحبون نفسيا ويصبحون سلبين اتجاه المنظمة؛
- 3) يمكن للأفراد أن يقاوموا المنظمة من خلال تقليل الإنتاج والقيام ببعض الأعمال التخريبية؛
- 4) يمكن للأفراد تسلق السلم الوظيفي إلى وظيفة أفضل؛
- 5) يمكن للأفراد تكوين مجاميع ومنظمات (كإتحاد العمال) والتي تحاول إعادة تشكيل توازن القوى بين الفرد والنظام؛
- 6) يمكن للأفراد تطبيع أنفسهم لكي يؤمنوا بأن العمل هو غير مفيد وليس هناك أمل في التقدم.

### ثانيا: تشجيع التفكير بالشراكة في العمل:

إذا أردت أن تحصل على أعلى درجة من ارتفاع العاملين وتكسبهم كرصيد منهم للمنظمة، دعهم يشعرون ويمارسون العمل كمالكين أو شركاء في المؤسسة، فالمدیر المؤثر إذن هو الذي يستطيع أن يشعر العاملين لديه وكأنهم شركاء في رأس المال وهذا الشعور يولد لديه الحرص على المؤسسة والحفاظة عليها وتطويرها نحو الأفضل. لقد اعتمدت العديد من الشركات الكبرى مثل شركة **Microsoft** ومئات الشركات الصغيرة على أسلوب معاملة العاملين كشركاء وليس كأجراء.

من الخطوات التي تخلق شعور العاملين بالشراكة ما يلي: (عباس، 2003، 119 )

1. إعطاء صورة كاملة عن المؤسسة؛
2. شرح آلية عمل المؤسسة ووارداها؛
3. توضيح مفهوم المنافسة؛
4. تشجيع المخاطرة الذكية؛
5. ابتداع روح المبادرة والتجديد.

ثالثا: تحفيز العاملين على تحمل وتقبل المسؤولية:

لقد حان الوقت للتقليل من مسؤولية المديرين والعمل على إنشاء مؤسسة محفزة ذاتيا حيث يتحمل العاملون مسؤولية تحفيز أنفسهم. وهذا يتم من خلال إعطائهم المسؤولية لإنجاز عمل معين وتفويضهم السلطة لإنجاز هذا العمل بطريقتهم الخاصة مع تشجيعهم على الشعور بالقوة والقدرة والثقة بالنفس.

لم يعد الأسلوب التسلطي مجديا إذ يكون العاملون متدمرين طوال الوقت ويعتبرون الإدارة ندا لهم ويتقبلون الأمر الواقع.

إن تقبل المسؤولية لا يعني العمل طوال الوقت وبشدد، فلا بد من أن تعطي كمدير فرصة للعاملين ولنفسك ممارسة وإتباع أساليب المرح، إذ أن هناك علاقة بين المرح في العمل وبين التحفيز والإنتاجية والإبداع والرضا عن العمل إذ يتحلى العاملون في الوسط الذي يشيع فيه المرح بالثقة بالنفس والحماس في العمل والروح الجماعية ويعتبر المرح من الاستراتيجيات الإدارية لبعض المؤسسات المعروفة بإنتاجيتها وأرباحها. ( Rees,1991: 66 )

رابعا: تجنب ومكافحة العوامل الخبطة للتحفيز:

يترتب على منصبك كمدير للمؤسسة مسؤولية كبيرة اتجاه العاملين وبهذا تؤثر تأثيرا كبيرا على ثقتهم بالناس وتطلعاتهم ورغباتهم، وفوق هذا كله على حبههم للمهمة وأنتك تسهم في تخفيف الإحباط أثناء العمل وهو دورك الرئيسي.

## المبحث الثالث: قياس وتقييم الأداء

يتوقف نجاح أي مؤسسة على أداء موظفيها كون عملية قياس الأداء من عناصر العملية الإدارية وذلك لأهمية تزويد الإدارة ببيانات ومعلومات تعتبر في غاية الأهمية لمتخذي القرار والتخطيط والرقابة، لذلك تتضمن عملية قياس الأداء مجالين؛ المجال الأول يتعلق بمدى قياس الأداء وقيامهم بواجباتهم ونشاطاتهم المطلوب منهم القيام بها، والمجال الثاني يتناول مدى استعداد ورغبة الفرد بما يحمله من مؤهلات وقدرات ومهارات في الترقية والانتقال إلى وظيفة ذات مهام وواجبات أكثر مما كان يقوم به، لذلك يمكن تحديد قياس الأداء بأنه عملية قياس الإنجاز الوظيفي لموظف ما ومدى قدرته على تحقيق الترقية في مجاله الوظيفي (اللوزي، 147، 2002، باجابر، 1996، 25).

## الخلفيات التاريخية لقياس وتقييم الأداء:

يشير التتبع التاريخي لعملية قياس أداء العاملين أنها استعملت من قبل الحضارات القديمة "الصينية، الرومانية، الفرعونية، حضارة بلاد الرافدين" وصولاً إلى العصر الحديث نجد أن من اهتم بهذه العملية بشكل واسع، هي حركة الإدارة العلمية حيث استخدمت العملية كوسيلة لإعادة تصميم الوظائف بما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء.

كما اهتم بهذه العملية كذلك مدرسة العلاقات الإنسانية؛ حيث دعت إلى ضرورة المزج ما بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقييم الأداء.

كما صحب هذا التطور التاريخي تغيرات في استخدام المصطلح المناسب للدلالة على معنى هذه

العملية، فمن المصطلحات التي استخدمت "performance assessments, performance

1. " evaluation, appraisal"، فالنظر إلى هذه المصطلحات يقود إلى أن العملية تتضمن ثلاث

عمليات فرعية:

قياس الأداء المحقق.

تحديد مستوى الأداء المنجز ويطلق عليه التقييم أو التقرير.

تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء، ويطلق عليها التقييم.

ويعتبر مصطلح Appraisal ملم بهذه العمليات جميعها.

راجع الموقع:

## المطلب الأول: قياس الأداء

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 تبني 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 معاً. وقد تعرضنا في الفقرة السابقة لهذه المقاييس الثلاثة كونها مشتقة من معايير كمية الناتج وجودته أيضاً.

أما المقاييس الذاتية فهي مقاييس تستخدم من خلال تقديرات وأحكام الآخرين على أداء الفرد. أو قد تستخدم أيضاً 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. (الفارس وآخرون، 2008، 301-303)

إن الأداء الوظيفي الجيد هو الهدف الرئيسي لمنظمات الأعمال، حيث تهتم هذه المنظمات بمتابعته 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:

■ **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 وقدرات

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. (اللوزي، 2002، 148)

### أهداف قياس الأداء الوظيفي:

يمكن أن تستخدم معلومات الأداء التي تجمع في بيئة العمل لأغراض إدارية، أو لأغراض توجيه والإرشاد، أو لأغراض البحث العلمي، ولا يخفى على أحد أهمية وأهداف تقارير قياس وتقييم الأداء في المنظمات، ومن هذه الأهداف ما يلي: (الرهيط، 2004، 14)

1. **توفير المعلومات:** توفر تقارير تقييم الأداء الوظيفي معلومات كثيرة عن أداء الموظفين في الأعمال التي يقومون بها، ويمكن الاستفادة من هذه المعلومات في عمليات التخطيط والمراقبة واتخاذ القرارات، كما تساعد هذه المعلومات على معرفة الأشخاص الذين باستطاعتهم تحمل المسؤولية والقيام بالأعمال، كل حسب قدراته وكفاءته؛
2. **وضع الرجل المناسب في المكان المناسب:** إن العناصر الأساسية في التقييم تحتوي على فقرات متعددة تحلل وتوضح مدى سلوك الشخص وكفايته في الأعمال التي يقوم بها، ومن تحليل هذا التقييم وتكراره يتضح مدى قدرته على أعمال معينة، ومن ثم يتم توجيه الشخص إلى الأعمال التي يستطيع القيام بها، ولا شك أن الشخص الذي يشعر بأنه في المكان المناسب لقدراته وتطلعاته سوف يشعر بالرضا الذي يرفع من روحه المعنوية وبالتالي يؤدي إلى رفع كفايته في العمل وقدرته على تحقيق الأهداف المطلوبة منه، كما أن إيجاد التوازن بين مسؤوليات الوظائف وقدرات العاملين على القيام بهذه المهام يرفع من الروح المعنوية من ناحية ويزيد من إنتاجيتهم من ناحية أخرى، مما يضيف على المنظمة الاستقرار الوظيفي؛
3. **تحقيق التنمية:** لا شك في أن للمنظمات دورا مهما في التنمية الوطنية، وذلك من خلال ما تسهم به من في حفظ الأمن الاقتصادي، وهنا تبرز أهمية تقييم الأداء الوظيفي حيث بواسطته يتم اختيار الرجال الأكفاء للقيام بالأعمال حيث لا تنمية بدون أمن اقتصادي؛
4. **التوجيه للصواب:** يبين تقييم الأداء مواطن القوة والضعف لدى الموظف، وبهذا يحثه على تحسين أدائه في حالة الضعف ويحافظ على العمل الجاد في حالة القوة، وترجع أهمية تقارير الأداء الوظيفي إلى المعلومات المتوفرة التي يقدمها الرؤساء عن أداء العمل مما يساعد الموظف على معالجة أسباب الضعف وزيادة جوانب القوة، ومن حق الموظف الإطلاع على تقرير الأداء ومناقشة الرئيس في جوانب الضعف والقوة حتى يمكن توجيهه

إلى الكيفية التي يتم بها تقييم مستوى أدائه مع معرفة المسوغات التي حكم بها الرئيس على سلوكه وعلاقته الوظيفية؛

5. الأغراض الإدارية: تنفيذ عمليات قياس الأداء في قرارات الترقية والنقل وتحديد عقود العمل أو إنهاؤها. وكذلك قرارات صرف مكافآت تشجيعية وإلحاق العاملين ببرامج تدريبية ووضع معايير إجراءات الاختبار. أما استخدامات معلومات الأداء لغايات التوجيه والإرشاد فتشمل: المعلومات المرتدة التي يقدمها المشرفون للمرؤوسين حول جوانب القوة والضعف في أدائهم، وأغراض التخطيط والإعداد المهني، وتحسين الرضا الوظيفي والدافع للعمل.

كما يجمع العديد من الباحثين على أن أهداف قياس الأداء تتمثل فيما يلي:  
(الصباح، 1997، 303)

- 1) التحقق من مدى تطابق نتائج الأداء الفعلي مع النتائج المطلوب التوصل إليها؛
- 2) متابعة عملية التنفيذ للوصول إلى الأهداف؛
- 3) القدرة على تقييم النتائج النهائية للأداء؛
- 4) تطوير عملية الإشراف الإداري؛
- 5) مساعدة الإدارة من خلال تزويدها بالبيانات والمعلومات؛
- 6) إيجاد طريقة علمية للتقييم؛
- 7) تحديد الأعمال والمهام؛
- 8) رفع مستوى الإنتاجية.

ويمكن تلخيص أهداف عملية قياس الأداء بشكل عام بالأهداف التالية (الرهيط، 2004، 16-17):

- 1) توزيع العمل على الموظف حسب قدراتهم ومهاراتهم؛
- 2) توفير الأسس الموضوعية لترقية أو عدم ترقية الموظف؛
- 3) الانتباه لمؤشرات عدم الكفاءة في العمل؛
- 4) تحسين عملية اختيار الموظف؛
- 5) تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وكذلك أثر التدريب على الأداء؛
- 6) اكتشاف الموظف المؤهلين لشغل وظائف قيادية.



### أهمية قياس الأداء الوظيفي:

إن قياس وتقييم الأداء باعتباره أحد الوظائف الأساسية، بدأ باعتماده أساساً لتحديد وتحليل تقدير مستوى الانجاز الفعلي للأفراد في فترة زمنية معينة ماضية، وبالتالي فهو يمثل أحد المداخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، ولكن مع تطور عمل إدارة الأفراد في منظمات الأعمال الحديثة، فإن دوره أخذ يتجه إلى توفير الوسائل التي تساعد المديرين وتسهل عملهم في اتجاه توجيه وتطوير أداء الأفراد وفي وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتطوير وتحسين طرق أداء الأعمال، وكذلك تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم بحيث تكون أكثر تلاؤماً مع النمو والتطور الحاصل في الوظيفة والعمل على تحسين وتطوير العلاقات بين الأفراد العاملين من جهة ورؤسائهم من جهة أخرى. (سعيد، 1994، 370).

كما يعد قياس الأداء عملية ضرورية ولا غنى عنها لأية منظمة تقر بأن الإدارة مهنة. حيث يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد ومن ذلك الحكم على أهمية الموظف للبقاء في العمل، واستحقاقهم للترقية وتزليل درجاتهم أو رواتبهم أو حتى الاستغناء عنهم، وذلك لسبب بسيط وهو أن الموظف عنصر أساسي في الإنتاج ووسيلة لتحقيق غايات يحددها التنظيم لنفسه ولا بد لذلك التنظيم من الثبوت من قدرة هذه العناصر البشرية على القيام بالمهام المطلوبة منها، ولا بد من التأكيد على أن هناك منهجين لقياس الأداء، الأول يستند إلى تقديم معلومات لمتخذ القرارات في المنظمة الإدارية، والثاني يستند إلى فلسفة تنمية وتطوير الموظف نفسه، ففي المنهج الأول يكون التركيز على وصف الأداء من خلال تقييم لأدائه في الماضي والاستفادة من تلك المعلومات لاتخاذ القرار المناسب بشأن استمراره في العمل وترقيته، وتقرير راتبه، أو إنهاء خدماته، أما في المنهج الثاني فإن التركيز على إرشاد الموظف وتحديد الأهداف المطلوبة من خلال الاتصال المباشر بينه وبين رئيسه بهدف إثارة الدافعية لديه لعمل أفضل في المستقبل واستخدام المعلومات النهائية في وضع الموظف في الجهة المناسبة أو معرفة احتياجاته التدريبية من حيث زيادة المعرفة والمهارات وما إلى ذلك (عباس وعلي، 2003، 242-243).

ولابد من مواكبة عملية قياس الأداء الخطة المحددة كأى عملية إدارية، وأن تأخذ باعتبارها معايير الكلفة والفعالية في ذات الوقت.

### فوائد عملية قياس الأداء الوظيفي:

تحقق عملية قياس الأداء الوظيفي عدة فوائد: (الرهيط، 16، 2004-17)

1. تحسين الروح المعنوية للعاملين؛
2. تنمية الشعور بالمسؤولية؛
3. تساعد في تطوير نظام رقابي جيد؛
4. تحقيق العدالة؛
5. تساهم في تنمية المهارات القيادية؛
6. تساعد في تحسين آليات التدريب؛
7. تزويد الإدارة بالمعلومات؛
8. الابتعاد عن المحسوبية والعشوائية؛
9. زيادة فعالية التخطيط وكفاءته.

#### متطلبات قياس الأداء الوظيفي:

هناك عدة متطلبات يجب توافرها لقياس الأداء الوظيفي وهي: (اللوزي، 2002، 149)

- 1) العمل على إشراك جميع العاملين في إعداد ووضع أهداف التنظيمات الإدارية؛
- 2) العمل على إيجاد ووضع نظام دقيق ومتكامل لوصف الوظائف وتوصيفها؛
- 3) إيجاد نظام بيانات ومعلومات فعال؛
- 4) وضع أسس واضحة لقياس الأهداف.

#### خطوات قياس الأداء الوظيفي:

حتى تكتمل عملية القياس من حيث تحديد الهدف وتحقيق الشروط المطلوبة، فإنه لا بد من إعداد وبيان الخطوات الواجب تحقيقها في عملية قياس الأداء الوظيفي، وتتمثل خطوات قياس الأداء كالتالي (عباس وعلي، 2003، 244-248):

- 1) التعرف على طبيعة العمل المراد قياس الأداء فيه: وهو ما يشمل تحليل وتوصيف وتصنيف وتقييم للوظائف؛
- 2) تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها: ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعاً 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؛
- 3) قياس الأداء بالطرق المناسبة سواء بالملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية أو التقارير الشفهية أو الكتابية أو جميعها؛
- 4) المقارنة ما بين ما تم إنجازه وبين المعايير المحددة للأداء للتعرف على الفروق؛
- 5) إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن ذاته؛
- 6) إتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة.
- ويرى (الشنيفي، 2004، 27-30) أن الخطوات الواجب تحقيقها في عملية قياس الأداء

أ- وضع معدلات قياس؛

ب- مقارنة النتائج مع المعدلات الموضوعية؛

ت- تحديد وبيان النتيجة في ضوء الأداء؛

ث- استمرارية عملية القياس.

ولقد كان أسلوب الفاروق عمر رضي الله عنه مثلاً 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 طبقاً للقواعد الشرعية الآمرة ثم فحص النتائج لمقارنتها بما نصت عليه القواعد الآمرة، وبعد ذلك لا بد من تحديد نتيجة العاملين على ضوء الفحص والمقارنة.

### 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:

- 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، ومن الممكن أن تصبح معدلات الأداء إذا استخدمت مع الأهداف التي يفترض أن يحققها العامل أساساً متكاملًا لتقييم الأداء؛ (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 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؛ (البابطين، 1414هـ، 26)
- 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؛ (الرهيط، 2004، 176).

#### معايير قياس الأداء الوظيفي:

تعد معايير أو معدلات الأداء مصدراً في الحصول على المعلومات اللازمة لتقييم أداء الفرد. وتختلف هذه المعايير تبعاً لطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها. فما يصح من المعايير في منشأة صناعية قد لا يصح في منشأة مالية، وما يكون منها مناسباً لمنشأة حددت أهدافها في تحقيق زيادة الإنتاج والأرباح لا يناسب منشأة أخرى حددت أهدافها في ضوء اعتبارات اجتماعية. فضلاً عن ذلك فإن هذه المعايير تختلف بطبيعتها حتى في المنشأة الواحدة وذلك تبعاً للمهام التي تؤديها كل وحدة في المنشأة، وتبعاً للوظيفة التي يؤديها كل فرد وأهمية هذه الوظيفة في تحقيق أهداف المنشأة .

وعلى الرغم من ذلك، يمكن التمييز بين مجموعتين رئيسيتين من معايير الأداء. تتعلق المجموعة الأولى بمستوى الأداء، والثانية بسلوك الأفراد والأداء العام. ففي الأعمال التي يمكن قياس نتائجها المحققة بصورة كمية كأعمال الإنتاج والمبيعات والشراء فيمكن تحديد معايير الأداء على أساس نتائج الأداء الكمي ومستوى جودته في وحدة زمنية معينة. فعدد الوحدات التي أنتجها الفرد أو مجموعة من الأفراد وعدد العمليات (فيما إذا كانت هذه الأعمال نمطية) المنجزة، وقيمة العقود المبرمة وعدد الفواتير المنظمة، وعدد الميزانيات التي تم مراجعتها أو تحليلها وعدد الصفحات المطبوعة، وذلك خلال فترة زمنية محددة تعد معايير أداء يمكن أن ينسب إليها مقدار الانجاز الفعلي المحقق فيما بعد.

وفي حالات عديدة يعطي أهمية كبيرة لجودة النتائج إضافة إلى كميته. ولكن إذا كان الأمر سهلاً في تحديد الانجاز الكمي وقياسه، فإن هناك صعوبات تعيق من تحديد دقيق لمعايير الجودة، مما يستوجب

تعريف الجودة تعريفا واضحا شاملا . و عادة ما تحدد معايير الجودة انطلاقاً من أهداف وطبيعة العمل نفسه. فجودة الإنتاج الصناعي مثلا تحدد بمعدل أو بمقدار الوحدات المعيبة، أو بمعدل النفقات، وجودة أعمال الطباعة تحدد في ضوء عدد الأخطاء وهكذا.

وعلى الرغم من صعوبة تحديد معايير الجودة، فإن كمية وجودة الناتج تخضع أيضاً لتأثير عوامل خارجية لا علاقة للفرد بها. ولذلك لا تعكس معايير الكمية والجودة مقدار وطبيعة الجهد الذي يبذله الفرد في أدائه للعمل، وبالتالي فإن نتائج التقييم قد لا تشير إلى الصحة والموضوعية المطلوبين. فبطبيعة التكنولوجيا الحديثة لا تفصل غالبا بين جهد الفرد الواحد وجهد الآخرين، بل حتى إذا كان بالإمكان التمييز بين جهود الأفراد، فإن كمية وجودة الناتج تتوقف على المستوى الفني للآلات والتجهيزات والمواد المستخدمة. فعلى سبيل المثال يتوقف ناتج الفرد الذي يعمل على خط الإنتاج أو خط التجميع على ما يقدمه زميله في مركز عمل سابق، وإنتاجية هذا الأخير تتوقف بدورها على ما ينجزه شخص آخر وهكذا...

وعلى العكس من ذلك، فإن الأعمال التي لا يمكن وصف الأداء فيها بمؤشرات كمية، كأعمال الإشراف والبحوث وبعض الأعمال الفنية والكتابية، يمكن استخدام معايير تكون بمثابة مقاييس تشير بصورة غير مباشرة إلى ناتج أداء مثل هذه الأعمال. و من هذه المقاييس ما يكون مشتقا من سلوك الأداء العام والنتائج العامة، ومنها ما ينصب على وصف السلوك الفردي الذي يجب أن يسلكه الفرد أثناء الأداء. و يتم تقييم أداء من يشغل مثل تلك الأعمال بمقارنة الصفات والخصائص السلوكية التي تميز شخصية الفرد أثناء أدائه للعمل بالصفات والخصائص المطلوبة والتي تعد بالوقت نفسه معايير أداء محددة مسبقا. و مما يجدر الإشارة إليه، أنه كلما تعددت المعايير السلوكية للأداء، كشف التقييم عن جوانب القوة والضعف في أداء الفرد وبالتالي كانت القرارات المبنية على نتائج التقييم أكثر دقة وفاعلية. و نظرا للدور الكبير الذي يلعبه نظام الإدارة السائد في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، كان لابد من تصميم نظام خاص لمعايير أداء أفراد الإدارة. و يجب عدم تركيز هذه المعايير على الصفات والخصائص السلوكية في تقييم أداء أفراد الإدارة فحسب، وإنما التركيز بصورة رئيسية على النتائج العامة المرغوب في التوصل إليها سواء على مستوى النشاط أم على مستوى المنظمة ككل. و من هذه المعايير على سبيل المثال: ربحية المنشأة، حصة المنشأة في السوق، مستوى الإنتاجية، مستوى تكلفة العائد، عائد الاستثمار..... إلخ. (الفارس وآخرون، 2008، 301-303)

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

- ❖ 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 المبادرة، الانتباه، دافعية عالية والالتزام الانفعالي... إلخ.

#### شروط مقاييس الأداء:

طالما تتأثر المقاييس الموضوعية بعوامل خارجية لا تخضع لإدارة الفرد ولما كان لتقديرات وأحكام الآخرين تأثيراً في دقة المقاييس الذاتية لذا فهناك أخطاء تصحب عملية التقييم وتضعف بالتالي من فاعلية القرارات التي تبني على أساسها نتائجها، ومن هذه الأخطاء مثلاً:

- أ- عدم الدقة في تحديد ناتج الأداء نتيجة عدم الأخذ بالحسبان العوامل الفنية والتنظيمية وعوامل البيئة المحيطة والتي تؤثر بدورها في حجم ناتج الأداء وجودته؛
- ب- الأخطاء الناتجة بسبب تحيز المشرفين أو مقومي الأداء، والأخطاء الناشئة بسبب استخدام الشدة أو اللين في تقييم الأداء؛
- ت- الأخطاء الناشئة بسبب الحكم على أداء الفرد من خلال صفة واحدة يتميز بها هذا الفرد دون النظر إلى الصفات والخصائص الأخرى له؛
- ث- الأخطاء الناجمة عن اعتماد نتائج التقييم السابق.

#### متطلبات ضمان جودة مقاييس الأداء:

ولعلاج الأخطاء السابقة وكي يكون التقييم موضوعياً ودقيقاً لا بد من أن تتوفر في مقاييس الأداء بعض الشروط والمتطلبات (الضوابط) التي يجب أن يهتم بها القائمون بتصميم مقاييس الأداء، فعليها تتوقف فعالية ودقة المعلومات التي تعطيها المقاييس المستخدمة، فمقياس الأداء الجيد يجب أن يتصف بالخصائص التالية والتي من أهمها: (الفارس وآخرون، 2008، 301-303)

- أ- الموضوعية، أي القدرة على قياس أداء الفرد وتحديد مستوى كفايته بعيداً عن المؤثرات الخارجية التي لا شأن للفرد بها؛
- ب- الصدق: يجب التأكد من أن الجوانب التي يحتويها المقياس ذات أهمية وارتباط حقيق بالفعالية والكفاءة المطلوبين لأداء العامل لعمله، و يجب أن تكون جميع العوامل المدرجة في المقياس تعبر بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء الكفء للعمل، ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل؛

- ت- الثبات، أي لو أعيد قياس أداء الفرد عدة مرات من قبل مقوم واحد في أوقات مختلفة، أو من قبل أكثر من مقوم واحد لكانت النتائج واحدة؛
- ث- الدقة والتمييز (الوضوح): ويقصد بها قدرة المقياس على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، أي أن يكون المقياس المستخدم دقيقا، بحيث يمكن من قياس الفروقات في أداء الأفراد مهما كانت هذه الفروقات ضئيلة، وأهمية الدقة والتمييز تظهر في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد، وكفاءاتهم ويكون مطلوبا تحديد الفروق الضئيلة بينهم في الأداء؛
- ج- سهولة الاستخدام، إن المقياس الفعال هو ذلك المقياس الذي يمكن استخدامه ببساطة وسهولة ولا يكلف جهدا كبيرا ووقتا طويلا من قبل القائمين على التقييم.

عموما لا بد من استخدام معايير متعددة لقياس الأداء على أن تتوفر في هذه المعايير الشروط

التالية: (توفيق، 2004، 9)

أ- الصدق:

يقصد بصدق المقياس إمكانية قياسه في قياس و تحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فعالية الأداء.

إن معايير الأداء الصادقة هي تلك التي تخلو من القصور والتشويه، وقد تكون مشوهة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء؛

ب- الثبات:

يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين أي إن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر؛

ج- التمييز:

أي إمكانية المقياس على تمييز الجهود و الأداء بشكل يوضح لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب و التطوير؛

د- القبول:

المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد و من الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات تحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء كانت إيجابية أو سلبية إما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساسي و مثال على ذلك : عدد الوحدات المنتجة أو المبيعة؛

**هـ- سهولة الاستخدام:**

أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه و كذلك أي يكون الوقت المناسب لاعتماده مقبولاً و مناسباً؛

الأخطاء التي تتم في عملية التقييم: لو كان من السهل استخدام أسس كمية في التقييم كعدد الوحدات أو قيمة المبيعات لما حدثت أخطاء كثيرة في التقييم، ولكن ذلك صعب في الوظائف الإدارية و الكتابية لان التقييم يتم على أساس التقديرات الشخصية، ويمكن تقسيم أخطاء عملية التقييم إلى قسمين :

**أولاً- أخطاء أنظمة التقييم:**

تعاني بعض المنظمات من مشاكل ترجع إلى نظام تقييم الأداء ذاته، ومن أهم هذه المشاكل نذكر: (سلطان، 2003، 310)

- عدم وجود معدلات و معايير دقيقة لتقييم الأداء وعدم قدرتها عن التعبير عن الأداء؛
- عدم وجود تعليمات سليمة و كافية في أسلوب التقييم؛
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين؛
- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين؛
- استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع الوظائف؛
- اتجاه بعض المنظمات إلى السرية في التقرير مما يعني عدم اطلاع العاملين على نتائج التقييم؛
- عدم كفاءة التقييم وذلك بسبب:
- ✓ عدم تضمن النتائج لإرشادات توضيحية لمعدي التقرير؛
- ✓ عدم تضمن النماذج لتعاريف محددة لعناصر التقييم؛
- ✓ التركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية للمقيم و ليس أدائه؛
- ✓ عدم تضمن النماذج لتعاريف محددة لعناصر التقييم.

**ب- أخطاء المديرين القائمين بالتقييم :**

إن أهم الأخطاء الإنسانية التي تصدر من معد التقرير وتؤدي إلى عدم الرضا عن نظام التقييم و بالتالي فشل النظام وهي كالتالي:

- 🌸 التحيز و التفضيل الشخصي؛
- 🌸 التساهل و التشدد؛
- 🌸 الميل ناحية الوسط (الترعة المركزية)؛



- ❖ خطأ تعميم الصفات؛
- ❖ التأثير بأخر تقييم؛
- ❖ التأثير بالوظيفة أو المركز؛
- ❖ الخلط بين الهدف و الوسيلة؛
- ❖ التأثير بنية الإدارة في استعمال التقييم.

### معوقات قياس الأداء الوظيفي:

تواجه عملية قياس الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية مشكلات عديدة، ولكن لا يعني ذلك عدم جدوى القيام بهذه العملية، إذ لابد للمنظمات الإدارية الحديثة من العمل على قياس أداء موظفيها وذلك للبقاء والاستمرارية، فالكفاءة والفعالية تتطلب ضرورة الحصول على بيانات ومعلومات حول الأداء الوظيفي لغايات التطوير والتغيير والتعرف على النواحي السلبية، فالمعلومات المرتدة تعتبر من مقومات التخطيط الناجح ومن مقومات اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة، لذلك لا بد من مراعاة الأمور التالية التي تعتبر من المعوقات والتي لابد من العمل على تجنبها عند القيام بقياس الأداء، ويمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها:

(راجع الموقع: <http://forum.egyptany.net/index.php?showtopic=37761&view=getnewpost> بتاريخ:

27/12/2012

#### أولاً- المشاكل الذاتية: تتعلق بما يلي:

- **خصائص و صفات المقيم**: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقيم لممارسته للمهنة؛ لذا يشترط في المقيم أن يكون ذو خبرة عالية والقدرة على التفاعل الإجتماعي؛
- **التساهل والرفق**: حيث يميل بعض المقيمين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر؛
- **تأثير الهالة**: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم ويضفي جانب الحيادة؛
- **الترعة المركزية**: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج؛
- **الأولية والحدائثة**: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون

النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعمد المقيم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل؛

-**التحيز الشخصي:** وهو انحياز الشخص المقيم لصالح الفرد المراد تقييم أدائه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الوطن.

ثانياً - المشاكل الموضوعية: تتعلق بالعملية بحد ذاتها؛ وهي تتمثل فيما يلي:

- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية؛
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء؛
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم؛
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين؛
- عدم وضوح العلاقة بين المديرين التنفيذيين وإدارة الموارد البشرية وعدم وضوح وظيفة كل واحد منهما.

### المطلب الثاني: تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المنظمة إبتداءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقسام وحدات الإنتاج ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج.

كما يجب مواكبة تلك العملية حتى تتلاءم والظروف التي تفرزها التغيرات على مستوى محتوى العمل وأساليب أدائه، والتغير في الخصائص المعرفية والمهارية (الإحترافية) للعاملين، والتغير في العوامل الطبيعية التي تنعكس على طبيعة أعمال المنظمات، ويخلق تبني هذه العملية من قبل المنشأة نوع من الثقة لدى العاملين بجدية المنظمة مما يرفع ولاءه لها.

### ماهية عملية تقييم أداء العاملين:

إن تعدد المصطلحات التي استعملت للدلالة على هذه العملية، وذلك بكونها نظام تقييم الكفاءات أو نظام تقارير الكفاءات، أو نظام تقرير أداء العاملين؛ قد انعكس في تباين عدة مفاهيم لهذه العملية: فهناك من يعدها بأنها «عملية إدارة دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين لتحقيق هدف معين

خطته المنظمة سابقاً». ويصفها آخرون على «أما نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع».

كما وصفها آخرون بشيء من التفصيل على "أما محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك لتحقيق فعالية المنظمة". والملاحظ أن كل تعريف يبرز نقاط من الأهداف التي ترمي إليها عملية التقييم ويمكن أن نعرف العملية على أنها « نظام يهدف من خلاله إلى تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم وذلك لغايات تتعلق بالمنظمة والفرد على حد سواء ».

#### أهمية عملية تقييم الأداء:

تستهدف العملية إلى ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة، المدير والفرد العامل

التنفيذي. راجع الموقع: <http://forum.egyptany.net/index.php?showtopic=37761&view=getnewpost>

بتاريخ: 27/12/2012

#### ❖ أولاً: على مستوى المنظمة:

1. إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة؛
2. رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛
3. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات؛
4. مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة؛

#### ❖ ثانياً: على مستوى المديرين:

دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم؛  
دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات؛

#### ❖ ثالثاً: على مستوى العاملين:

تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة

تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليرتقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا.

### أهداف تقييم الأداء:

يمكن ذكر أهم أهداف تقييم الأداء الموضوعي على النحو التالي (الصباح، 2004، 300، حسين، 1998، 42، ضرار، 1999، 113):

- أ- الوقوف على كفاءة كل موظف بالمنظمة؛
- ب- التوصل إلى اكتشاف نقاط الضعف لمعالجتها؛
- ج- تهيئة الأفراد للترقية؛
- د- حث العاملين على الانتظام في العمل وطاعة الرؤساء.

### نظام تقييم الأداء وعناصره:

يقصد بنظام "تقييم الأداء" تلك الترتيبات والإجراءات المستقرة الثابتة لإجراء التقييم لأداء العاملين والتصرف بنتائجه".

ويشتمل على العناصر التالية: (البرنوطي، 2004، ص383)

2. أغراض التقييم: والتي يمكن أن تكون مجرد دراسة بسيطة أو لأغراض الترقية أو تحديد مبلغ المكافأة السنوية أو التدريب....؛
3. عناصر التقييم: أي قائمة بجوانب الأداء والسلوك التي يتم تقييم الفرد على أساسها، وقد تشمل الإنتاج، النوعية، المواظبة،..... إلخ؛
4. معايير الأداء: أي معيار لما يعد جيد أو ضعيف؛
5. البيانات: التي تستخدم في التقييم، والتي قد تكون بيانات موضوعية أو ذاتية؛
6. تحديد أساس التقييم: والذي قد يكون مطلقا أو نسبيا؛
7. أدوات التقييم: والتي قد تشمل تقارير أو استمارات أو غيرها؛
8. مواعيد التقييم: والتي قد تكون مرة في السنة ومواعيد أخرى؛
9. الأطراف التي تنفذ النظام: من يقوم بتقييم الفرد ومن يحلل النتائج؛
10. إجراءات التقييم: وتعلق بكيفية تنفيذ التقييم؛
11. تحليل نتائج التقييم واستخدامها: وهذه ترتبط بأغراض التقييم.

**خصائص تقييم الأداء:**

- تتميز عملية تقييم الأداء الوظيفي بمجموعة من الخصائص والسمات والتي يمكن تناولها على النحو التالي: (العتيبي، 2000، 11)
1. أنها عملية مخططة، منظمة، ومنهجية؛
  2. إنها عملية إيجابية ديناميكية مستمرة؛
  3. تحليل النتائج وتحديد مصادر وأسباب الانحراف؛
  4. تقديم البيانات والتوصيات للإدارة العليا.

**عناصر تقييم الأداء:**

هناك عناصر ومعايير يجب أن يتضمنها عملية تقييم أداء العاملين في المنظمات الإدارية، ويعتبر توافر هذه العناصر والمعايير شرطا أساسيا لنجاح هذه العملية، وهذه العناصر هي:

(الرويلي، 1995، 387)

- ❖ التدريب كعملية متكاملة، والتوجيه، والموارد البشرية بما تتضمنه من كفاءات ومهارات وقدرات، والعدالة، والحوافز المادية والمعنوية، ومراعاة عنصر الوقت، وبذل المزيد من العمل للحصول على تخطيط ذي كفاءة عالية، وهذه العناصر تشير أيضا إلى ضرورة الاهتمام بكل وظائف الإدارة؛
- ❖ استخدام مقياس تقديري يتراوح ما بين ضعيف، مقبول، جيد، جيد جدا، وممتاز، وهذه التقديرات يتم إعطاؤها أوزانا رقمية لبيان القيمة الفعلية لهذه المعايير، وفي هذه المعايير لا بد من التركيز على المعايير الكمية والنوعية في تقدير وقياس الإنجاز؛

**خطوات تقييم الأداء:**

- باعتبار عملية تقييم الأداء نظام فهو يتركب من عناصر تعبر عنه وتفسره وتمثل هذه العناصر في الخطوات الممارسة التطبيقية السليمة لهذه العملية وهي تتمثل في:
- أولا- تحديد الغرض:** وهو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذه البيانات والمعلومات، حيث يمكن أن توظفها لعدة أغراض منها ما يلي:
- 📌 تقديم معلومات للعاملين أنفسهم على جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل؛
  - 📌 تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء؛

تحديد الوظيفة الحالية المناسبة، والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل، أو الاستغناء عن العامل وهذا في حالة ما لم يكن على المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية؛ التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف وهذا في حالة الحاجة إلى هذه المهام؛

تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب؛

إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمه النهائية. فالتركيز على نوع من هذه الأغراض هو الذي يعطي الشكل العام لنظام تقييم الأداء. فعلى سبيل المثال إن ركزت المؤسسة أو الإدارة على غرض تقديم المعلومات للعاملين على أدائهم، فهذا تأكيد على أهمية إخبار العاملين بنتائج التقييم وكذا شكل نموذج تقييم الأداء، كأن تكون معلومات التقييم ومعايره مكتوبة بشكل يسهل إيضاحه وتوصيله إلى العاملين. **ثانياً- تحديد المسؤول عن العملية:** يمكن أن يقوم بهذه العملية أي من الأطراف التالية: الرئيس، الرؤوس، لجنة تقييم، زملاء العمل.

فطريقة التقييم عن طريق الرئيس هي الأكثر شيوعاً، كما يمكن تقوية هذه الطريقة من خلال قياس الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم حيث يقع على عاتق هذا الأخير مسؤولية ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض، والتأكد من إتباعهم للإجراءات والتعليمات بشكل سليم في حين تقع المسؤولية الرئيسية في التقييم على الرئيس المباشر. وتمثل الطريقة الثانية في قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء، وهي تخص تلك المنظمات ذات المواقف الحرجة، وذات الحساسية العالية من أهم مشاكل هذه الطريقة أنها تناقض مبادئ الإدارة بعكس الطريقة الأولى التي تتماشى مع مبادئ الإدارة وخاصة فيما يتعلق بوحدة الأمر، أضف إلى ما يلاقيه المرؤوسين من احتجاج من قبل الرؤساء.

أما الطريقة الثالثة فهي تخص تقييم الزملاء والتي تعتبر نادرة الاستخدام وتمثل مشاكلها على المستوى التنظيمي الأدنى لما تخلقه من مشاكل في العلاقات الاجتماعية داخل العمل، كما يمكن استخدامها في المستويات الإدارية بغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل.

أما فيما يخص الطريقة الرابعة والتي تعني وجود لجنة من الرؤساء يعملون على وضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس على حده، وهذا الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس،

ولديهم المعلومات الكافية للقيام بهذه العملية؛ وهو أمر غير متوافر دوماً مما يجعل المؤسسة تخضع كل رئيس على حده بإعطاء التقييم ثم تجمع هذه التقارير مع بعضها البعض لإضفاء عنصر الجماعية.

**ثالثاً- تحديد وقت التقييم:** وهنا تطرح الأسئلة التالية:

- كم مرة سيتم التقييم سنوياً؟ - متى تتم عملية التقييم؟

فغالباً ما تقوم المؤسسات بهذه العملية في نهاية السنة وهو في حقيقة الأمر يمثل تهديد لعملية التقييم وذلك لضيق الوقت المخصص لهذه العملية؛ فإذا ما عمل الرؤساء بعملية التقييم خلال الفترة كلها وذلك يوجب الاحتفاظ بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم وهذا في الواقع مدة أطول من تلك تخصص لها في نهاية السنة.

**استخدامات تقييم الأداء الفردي:**

يستخدم تقييم الأداء الفردي داخل المؤسسات في المجالات التالية (أبو شيخة، 2000، 218، العتيبي، 2000، 14-16):

1. اتخاذ قرارات إدارية رشيدة وعلى المستويات كافة ولجميع الأغراض؛
2. توفير بيانات ومعلومات ضرورية للإدارة عن الموارد البشرية لها؛
3. الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة لها؛
4. إرشاد الموظفين وتوجيههم نحو تحسين مستوياتهم ونموهم الوظيفي؛
5. استخدام نتائج التقييم في تحسين الأداء؛
6. التخطيط لبناء هيكل وظيفي فعال.

**المشاركون بعملية تقييم الأداء:**

حتى تنجح عملية التقييم لا بد من مشاركة العديد من الأطراف فيها والإشراف عليها (الحمود، 1994، 328-333):

1. تقييم الرئيس للمرؤوسين: وهنا يقوم المشرف المباشر على الموظف بهذه العملية وتسجيل نتيجة أعماله ومن ثم يقوم الرئيس بمراجعة ومناقشة نتائج التقييم؛
2. تقييم زملاء للموظف: وهنا يقوم زملاء الموظف الموظفون معه وبالمستوى الإداري نفسه بتقييم عمله وهنا يكون هذا الشكل من التقييم أكثر موضوعية حيث لا يوجد تحيز شخصي ضد الموظف فهناك أكثر من رأي في عملية التقييم؛

3. تقييم المرؤوسين للرئيس: وهي من أكثر الأنماط ديمقراطية حيث يقوم الموظفون بتقييم رئيسهم المباشر؛
4. التقييم عن طريق لجنة: وهنا يتم تشكيل لجنة من الرئيس المباشر والرئيس الأعلى وكذلك عدد من الأشخاص الموثوق بهم لكي يقوموا بتقييم الأداء؛
5. تقييم الموظف لنفسه: وهنا يترك الأمر للموظف لكي يقوم بتقييم أدائه، هذا أحد الأنماط التي تستخدم لغايات التطوير خاصة فيما يتعلق بالجوانب السلوكية.

### إستراتيجيات (طرق) تقييم الأداء:

يسعى المجتمع من خلال المنظمات المختلفة إلى إشباع الحاجات العامة والعمل على تقدم المواطن ورفاهيته؛ وذلك من خلال توفير الاحتياجات المختلفة عبر الموظفين الذين يمارسون النشاط الإداري وهم الذين يوكل إليهم بتقديم خدمات، وهذا يجعل المنظمات تهتم بالموظفين حتى يصبح الموظف عنصرا جيدا وصالحا وفعالا في تقديم الخدمات المطلوبة؛ ولذلك تحرص الإدارة في كل منظمة على متابعة عمل الموظف للتأكد من قيامه بواجبه، بالإضافة إلى اكتشاف أوجه القصور والجوانب السلبية والإيجابية للنشاط الإداري لإدخال التعديلات التي تحقق المزيد من نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها الأمر الذي يبرز الحاجة إلى قياس الأداء للموظفين.

إن قياس وتقييم الأداء عملية يجري من خلالها تقييم جوانب القوة والضعف اللذين تحيطان بالعاملين، إلى جانب كونها تحدد الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم، ويعد تقييم الأداء من الوظائف المهمة والأساسية في أي منظمة، إذا هي أرادت مكافأة العاملين فيها بعدالة لأدائهم السليم، كما يستفاد من تقييم الأداء في توجيه جهود العاملين وتحديد نوع التدريب والتطوير المطلوبين. (الزهراني، 2007، 104).

ويرى أحد الباحثين عملية قياس وتقييم الأداء بأنها «تحليل دقيق لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات للوظيفة التي يشغلها، ثم تقييم هذا الأداء تقييما موضوعيا وفقا لنظام واف يكفل تسجيل عمل كل فرد ونقل ووزن متطلبات وظيفته بمقياس موحد عادل ودقيق يكون في النهاية ممثلا للكفاية الحقيقية للعامل في فترة زمنية معينة، الأمر الذي يعاون الإدارة في اتخاذ القرار المناسب بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع الضعف والقوة» (النجار، 2004، 460)، كما يعرف معهد الإدارة البريطاني قياس وتقييم الأداء بأنه «عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته، وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح»، ويعرفه حمد العبود بأنه «قياس أداء الموظف لعمله والتعرف على صفاته الشخصية وعلاقاته بالآخرين». (الباطين، 1414هـ، 22).



هذا ويرجح الباحث التعريف التالي لمفهوم قياس وتقييم الأداء وهو معرفة وتحليل أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، والحكم على مدى نجاحهم وكفاءتهم في النهوض بأعمالهم الحالية، ومعاينة الأعمال التي قاموا بها بالمعايير التي وضعت لأداء هذا العمل وتحديد إمكانات النمو والتقدم للعامل وتحمله مسؤوليات أعلى في وظائف ذات مستوى تنظيمي أعلى. (القنص، 1417هـ، 31). وسوف تستعرض الباحثة وجهتي نظر عدد من الباحثين في طرق تقييم الأداء كما يلي:

### وجهة النظر الأولى:

هناك عدة طرق لقياس الأداء تتفاوت في سهولة القيام بها، وفي تكلفتها وقدرتها التنبؤية على معرفة الأشخاص الأكفاء في العمل وتتفاوت طرق القياس بين تلك التي تركز على الناتج النهائي للعمل الذي يقوم به الموظف، وتلك التي تركز على السلوك ومدى كونه إيجابيا لتحقيق الهدف وأخرى تركز على الخصائص الشخصية التي يتميز بها الموظف، ولا شك أن الطريقة الموضوعية هي التي يمكن من خلالها معرفة مساهمة الموظف الحقيقية في العمل، إلا أنه ليس من السهل دائما قياس أداء مختلف الموظفين بشكل مباشر، فعلى سبيل المثال كيف يمكن أن نقيس الأداء في الكلية التقنية عن طريق ربط هذا الأداء بهدف الكلية التقنية، وهو هدف لا يمكن تحديده بشكل كمي بسهولة، وهناك أمثلة عديدة تبين صعوبة وضع مقاييس أداء المساهمة المباشرة للموظف في تحقيق الهدف النهائي، إن مثل تلك الصعوبات تحتم وجود طرق أخرى لقياس الأداء وتتناسب مع مختلف الأعمال التي يقوم بها الموظفون وسيقتصر التعريف على الطرق المبسطة والواقعية، وتوجد عدة طرق للتقييم ومن هذه الطرق ما يلي: (الحمود، 316، 1994-321، أبو شيخة، 2000، 232-241، عبد الباقي، 2002، 387-390، باحابر، 1996، 26-27، العتيبي، 2000، 23-26):

#### (أ) طريقة استخدام الإدارة بالأهداف:

إن هذا الأسلوب يراعي التخطيط المستقبلي لأهداف المنظمة الإدارية، إضافة إلى مراعاة الأولوية في هذه الأهداف سواء أكانت فرعية أم رئيسية وتراعي هذه الطريقة ما قام الموظف بإنجازه من أعمال خلال الفترة الماضية حيث إن هذه الطريقة تعمل على ضرورة مشاركة الفرد العامل في تحديد معايير أدائه، وكذلك تحديد النتائج والأهداف المطلوب منه إنجازها في فترة زمنية محددة للتعرف على ما يواجهه من معوقات خلال فترة عمله والعمل على إيجاد الحلول الملائمة لها، ويترتب على هذه الطريقة نتائج إيجابية منها تطوير علاقات جيدة بين مختلف الإدارات والأفراد والعمل على تحمل

المسؤولية وتحديدها ورفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة لشعورهم بأهمية دورهم في العمل ولكن بالرغم من إيجابيات هذه الطريقة، إلا أنها تواجه مشكلات عدة منها:  
تفترض هذه الطريقة أن الأهداف الموضوعية تتفق مع أهداف المنظمة أو التنظيم القائم.  
لا يوجد معايير عملية وموضوعية لقياس كفاءة الإنجاز.  
عدم دقة التقارير المرفوعة عن التقييم.

لذلك فإن هذه الطريقة كما يقول (Durony) ملائمة لقياس الإنجاز وتقييمه لوظائف محددة في المستويات الإدارية الوسطى والعليا في منظمات الأعمال والخدمات، ولاستخدام هذه الطريقة متطلبات يجب توافرها حتى يكون هناك درجة عالية من الكفاءة والفعالية في حالة استخدامها وتتضمن هذه المتطلبات:

- 1- ضرورة العمل على وضع وتحديد أهداف واقعية على درجة من الوضوح و القابلة للقياس؛
- 2- ضرورة مشاركة الرؤساء والمرؤوسين في إنجاز هذه الأهداف؛
- 3- اختيار المديرين المناسبين للعمل على وضع الأهداف الملائمة والواقعية.
- 4- مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار من خلال تزويدها ببيانات ومعلومات كثيرة؛
- 5- تطبيق نظام حوافز يشجع الموظف على العمل؛
- 6- ترسيخ مفهوم المساءلة لدى الموظف؛
- 7- توعية الموظف بهذه الطريقة والعمل على تنمية مهاراته وقدرته.

### (ب) طريقة التوزيع الإجباري:

تميل هذه الطريقة إلى ما يعرف بظاهرة التوزيع الطبيعي حيث يعبر إحصائياً عن دراسة الظواهر لمعرفة كيفية متغيراتها، وهذا الأسلوب يمكن استخدامه لتقييم أداء الموظف، وذلك لتجنب أخطاء الطرق الأخرى حيث يتفاوت أداء الموظف من الممتاز إلى الضعيف ووفقاً لهذا الأسلوب فإن هناك نسبة قليلة من الموظفين يحققون أداء ممتازاً وقلّة قليلة يحققون أداء ضعيفاً بينما الغالبية العظمى يكون أداؤها متوسطاً ويلاحظ أن استخدام هذا الأسلوب يشير إلى أن الأداء يميل إلى التوزيع كأبي ظاهرة عادية وهنا يقوم المشرف القائم على عملية التقييم بتوزيع تقديرات الأداء على فئات تم إعدادها سابقاً وتتراوح بين الضعيف والممتاز.

**(ج) طريقة تسجيل الأحداث:**

تعتمد الإدارة في هذه الطريقة على فتح ملفات خاصة لكل موظف داخل التنظيم ويدون في هذا السجل الأحداث الحرجة والإيجابية التي قام بها أو واجهها الموظف أثناء تأديته لعمله وكيف كان سلوك هذا الموظف في مواجهة هذه الأحداث أما سلوكه العادي فلا يتم تسجيله أثناء القيام بهذه العملية وتساعد هذه الطريقة في بيان نقاط القوة والضعف في سلوك هذا الموظف خلال هذه الفترة أثناء مواجهة هذه الأحداث إلا أن هذا الأسلوب يحتاج إلى جهد فكري وحيوي يبذله المشرف في مراقبة سلوك الموظف.

**(د) طريقة الدرجات:**

هنا يتم اختيار عدة خصائص لقياس مستوى أداء الفرد وتقسّم كل منها إلى درجات تعطي أرقاماً للدلالة عليها، حيث يتم ترتيب الموظفين ترتيباً تنازلياً أو تصاعدياً وفقاً لكفاءتهم في أداء أعمالهم وتتفاوت هذه الأوزان وفقاً لتقديرات المشرف، فأحياناً يعطي الوزن (1) للدلالة على أدنى درجات إنتاجية، والرقم (10) للدلالة على أعلى درجات الفرد، ويستفاد من هذه الطريقة في مقارنة أداء الأفراد بحيث يتم تجزئة عمل فرد إلى أجزاء ويعطي كل وصف وزناً معيناً يدل على أهميته.

**وجهة النظر الثانية:**

تعتمد وجهة النظر الثانية على استخدام العديد من الطرق لتقييم أداء العاملين، وعلى الجهة المقيمة أن تختار تلك الطريقة التي تعتقد أنها أكثر تناسبا مع طبيعة الأعمال التي ينفذها الأفراد ومع حجم المنظمة وطبيعتها ونوعية نشاطها، وتختلف طرق التقييم باختلاف الأهداف المرجوة من عملية التقييم ذاتها وعليه فاختيار الطريقة يعتمد بدرجة كبيرة على الغاية من التقييم، وطبقاً لوجهة النظر هذه تقسم طرق تقييم الأداء إلى طرق تعتمد على قياسات كمية، وأخرى نوعية، وستناول أبرز هذه الطرق وهي كما يلي:

**(أ) القياسات الكمية:** ترتبط هذه القياسات بالجانب الكمي من خلال التركيز على المخرجات مقدرة بساعة عمل واحد بحيث يكون الأداء من النوع الذي يمكن قياسه كمياً وإرجاعها إلى ساعات عمل محددة؛ أي تسجيله وحسابه في فترات زمنية محددة، ويجب أن يكون أداء الفرد من ذلك النوع الذي يمكن فصله عن أداء الآخرين الذين يعملون معه. قد يكون ذلك ممكناً من الناحية التكنولوجية كما في حالات خطوط التجميع حيث يمكن تبسيط العمل إلى حد بعيد وتوزيع أنشطة محددة وسهلة على كل عامل للقيام بها بصورة منفصلة عن باقي زملائه، ومن خلال ذلك فإن القياس

يجب أن يكون شاملاً، أي يصلح للتطبيق على معظم الوظائف أن لم يكن جميعها وأن يكون عملياً أي يخضع للقياس الكمي المرن، ومن هذه الطرق التي تركز على تقييم الفرد في عمله ما يلي:

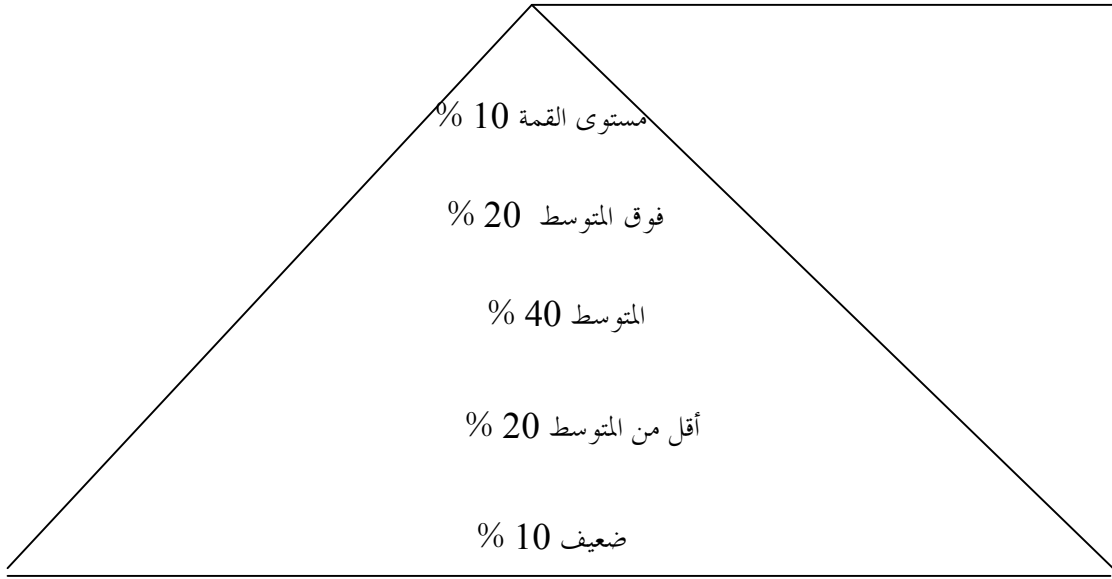
✚ **طريقة الميزان أو الدرجات:** وهي عبارة عن نموذج يتضمن خصائص أو صفات معينة يراد الحكم عليها، وأمام كل صفة خط أو ميزان يبدأ بالصفـر وينتهي برقم كنهاية عظمى، ويضع المقيّم علامة الخط في المنطقة التي ينطبق حكمها على الشخص فيما يتعلق بهذه الصفة ومثال ذلك (حسين، 1998، 436)

التعاون	أ	ب	ج	د	هـ	أبجدي
الذكاء	1	2	3	4	5	مقياس رقمي

✚ **طريقة الترتيب العام:** ويقوم المشرف أو الرئيس بترتيب مرؤوسيه تنازلياً وفقاً لمستويات أدائهم من الأعلى كفاءة إلى الأقل كفاءة، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة والسهولة، ولكنها تحتاج إلى الكثير من الوقت والجهد، ولا تقيس الفروق بين الموظفين إلى جانب التحيز الشخصي للرئيس والتركيز على التقييم الإجمالي وليس التفصيلي لأداء الفرد. (الباطين، 1414هـ، 49).

✚ **طريقة التوزيع الإجباري:** تقوم فكرة هذه الطريقة على أن كل مجموعة من الأحداث أو الأشياء أو الأشخاص تركز حول الوسط ويقل تركيزها عند الأطراف، ويقوم المشرف بتقسيم مرؤوسيه إلى فصائل، ويرتب كل فصيلة حسب موقعها أو تركيزها على منحني التوزيع والشكل التالي يوضح هذه الطريقة:

## الشكل(9): فكرة التوزيع الإيجابي في تقييم الأداء



المصدر: الزهراني، عبد الله بن عطية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية: «دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة»، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2007، ص108.

من مزايا هذه الطريقة السهولة في التطبيق وأنها تمثل التوزيع الطبيعي للمجموعة طبقاً للتوزيع الإحصائي، ولكن يعاب عليها كونها لا تبين نواحي القوة والضعف لدى الموظفين، إنما تبين موقفهم في التوزيع مقارنة بزملائهم، كما قد لا يشوبها الترععات الشخصية، كما أنه قد لا ينسجم التوزيع الطبيعي للموظفين مع التوزيع الطبيعي للظواهر الذي تفسره قاعدة التوزيع الطبيعي للظواهر. (الزهراني، 2007، 108).

## (ب) الطرق الموضوعية:

وهي الطرق التي يمكن أن تتحدد بعدة عناصر تعد بمثابة مجموعة الأهداف الروتينية وهي الطرق التي تتسم بالتكرار وتؤدي دون تفكير أو مجرد أدنى منه ولها حلول جاهزة ومتفق عليها، أو طرق حلها معروفة وواضحة وتحتاج إلى حد أدنى من المهارة والخبرة ويؤديها أغلب الأفراد بنفس الدرجة تقريباً مهما اختلفت قدراتهم ومجموعة الأهداف المتعلقة بحل المشاكل وهي الأهداف التي تتطلب قدرات ومهارات أعلى لبلورة المشاكل التي يواجهها الفرد أثناء تأدية عمله، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة، كما أنها تنعكس ليس فقط على تعريف وحل المشاكل القائمة بل وعلى محاولة التنبؤ بالمشاكل قبل وقوعها والعمل على وضع الحلول المناسبة لها مسبقاً، وتتسم هذه الأهداف بأنها غير متكررة نسبياً وتحتاج إلى بذل الكثير من الوقت والجهد وتتطلب الكثير من الخبرة العملية والقدرة على البحث

والدراسة وليس لها حلول نمطية أو جاهزة، وقد يختلف أفراد التخصص الواحد على كيفية مواجهتها، ومجموعة الأهداف الإبداعية، وهي تلك الأهداف التي يرتبط بها كثير من مظاهر الخلق والابتكار مثل حل المشكلات بالغة التعقيد أو اقتراح أنظمة وأساليب أكثر كفاءة لإنجاز الأعمال أو وضع تصورات صحيحة لما يجب أن يكون عليه مستقبل الإدارة، أي رسم إستراتيجية سليمة للعمل، وتتسم هذه الأهداف بأنها تحتاج إلى حد أقصى من الجهد والوقت وتتطلب حداً أقصى من المهارة والخبرة والمعرفة وكذلك القدرة على إجراء البحوث الميدانية صعبة الإنجاز، أي لا يستطيع كل فرد إنجاز هذه الأهداف بنجاح؛ وذلك لعدم توفر القدرة على الخلق والابتكار وبنفس الدرجة لدى الجميع، كما أنها تتطلب أفراداً من معدن مختلف بحيث يكون لديهم الدافع القوي على العمل والمثابرة في المحاولات المبذولة والمتكررة دون الشعور بالإحباط مهما كانت العقبات.

ومن خلال هذا التقسيم فإنه يتضح أن عمل أي فرد لا بد أن تدخل في نطاقه هذه المجموعات الثلاث، وأنه لكي يصبح التعريف عملياً فإنه يتوجب ضرورة التحديد الواضح والمحدد لأهداف كل مجموعة وذلك من واقع ووصف العمل أو الممارسة الفعلية (حنفي، 2005، 27).

**طريقة القوائم السلوكية:** تتمثل هذه الطريقة في وضع مجموعة من الجمل أو الأسئلة في قائمة عن طريق إدارة شؤون الأفراد، وتتعلق هذه الجمل أو الأسئلة بسلوك وأداء العامل ويطلب من الرئيس المباشر وضع علامة أمام كل سؤال، وذلك في سبيل إعطاء تقرير شامل من أداء العامل، وبعد ذلك تقوم إدارة الأفراد بوضع قيمة أو وزن لكل سؤال، في الوقت الذي لا يعرف القائمون بعملية التقييم أي شيء عن هذه القيمة وذلك بهدف محاربة التحيز وعدم الموضوعية. وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة في التطبيق، كذلك تمتاز بتقليل احتمالات تحيز المشرفين واختيار المشرف تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، ومن عيوب هذه الطريقة أن الجمل والأسئلة الموضوعية لكل نوع من الأعمال أو الوظائف غير نمطية، وغير صحيحة، وغير دقيقة، وربما تكون صعبة الفهم من جانب المقيمين، أو أنها لا تدل على أداء العامل. والجدول التالي رقم (2) يوضح مثالا لتلك الطريقة (عبد الوهاب، 2005، 89):

## الجدول (2): مثال لطريقة التقييم بالقوائم

م	السؤال	نعم	لا
1	هل يقدم أفكارا جديدة؟		
2	هل هو مهتم حقيقة بعمله؟		
3	هل ينجز أعماله في مواعيدها؟		
4	هل ينهي دائما الأعمال التي يبدأها؟		
5	هل يحتفظ بمدوء أعصابه؟		
6	هل يقف إلى جانب مرؤوسيه؟		
7	هل هو مواظب في الحضور؟		
8	هل يحترم مرؤوسيه؟		

المصدر: الباطين، سلطان عبد الرحمن، تقييم نظام أداء العاملين بالأجهزة الأمنية: دراسة تحليلية مطبقة على إمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1994، 1414هـ، ص47.

## طريقة الأحداث الجوهرية:

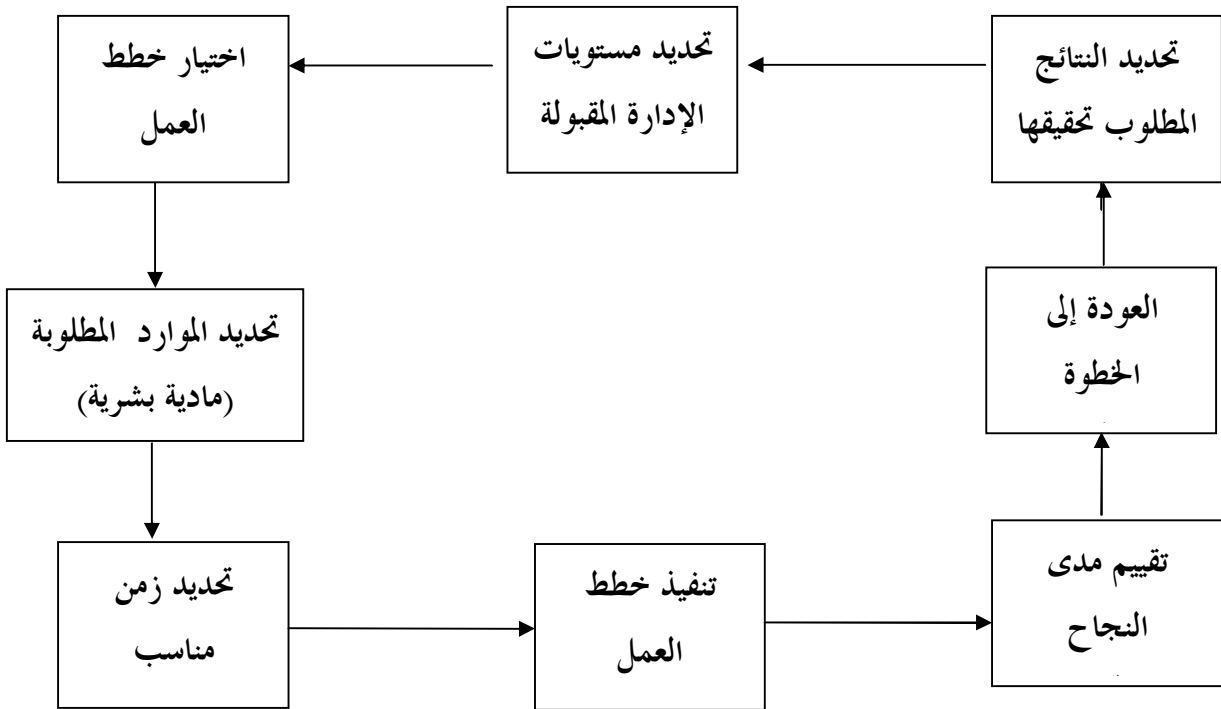
ويقوم المشرف فيها بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل، والأحداث التي تدل على عدم كفاءته، ويكون هذا التسجيل تحت رؤوس مواضيع تمثل العوامل التي يبنى عليها التقرير مثل (الدقة مع الزملاء، القدرة على التعليم، الاستفادة من التدريب.....الخ). وتمتاز هذه الطريقة بالموضوعية في قياس أداء الفرد حيث التركيز على حقائق محددة وأحداث معينة، وأيضا تساعد على إبراز نقاط القوة والضعف في أداء الفرد، فتساعد المشرف على أن يناقش مع مرؤوسيه كيفية الاستفادة بنقاط القوة والاحتفاظ بها وتنميتها(تعزيزها)، وطرق علاج نواحي القصور وتحسين الأداء في المستقبل، وتقوم على قيام الرئيس أو المسئول من العمل بتسجيل أداء القوى العاملة من خلال تقييم أعمالهم التي قاموا بها خلال فترة زمنية، ومن خلال عناصر ومعايير محددة تؤخذ في الحسبان عند إعداد التقييم. وتتسم طريقة التقارير بالشمول حيث تعتمد على تسجيل كافة الأحداث المهمة وغير المهمة، مما يكسبها قدر الإمكان الموضوعية والدقة، إلا أنه يؤخذ عليها الجهد الكبير من المسئول عن التقييم حيث يسجل كل كبيرة وصغيرة، فضلا عن حاجتها إلى فترة زمنية طويلة لكتابة هذه التقارير وخاصة مع كبر حجم المنظمة وتعدد المستويات والتخصصات. (عبد الوهاب، 2005، 89).

### طريقة الإدارة بالنتائج:

تركز هذه الطريقة على الأداء في المستقبل إلى جانب الأداء الماضي وتقوم على أساس المشاركة بين المشرف ومرؤوسيه في قياس النتائج النهائية للأداء وذلك خلال فترة زمنية معينة، ومن ثم يسعى الجميع لتحقيق أفضل النتائج؛ ولذا يصبح الجميع أكثر التزاما وانضباطا بتحقيق هذه النتائج واختيار أفضل السبل الممكنة لتحقيقها. (العلياني، 1999، ص138)

يمكن وصف سير طريقة الإدارة بالنتائج بالشكل التالي.

#### الشكل (10): سير طريقة الإدارة بالنتائج



المصدر: العلياني، محمد بن حمد، تقييم وأساليب وتنمية القيادات الوسطى بقوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1999، ص138.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تهتم بالأداء في المستقبل، وتنمي قدرة الفرد على تحديد النتائج، وتعيين سبل تحقيقها، ويعاب على هذه الطريقة عدم توافر الأشخاص القادرين على المشاركة الفعالة في صياغة النتائج وسبل تحقيقها وتفترض هذه الطريقة انسجام النتائج الفرعية مع النتائج العامة للخطة الرئيسية للمنظمة، إلى جانب أنها تركز على تحقيق النتائج دون اعتبار الوسائل أو الطرق التي تستخدم للوصول إلى تلك النتائج. (سعيد، 1994، ص398).



### طرق تقييم الأداء:

- \* قائمة معايير التقييم: عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير وتحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.
- \* طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداء، وذلك طبقا للدعاء العام وبعيدا عن ما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكل تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من البساطة.
- \* المقارنة الزوجية (بين عاملين): حيث يتم من خلالها مقارنة العامل داخل القسم مع باقي العمال الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو، ويعاب على هذه الطريقة على أنها صعبة الاستخدام وهذا ضمن الأقسام الكبيرة العدد.
- \* طريقة التوزيع الإجباري: أين يكون الرئيس مجبر على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية العمال وتأخذ و تأخذ نسبة العمال في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة.
- \* طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها، بعيدا عن سلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:
  - تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.
  - خلال فترة التنفيذ لا بد على الرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.
  - خلال مرحلة تقييم الأداء وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.
- \* قوائم المراجعة: تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر منها موضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة وتحتفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب، للرئيس الذي يتولى ملء هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم إلى الإدارة يكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية.
  - إخبار المرؤوسين بنتائج الأداء: وهنا يطرح السؤال الذي يقتضي توصيل معلومات ونتائج التقييم إلى المرؤوسين أو كتبتها والاحتفاظ بها لدى الإدارة.
  - هناك من المنظمات التي تنظر بمنظور عدم تعكير جو العمل فلا ترغب في تسليم النتائج وتعتقد

أن ذلك أفضل لها.

-فيما تفضل منظمات أخرى السبيل الثاني وذلك لعدة أسباب نذكر منها:

\* رغبة المرؤوس في التعرف على مستوى أداءه والإطلاع على رأي الرئيس المباشر عليه؛

\* رغبة المرؤوس كذلك في رفع مستوى أداءه الحالي؛

\* محاولة خلق جو من التفاهم والتعاون والوضوح داخل العمل مهما كانت النتائج؛

فمعظم الدراسات الحالة تفضل علانية النتائج عن طريق المقابلات الرسمية يعطي نوع من التحفيز.

### الكيفية التي يتم بها إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم:

ويقصد بها الأساليب التي يجب على الإدارة العليا إتباعها في تبليغ المرؤوسين بنتائج تقييم أدائهم، والمتتمثلة في:

راجع الموقع: <http://forum.egyptany.net/index.php?showtopic=37761&view=getnewpost> بتاريخ: 27/12/2012

■ الصراحة في تقديم المعلومات عن المرؤوس؛

■ تقديم أكبر قدر من المعلومات إلى المرؤوس، كوسيلة لكي يعلم مدى تقدمه في الإنجاز؛

■ إقناع المرؤوس بنتيجة التقييم، وذلك من خلال الأدلة والبراهين؛

■ إعطاء فرصة للمرؤوس لكي يبدي رأيه؛

■ إتباع أسلوب المقابلة لعرض النتائج، وذلك كسبيل لتطوير وتحسين الأداء.

### إستخدام نتائج تقييم الأداء:

يجب أن يكون هنا حلقة ربط بين تحديد أهداف التقييم والمهام الأخرى لإدارة الموارد

البشرية، وذلك باستخدام النتائج كأساس لهذه المهام فعلى سبيل المثال كمعيار للترقية،

أو منح العلاوات والمكافآت والحوافز، وتحديد الاحتياجات من التدريب. راجع الموقع:

<http://forum.egyptany.net/index.php?showtopic=37761&view=getnewpost> بتاريخ: 27/12/2012

### خلاصة الفصل الثاني:

يأخذ الحديث عن الأداء طابعا معقدا من حيث بناء المفهوم وقياس المتغيرات التي يحتويها هذا المفهوم، ذلك أن المنظمات تختلف في طبيعتها ومستواها، فالبعض يعتمد على معايير كمية والبعض منها يعتمد على معايير غير ملموسة، مما يصعب تحديد أسلوب محدد للتقييم، وبالتالي يصعب تحديد درجة العلاقة بين الأداء والولاء التنظيمي، فضلا على أن التعدد والتعارض بين الأهداف والأولويات والذي يصاحبه غياب التحديد الدقيق لمهام المنظمات وعدم وضوح مهام كل وحدة يقود إلى خلق الكثير من الصعوبات التي تؤدي إلى عدم القدرة على تحديد من الذي يقوم؟ وكيف؟.

إلا أنه في كل الأحوال تبقى مسألة قياس كفاءة العاملين أو تقييم الأداء وسيلة من وسائل الرقابة الإدارية التي تستهدف بطبيعة الحال تحقيق مصلحة الإدارة نفسها وذلك بالمحافظة على سير المنظمات بانتظام واطراد والتحقق من التزام القواعد اليومية التي تنظم سير العمل وزيادة الإنتاج، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بكفاءة تنفيذ الخطط المرسومة والالتزام بالمعدلات الموضوعية سلفا لقياس الإنتاجية وكفاءة العاملين في هذا المجال، ففي الإدارة العامة لا بد من الإشراف والمتابعة من خلال تقييم الأداء وذلك من أجل كفاءة تنفيذ القوانين والأنظمة والتزام حدودها وضمان نزاهة الموظفين وكفاءتهم، ولن يتأتى ذلك إلا بالتعرف المستمر من خلال فحص نتائج العمل على ضوء المعدلات الموضوعية ومدى التقدم في تحقيق الأهداف المرسومة للعاملين.

هوامش الفصل الثاني:

1. الشرقاوي، علي، أصول التنظيم، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 2003، ص38.
2. السلمي، علي، الإدارة وتحديات القرن الحادي والعشرين، شركة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص149.
3. عبيد، عاطف، شريف، محمود، مذكرات في نظريات التنظيم والإدارة، القاهرة، دار المعارف، مصر، 1996، ص181.
4. السلمي، علي، مرجع سبق ذكره، ص66.
5. المنذر، نبيل سعيد، أصول الإدارة، مكتبة التراث، عمان، الأردن، 1999، ص205.
6. شوقي، محمد شوقي، السلوك التنظيمي والوظيفي، مكتبة المدينة، الزقازيق، مصر، 2003، ص184.
7. الشرقاوي، علي، مرجع سبق ذكره، ص74.
8. القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي — دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص57.
9. النجار، محمد سعيد، الإدارة في المنظمات الصناعية، دار الثقافة للنشر، دمشق، سورية، 1999، ص24.
10. السلمي، علي، مرجع سبق ذكره، ص47.
11. السيد، إسماعيل محمد، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2000، ص ص73-74.
12. شاويش، مصطفى نجيب، الإدارة الحديثة: مفاهيم، وظائف، وتطبيقات، دار الفرقان، عمان، الأردن، 2003، ص27.
13. عبد الجليل، راشد محمد، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2003، ص41.
14. شاويش، مصطفى نجيب، مرجع سبق ذكره، ص29.
15. شاويش، مصطفى نجيب، مرجع سبق ذكره، ص31.
16. حسن، نزار أحمد، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، دمشق، سورية، 1999، ص109.

17. فضل الله، علي فضل الله، نظريات التنظيم الإداري: دراسة تحليلية نقدية، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 1996، ص 29.
18. الحناوي، محمد حسن، أساسيات وأصول الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 73.
19. Anquse Manceil, Principal Instructional Management and its Relation to Teacher Job Satisfaction DAT.A53/11, 1998:37
- 20- الحناوي، محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 73.
- Brown, K. & Coulter, R., Social psychology, New York Free Press, 1993, 21-P:50-52.
- 22- السيد، إسماعيل محمد، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2000، ص 85.
- 23- الرفاعي، أحمد، علم النفس الصناعي، دار الإشعاع للنشر، بيروت، لبنان، 2001، ص 89.
- 24- الزهراني، أحمد سالم، درجة الرضا عن بيئة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات الصحية، مكتبة التراث، الرياض، السعودية، 1998، 1419هـ، ص 116.
- 25- فضل الله، علي فضل الله، مرجع سبق ذكره، ص 65-66.
- 26- عسكر، سمير أحمد، المحددات الشخصية لقيم العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية: دراسة تطبيقية لدولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 46، الكويت، 2001، ص 43-44.
- 27- عبيد، عاطف، شريف، محمود، مرجع سبق ذكره، ص 68-69.
- 28- شوقي، محمد، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002، ص 105.
- 29- العديلي، ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1995، ص 172.
- 30- Schutte, N., Toppinen, S., & Schaufeli, W. The Factorial validity of the Maslach Burnout inventory- general survey (MBI- , 2002, p36.
- 31- Perelman, B., & Hartman, E. A, Burnout: Summary and future research; Human Relations, 35, 1982, P257.
- 32- Perelman, B., & Hartman, E. A, O.P.Cit, P257.

- 33-Millinan.M.Working Motivation & Job Satisfaction, P.Sychologicale DAL-474-16, 1987, P.1739.
- 34- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - قياس وتقييم - ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2001-2002، ص 2-4.
- 35- عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 2-4.
- 36- عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 2-4.
- 37- درة، عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2003، ص 55.
- 38- عبد الله، علي، أثر البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 1999، ص 55.
- 39- مجبر، مهدي إبراهيم، الأمانة في الأداء الإداري، مكتبة الخدمات الحديثة، جدة، السعودية، 1415هـ، 1994.
- 40- الطيان، سوسن، البيئة والأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2000، ص 105.
- 41- حسن، نزار أحمد، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، دمشق، سورية، 1999، ص 92.
- 42- الجماز، عبد العزيز عبد الرحمن، أثر المناخ التنظيمي على الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2007، ص 34.
- 43- الطيان، سوسن، مرجع سبق ذكره، ص 106.
- 44- جودة، السيد جوده، مفهوم الأداء: «دراسة ميدانية لنموذج محدد على قطاع الغزل والنسيج لجمهورية مصر العربية»، القاهرة، مجلة الإدارة، المجلد 13، العدد الثالث (3)، 2002، ص 46.
- 45- شوقي، محمد، مرجع سبق ذكره، ص 87.
- 46- الزهراني، عبد الله بن عطية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية: «دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة»، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2007، ص 95.
- 47- الصباح، أحمد حماد، تقييم الأداء الوظيفي: الطرق والمعوقات والبدائل، مجلة الإدارة العامة، مجلد رقم (34)، العدد الثاني، الرياض، السعودية، 2004، ص 288.

- 48- آل الشيخ، عبد الملك عبد الله حسين، المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تؤثر على أداء العاملين في المنظمات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، المعهد العالي للعلوم الأمنية، الرياض، 2001، ص 21.
- 49- الظرف، سلطان، تقييم نظام أداء العاملين بالقطاع الخاص الخدمي: دراسة تحليلية مطبقة على منطقة الرياض، مجلة الإدارة، العدد 18، القاهرة، مصر، أبريل 2004، ص 85.
- 50- القريوتي، محمد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات، العليات، والوظائف، الطبعة الثانية (2)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص 45-46.
- 51- الشنيفي، علي بن عبد الله، تجربة تقييم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية في مدارس الهيئة الملكية للجيبيل وينبع «دراسة وصفية تحليلية»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2004، ص 25.
- 52- محييمر، عبد العزيز، وجودة، عبد المحسن، وخشبة، ناجي، وعبد القادر، عبد القادر، ومطاوع، عبد الحميد، قياس الأداء الوظيفي للأجهزة الحكومية، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2000، ص 78.
- 53- السلمي، علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، الطبعة الثالثة، مكتبة غريب، القاهرة، 1985، ص 201.
- 54- درة، عبد الباري، مرجع سبق ذكره، ص 60.
- 55- ضرار، قاسم، تنمية المهارات الإشرافية على المستوى التنفيذي الأول دراسة وصفية تحليلية لمهام وتحديات الإشراف بالمنظمات الإدارية، مكاتب جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1999، ص 112.
- 56- محييمر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 79 .
- 57- الخزامي، عبد الحكيم، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الطبعة الثانية، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1998، ص 33 .
- 58- محييمر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 80 .
- 59-Daft R, *Organizational Theory & Design\** NY : West Publishing Co, 2004, P :155.
- 60- السلمي، علي، مرجع سبق ذكره، ص 201.
- 61-Daft R, *Organizational Theory & Design*, O.P.Cit, P :155.
- 62- الخزامي، عبد الحكيم، مرجع سبق ذكره، ص 35.

- 63- المفتي، كمال، الرقابة وتقييم الأداء، الطبعة الأولى، معهد الإدارة العامة، الرياض،  
السعودية، 1984، ص 135.
- 64-Daft R, Organizational Theory & Design, O.P.Cit, P :155.
- 65- الغيث، محمد، الإنتاجية في القطاع الحكومي: المفاهيم، المعوقات، وسائل وطرق تحسين  
الإنتاجية، مجلة الإداري، العدد (41)، 1990، ص 32-48.
- 66- السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 201.
- 67- درة، عبد الباري، مرجع سبق ذكره، ص 62.
- 68- عواملة، نائل، مبادئ في الإدارة العامة، الطبعة الثانية، مركز أحمد ياسين الفني، عمان،  
الأردن، 1996، ص 35 .
- 69- ياغي، محمد، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الثانية، مركز أحمد ياسين الفني، الرياض،  
السعودية، 1998، ص 44 .
- 70- عباس، سهيلة، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان،  
الأردن، 2003، ص 115.
- 71- الشاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الثانية، دار الشروق، عمان،  
الأردن، 2002، ص 250 .
- 72- عباس، مرجع سبق ذكره، ص 116.
- 73- عباس، مرجع سبق ذكره، ص 117.
- 74- عباس، مرجع سبق ذكره، ص 118.
- 75- الشاويش، مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 255 .
- 76-Rees, F, how to lead work teams that work : facilitation akills, USA:  
Jossey Bass,1991, P66.
- 77- اللوزي، موسى، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،  
2002، ص 147.
- 78- باجابر، عادل عبد الله، الإنتاجات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين  
الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية والمركزية بالمنظمة الغربية:  
دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة ،  
1996، ص 25.
- بتاريخ: <http://forum.egyptany.net/index.php?showtopic=37761&view=getnewpost>  
27/12/2012



- 80- الفارس، سليمان، ملدعون، عيسى، مباركة، يسرى، إدارة الموارد البشرية (الأفراد)، الطبعة الثانية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق سورية، 2003، ص 201-303.
- 81- اللوزي، موسى، مرجع سبق ذكره، ص 148.
- 82- الرهيط، عبد الرحمن بن سليمان، العلاقة بين نتائج تقويم الأداء الوظيفي للمعلم المتميز في مراحل التعليم ونسب التفاعل اللفظي في أداة فلاندرز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2004، ص 14.
- 83- الصباح، أحمد حماد، مرجع سبق ذكره، ص 303.
- 84- الرهيط، عبد الرحمن بن سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 16-17.
- 85- سعيد، مؤيد سعيد، المناخ التنظيمي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد الأول، السنة الحادية عشر، عمان، الأردن، 1994، ص 370.
- 86- عباس، سهيلة، وعلي، علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص ص 242-243.
- 87- الرهيط، عبد الرحمن بن سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 16-17.
- 88- اللوزي، موسى، مرجع سبق ذكره، ص 149.
- 89- عباس وعلي، مرجع سبق ذكره، ص 244-248.
- 90- الشنيفي، علي بن عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 30.
- 91- الزهراني، عبد الله بن عطية، مرجع سبق ذكره، ص 103.
- 92- الباطين، سلطان عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 26.
- 93- الرهيط، عبد الرحمن بن سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 176.
- 94- الفارس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 301-303.
- 95- الفارس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 301-303.
- 96- عبد الرحمان توفيق، نظم تقييم الأداء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، دار جيرة، ط 3، 2004، ص 09.
- 97- محمد سعيد أو سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 310.

بتاريخ: <http://forum.egyptany.net/index.php?showtopic=37761&view=getnewpost> 98-  
27/12/2012  
99- <http://forum.egyptany.net/index.php?showtopic=37761&view=getnewpost>  
بتاريخ: 27/12/2012

- 100- الصباح، أحمد حماد، مرجع سبق ذكره، ص 300.
- 101- حسين، عمار حسن، مهام المديرين: أساليب التعرف عليها وفعاليتها، مجلة الإدارة العامة، المجلد السادس، العدد الرابع (4)، 1998، ص 42.
- 102- ضرار، مرجع سبق ذكره، ص 113.
- 103- البرنوطي، سعاد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 383.
- 104- العتيبي، منصور بن نجر، مجالات الاستفادة من تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2000، ص 11.
- 105- الرويلي، مخلف عايد، بعض الصفات الشخصية للقائد الأمني بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية لعينة من ضباط المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1995، ص 387.
- 106- أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 218.
- 107- العتيبي، منصور بن نجر، مرجع سبق ذكره، ص 14-16.
- 108- الحمود، أحمد بن حماد، تقييم الأداء الوظيفي: الطرق - المعوقات - البدائل، الإدارة العامة، العدد الثاني، 1995، ص 328-333.
- 109- الزهراني، عبد الله بن عطية، مرجع سبق ذكره، ص 104.
- 110- النجار، أحمد، أساليب تقويم أداء عضو هيئة التدريس الجامعي: «ندوة تطوير أعضاء هيئة التدريس»، جامعة الملك سعود، الرياض، 1426هـ (2005)، ص 460.
- 111- البابطين، مرجع سبق ذكره، ص 22.
- 112- القنص، إبراهيم، العلاقات الإنسانية وتأثيرها على العاملين بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1417، 1996هـ، ص 31.
- 113- الحمود، مرجع سبق ذكره، ص 316-321.

- 114- أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص232-241.
- 115- العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص23-26.
- 116- عبد الباقي، زيدان، التنافس الإداري الاجتماعي، مجلة الإدارة، المجلد(49)، العدد الأول، 2002، ص387-390.
- 117- باجابر، مرجع سبق ذكره، ص ص26-27.
- 118- حسين، مرجع سبق ذكره، ص436.
- 119- البابطين، مرجع سبق ذكره، ص49.
- 120- الزهراني، عبد لله بن عطية، مرجع سبق ذكره، ص108.
- 121- حنفي، محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 2005، ص27.
- 122- عبد الوهاب، علي محمد، سلوكيات إتخاذ القرار: دراسة تطبيقية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة، المجلد السادس، العدد الثالث، 2005، ص89.
- 123- عبد الوهاب، علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص89.
- 124- العلياني، محمد بن حمد، تقييم وأساليب وتنمية القيادات الوسطى بقوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1999، ص138.
- 125- سعيد، مؤيد سعيد، المناخ التنظيمي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد الأول، السنة الحادية عشر، عمان، الأردن، 1994، ص398.

بتاريخ: <http://forum.egyptany.net/index.php?showtopic=37761&view=getnewpost> 126-  
27/12/2012

127-<http://forum.egyptany.net/index.php?showtopic=37761&view=getnewpost>

بتاريخ: 27/12/2012

الفصل الثالث:

خصائص عينة

الدراسة ووصف

متغيراتها

## الفصل الثالث: خصائص عينة الدراسة ووصف متغيراتها

### تمهيد:

يتناول هذا الفصل ثلاث مباحث أساسية، بحيث يقدم المبحث الأول إجراءات (منهجية) الدراسة الميدانية من خلال توضيح طريقة البحث المتبعة، كما يستعرض المبحث الثاني الأساليب والإجراءات الإحصائية التي استخدمت من أجل معالجة بيانات الاستبيان ووصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة وخصائص عينة الدراسة. أما المبحث الثالث فقد خصص لتحليل ومناقشة أسئلة وفرضيات الدراسة من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

**المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية:**

يتناول هذا المبحث تقديم عام للمنهجية التي استخدمت في الدراسة الميدانية، والطرق التي اتبعت لتطبيق الاختبارات، واختبار العينة والوسيلة المستخدمة.

**المطلب الأول : طريقة البحث المتبعة:**

في دراسة ظاهرة الولاء التنظيمي، فإن المحددات التي تواجه الباحثة في هذا الموضوع ، هي الصعوبات الملازمة لطريقة البحث في العلوم الإنسانية عامة ، و في مجال سلوك الأفراد بصورة خاصة ، وهي تتعلق بالتنبؤ والتحكم بالسلوك إذ ليست هناك طريقة علمية مؤكدة لقياس مشاركة الفرد وسلوكه أو عمق اهتمامه أو مقدار ولائه للمنظمة، أو تفسير ما يطرأ على سلوك الفرد أو تصرفاته أو اتجاهاته من تغيير في المستقبل.

وتركيب الظواهر السلوكية للبحث العلمي ، يقوم على عدد من المفاهيم التي يمكن إيجازها بما يلي:

- 1- إن السلوك الإنساني يدخل في دائرة الظواهر التي يمكن التنبؤ بها وتوجيهها، ومرد ذلك، أن هذا السلوك لا تحكمه عوامل الصدفة والعشوائية ، وإنما هو نتاج مؤثرات وعوامل تتصف بالانتظام.
- 2- إن السبيل للكشف عن العلاقات التي تحكم السلوك الإنساني تتمثل في دراسة علمية وتجريبية تقوم على جميع البيانات الواقعية عن متغيرات السلوك الإنساني وتطبيق طرق البحث العلمي عليها بفرض اكتشاف العلاقات واختبار فرضيات ارتباط متغيراتها وعلاقتها السببية .
- 3- إن صحة التعميمات المستخلصة تتوقف على درجة صحة البيانات المستقاة في البحث.

**صدق أداة الدراسة:**

يقصد بالصدق : «مدى استطاعة أداة الدراسة أو إجراءات القياس، قياس ما هو مطلوب قياسه».

أي أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت من أجله، فإنها بذلك تكون صادقة؛ كما يقصد بالصدق: «شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها».

ولضمان صدق أداة جمع بيانات هذه الدراسة صدقا ظاهريا سيتم إتباع طريقة صدق المحتوى أو المضمون.

طريقة صدق المحتوى:

تعني إلى أي مدى يقيس المقياس خصائص الشيء المراد قياسه، بمعنى أن: «المقياس يقيس ما عدا ما صمم لقياسه ولا شيء غير ذلك». وتوجد عدة طرق لحساب الصدق وهي: المحتوى والتكوين، ولحساب صدق المقياس الخاص بهذا البحث يتم إتباع الطريقة الأولى، طريقة صدق المحتوى. لقد تأكدنا من صدق الأداة وذلك من خلال الإجراءات التي إتبعناها في تصميمها وإعدادها لها، وذلك بعد عرضها على ثمانية (08) محكمين من ذوي التخصص والخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية، يدرسون في مختلف الجامعات العربية -أنظر الملحق رقم (2) - لإبداء رأيهم في فقراتها من حيث دقة الصياغة اللغوية وسلامتها، ووضوح الفقرات، ودقة انتماء الفقرة لمجالها، أو حذف أو إضافة أو تعديل ما يروونه مناسباً.

**ثبات أداة الدراسة:**

يعرف الثبات على أنه: «الإتساق في نتائج الأداة». كما يقصد أيضاً: «الإتساق والدقة والقياس». ويقصد به: «إمكانية الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدام الأداة نفسها مرة ثانية، بمعنى أنه يعطي نفس النتائج تقريبا في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة مرة أخرى». للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من الأساتذة العاملين في عدة جامعات أنظر الملحق رقم (2)، وتم تعديلها وإعادة صياغة بعض عباراتها وفق ما اقتضاه التحكيم. إضافة إلى ذلك تم استخراج معامل (كرونباخ ألفا) للإتساق الداخلي حيث بلغ (0.88) كما يظهر من الجدول رقم (3).

## جدول رقم (3): معاملات الإتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمجالات الإستبانة

معاملات الإتساق	المجال
0.88	الولاء التنظيمي
0.84	النمط القيادي
0.88	العلاقات بين الأفراد
0.83	الإستقلالية المتاحة
0.79	المعلومات المرتدة
0.82	الإقرار بالإنجاز
0.78	توفر الفرص البديلة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات الحاسوب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي.

بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها قمنا بتوزيع الاستبانة وبالتعاون مع رؤساء الأقسام ولمدة أسبوعين وأعطيت مهلة ثلاثة أشهر، حيث تم استلام بعضها باليد وبعضها الآخر عن طريق رئيس القسم في مختلف الجامعات الجزائرية والتونسية والمغربية.

## أداة الدراسة:

صممت إستمارتي الاستبيان في ضوء المفاهيم والمقاييس المتبعة في قياس المتغيرات المتعلقة بالولاء التنظيمي ومخرجاته -الأداء الوظيفي-، لذا استندنا على مقاييس معدة ومستخدمه من قبل بعض الباحثين، آخذين في الحسبان عند صياغتها لكي تتلاءم مع بيئة البحث، هذا وقد عرضت قبل استخدامهما على عدد من المختصين والباحثين من الأساتذة في مختلف الجامعات العربية بغية الأخذ بأرائهم لإعادة صياغة الأسئلة بما يتلاءم والهدف منها.

الجزء الأول: لقد احتوت استمارة الاستبيان الأولى على ستة {06} فقرات لتقيس المتغيرات المحددة في هذه الدراسة (الخصائص الشخصية)، وهي كالآتي:

**1. الجنس:** أن يبين الجيب ما إذا كان ذكر أم أنثى.



2. **العمر:** بأن يوضح المجيب ضمن أي الفئات يقع عمره ، هل ضمن العشرينات ، الثلاثينيات، الأربعينيات، الخمسينات، أم الستينات فأكثر .
3. **الحالة الاجتماعية:** أن يوضح المستجوب ما إذا كان أعزبا أم متزوجا ، كما مبين في التسلسل {3} وقد أعطيت الدرجات {1} للأعزب، و {2} للمتزوج .
4. **المؤهل العلمي:** بأن يوضح المستجوب المؤهل العلمي المتحصل عليه والذي من خلاله يزاول عمله كأستاذ جامعي، فهل هو متحصل على شهادة الماجستير وهو في طور التحضير للدكتوراه، أو هو متحصل على شهادة الدكتوراه ويسعى جاهدا للترقية من خلال أعماله العلمية .
5. **سنوات الخبرة:** بأن يوضح المستجوب السنوات التي قضاها وهو يباشر عمله كأستاذ جامعي، بتأشير أحد الفئات التي تبدأ من سنة إلى غاية 12 سنة أو أكثر.
6. **الأجر الشهري:** - تم قياسه بالسؤال ما مقدار الأجر الشهري الإجمالي الذي تتقاضاه ؟ بتأشير أحد الفئات تبدأ من \$506.67 إلى غاية \$733.33 فأكثر.

### الجزء الثاني: فقد إحتوت على {15} فقرة لقياس الولاء التنظيمي للأساتذة إذ أمكن قياس

مستوى ولاء الأفراد لمنظمتهم باستخدام أداء القياس التي طورها بورتر وزملائه المسماة استبيان الولاء التنظيمي .

تتألف هذه الأداة من {15} جملة وتهدف إلى قياس مدى موافقة أو عدم موافقة الأفراد مع جمل الأداة ، باستخدام مقياس ليكرت likert Rensis ذي النقاط الخمس ، وتتراوح القياسات بين رقم واحد، تعني أن الفرد غير موافق بقوة على محتوى الجملة ورغم خمسة، وتعني أن الفرد موافق بقوة على محتوى الجملة.

وقد تم حساب المستوى العام لكل مشارك يجمع النقاط التي حصل عليها مقسومة على عدد جمل الأداة، لذا فإن مستوى الولاء التنظيمي لكل فرد يتراوح بين علامة واحدة ، وخمس علامات في حدية الأدنى والأعلى ، بحيث تدل العلامة العالية على مستوى عال من الولاء التنظيمي ، بينما تدل العلامة القريبة من علامة واحدة على مستوى منخفض من الولاء التنظيمي .

وقد أثبتت الدراسات السابقة بأن أداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة تتصف بدرجة عالية من

الصدق، وعن هذا المقياس مستخدم في معظم الدراسات الخاصة بالولاء التنظيمي لمصادقية

(Mowday , & et al , 1979).

**الجزء الثالث:** فقد إحتوت على {28} فقرة لتقيس الأداء الوظيفي للأساتذة في الجامعة التي يزاولون فيها نشاطهم من خلال معرفة تأثير العوامل التنظيمية.

**النمط القيادي (نمط الإشراف):** - تم قياس هذا المتغير بعشرة فقرات عن { المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، 1972:298-302} تناولت المعاملة من قبل المشرف للمرؤوسين، مراقبتهم أثناء العمل، الاهتمام بمطالبهم، الاحترام فيما بينه وبين الأساتذة، ومدى الأخذ بأرائهم.

**(العلاقات بين الأفراد) حرية اختيار جماعة العمل:** - تم قياس هذا التغير بأربع فقرات تناولت الفرصة المعطاة للعامل لاختيار جماعة العمل التي يعمل معها، والتي تنسجم معه في انجاز العمل المكلف به. كما في الفقرات الموضحة في التسلسل {11-14} من استمارة الاستبيان وقد استخدم في قياس هذا المتغير المقياس المستخدم من قبل كل من: (Curry, James P. & et al , 1986) (Hackman , & Lawler III, 1971)

**درجة الاستقلالية أثناء العمل (الحرية المتاحة للأستاذ الجامعي):** - استخدم في قياس هذا التغير المقياس المستخدم من قبل {Curry, James P. & et al , 1986} والذي تناول فيه درجة الحرية والسيطرة الذاتية التي تتاح للفرد في اختيار الطرق والإجراءات التي يتبعها في أداء عمله، وتمثل بأربع فقرات ضمن التسلسل {15-18} من استمارة الاستبيان.

**المعلومات المرتدة عن الأداء:** اعتمد في قياس هذا المتغير أربع فقرات مبينة في التسلسل {19-22} من الاستبيان مأخوذة، من: {Sims, H.P.& et al , 1976} تناولت المعلومات المتوفرة للفرد عن مستوى أدائه للعمل.

**فرص العمل (توفر فرص بديلة):** تم قياس المتغير بثلاث فقرات مبينة في التسلسل {23-25} من الاستبيان تتعلق بالحصول على عمل في منظمة أخرى بنفس الامتيازات وبامتيازات أفضل، وكذلك هل توجد رغبة لدى الفرد بالعمل لدى المنظمة دون الرغبة بتركها، ومدى توفر فرص العمل الخارج المنظمة وقد تم استخدام المقياس المستخدم من قبل كل من: {price & Uhrbrock , R.S.1934; Curry , James P . & et al, 1986;} price & Mueller , 1981 : 545.

وقد اعتمد مقياس ليكرت ذي النقاط الخمس باحتساب إجابات المستجوبين.

الإقرار بالإنجاز : - تم قياس هذا المتغير بثلاث فقرات تتناول فيها إذا كان الفرد يستطيع التعبير عن ذاته والإفصاح عن شخصيته وذلك من خلال إشراكه بنشاط معين، كما في الفقرات الموضحة في التسلسل {28-26} من استمارة الاستبيان وقد استخدم في قياس هذا المتغير المقياس المستخدم من قبل { Buchanan II , Bruce , 1974;1974; } .{Hackman & Lawler III, 1971

### المبحث الثاني: الأساليب والإجراءات المتبعة

سوف نستعرض في هذا المبحث الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة مع تقديم توضيح لكل أسلوب على حدة ومصادر البيانات التي تم الاعتماد عليها من أجل إجراء الدراسة و المنهج العلمي المستخدم ومجتمع الدراسة وطريقة اختيار عينة الدراسة وخصائص عينة الدراسة.

#### أولاً: الأساليب الإحصائية: (أساليب تحليل البيانات)

تمت عملية تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة، وذلك عن طريق تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة وأهداف الدراسة، وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (برنامج Spss)، وذلك للحصول على نتائج أكثر دقة؛ كما تم اعتماد مستوى الدلالة أو الأهمية (5%)، والذي يقابله مستوى ثقة (95%) لتفسير نتائج الاختبارات المستخدمة لإختبار فرضيات هذه الدراسة بالاعتماد على إحصائيات ستويدنت (t) وفيشر (F).

وسيتم هنا استعراض بشكل موجز الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل بيانات أداة الدراسة وهي: (بشير، 2003، ص121).

**النسب المئوية:** هي عبارة عن نوع من أنواع التلخيص الرقمي، وقد تمت الاستفادة منه في معرفة نسبة الآراء الموافقة والمحايدة وغير الموافقة على متغيرات الدراسة.

**الوسط الحسابي:** يعد من أكثر مقاييس التزعة المركزية استخداماً، حيث يكون اتجاه هذه التزعة إيجابياً إذا تعدى هذا المتوسط قيمة الوسط الفرضي؛ وهو في هذه الدراسة (3) حيث تم الحصول عليه من جمع درجات الإجابات وقسمته على مجموع الإجابات  $(3=5/(5+4+3+2+1))$ ، وقد تم استخدامه لقياس متوسط إجابات المستجوبين عن أسئلة إستبانة الدراسة للتعرف على مدى توافق آرائهم.

**الانحراف المعياري:** وهو من أكثر المقاييس أهمية ودقة في قياس التشتت عن الوسط الحسابي، وهو عبارة عن الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مربعات انحرافات القيم عن متوسطها الحسابي، وقد تم استخدامه لقياس الانحراف في إجابات فقرات عينة الدراسة.

**أسلوب الانحدار الخطي التدريجي:** يتم فيه إدخال كل من المتغيرات بالتتابع ويتم تقييم إسهامه، فإذا أسهم المتغير إلى النموذج يتم الاحتفاظ به، ولكن يتم تقييم وإختبار المتغيرات الأخرى للتعرف على إسهامها في النموذج؛ فإذا لم يعد لها إسهام جوهري يتم حذفها، ولهذا فإن هذه الطريقة تنتهي بأقل مجموعة من المتغيرات التي تساهم في النموذج.

بما أن عنوان البحث يشير على أنه دراسة مقارنة بين ثلاث مجموعات من الأساتذة في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية، وتقوم المقارنة على أساس كمي، يتمثل بمجموع درجات كل منها، وعلى متغيرات البحث، وأن هذا الأساس الكمي هو محك التفريق بين أفراد عينة البحث بين ثلاث مجموعات، وفي هذا النوع من الدراسات غالبا ما يتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

**ارتباط بيرسون:** لاختبار العلاقة بين الفقرات المكونة للمتغيرات المستقلة مع بعضها ومع المتغير الرئيسي. وكذلك لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد، ومتغير النتيجة للعينة ككل.

**أسلوب الانحدار المتسلسل:** لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة حسب أهميتها الجوهرية في المتغير المعتمد ومتغير النتيجة للعينة ككل.

**طريقة Mann-Whitney U-Test:** لتقرير واختبار طبيعة الفرق بين مستوى الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، لأفراد المجموعات الثلاث، وكذلك لجمل أداة قياس الولاء والأداء.

وفي دراستنا هذه تم الاعتماد فقط على الأسلوب الأول.

### ثانيا: مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين هما:

- **المصادر الثانوية:** استفادت الدراسة من البحوث والدراسات السابقة التي صدرت على شكل كتب ودوريات ورسائل جامعية ذات علاقة بموضوع الولاء التنظيمي باللغتين العربية والإنجليزية.

- **المصادر الأولية:** وذلك من خلال استمارة تم تطويرها وتحكيمها لتغطي كافة متغيرات وأبعاد الدراسة. وبلغت درجة اعتمادية هذه الاستمارة (0.88) وفقا لمعيار ألفا كرونباخ (Cronbach) وهي نسبة عالية تمكن من الاعتماد على نتائج الدراسة (Uma, 1992).

### ثالثا: المنهج العلمي المستخدم:

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف وقيم واقع الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة العاملين في الجامعات المغربية والجزائرية والتونسية وأثره على الأداء الوظيفي. يحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر وقيم أملا في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة في الموضوع. إضافة إلى أن هذا المنهج يعد أنسب المناهج لمثل هذه الدراسة، لأنه يناسب موضوع الدراسة، حيث يصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها كما وكيفها، ومن ثم استخلاص النتائج وتقييمها واختبار فرضيات الدراسة بهدف التوصل إلى توصيات واضحة وعملية.

### رابعا: وصف مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من كافة الأساتذة في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية، ممن يمارسون العمل الأكاديمي التدريسي في وقت إجراء الدراسة. وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة 2181 عضوا موزعين كما هو موضح في الجدول رقم (4).

### جدول رقم (4): توزيع أعداد الأساتذة على الجامعات الثلاث لعام 2011

النسبة المئوية	عدد الأساتذة	الجامعة
37%	803	الجامعة الجزائرية
30%	663	الجامعة التونسية
33%	716	الجامعة المغربية
100%	2181	المجموع

### خامسا: طريقة اختيار عينة الدراسة:

إن أهم شيء في البحث الميداني هو العينة وطريقة اختيارها، وفي هذه الدراسة التي تمت في الجامعات التونسية و الجزائرية والمغربية ونظرا لعدم وجود تجانس الأساتذة بها وانقسامهم إلى رتب أكاديمية، اعتمدنا العينة العشوائية طبقية وهي عينة تقسم المجتمع الأصلي إلى طبقات (على أساس العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، الرتبة الأكاديمية، مدة الخدمة،..) بحيث يخلق تجانسا بين أفراد الطبقة الواحدة، ثم يحدد نسبة من هذه الطبقة بالنسبة إلى المجتمع الأصلي ثم تختار عينة من كل طبقة بالطريقة العشوائية بحيث تناسب في حجمها مع حجم طبقة المجتمع الإحصائي الأصلي، ثم تجمع هذه العينات طبقية عينة طبقية لتكون في مجموعها عينة طبقية واحدة تمثل المجتمع بأسره. ولقد قدر حجم العينة بـ10%، وذلك لأن هذه النسبة تمثل مجتمع الدراسة أحسن تمثيل. تكونت عينة الدراسة من (750) أستاذ جامعي يشكلون ما نسبته (35%) من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة. تم أخذ عينة طبقية من مجتمع الدراسة حيث تم تحديد عدد الجامعات في الدول الثلاث وفقا لعدد الأساتذة فيها، ومن ثم تم توزيع تلك الحصص على جامعات كل دولة حتى يكون التوزيع مساويا لوزن الجامعة (عدد الأساتذة) كما هو موضح في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5): الأعداد والنسب المئوية لأفراد العينة

الجامعة	النسبة المئوية من العينة	عدد أفراد العينة
الجامعة الجزائرية	50%	280
الجامعة التونسية	25%	230
الجامعة المغربية	50%	240
المجموع	100%	750

جدول رقم (6): توزيع حصة الجامعات الجزائرية من العينة

الجامعة	عدد الأساتذة(*)	حصة كل جامعة من العينة(**)
الشلف	82	30
ورقلة	50	20
أدرار	25	5
عنابة	50	20
قلمة	30	5
الجزائر	125	45
البليدة	116	40
وهران	110	40
المسيلة	25	5
مستغانم	52	20
سطيف	102	40
الأغواط	20	5
بشار	15	5
المجموع	802	280

(\*) : عدد الأساتذة في عينة الدراسة الذين وزعت عليهم أداة الدراسة.

(\*\*) : عدد الأساتذة المستجوبين.



جدول رقم (7): توزيع حصة الجامعات التونسية من العينة

الجامعة	عدد الأساتذة(*)	حصة كل جامعة من العينة(**)
تونس	180	65
تونس المنار	198	70
صفاقس	92	30
سوسة	104	35
قرطاج	30	10
منوبة	29	10
الزيتونة	30	10
المجموع	663	230

(\*) : عدد الأساتذة في عينة الدراسة الذين وزعت عليهم أداة الدراسة.

(\*\*) : عدد الأساتذة المستجوبين.

جدول رقم (8): توزيع حصة الجامعات المغربية من العينة

الجامعة	عدد الأساتذة(*)	حصة كل جامعة من العينة(**)
مولاي إسماعيل	80	35
عين الشق	153	55
إبن طفيل	19	10
إبن زهر	20	10
الأخوين	15	10
محمد الخامس	35	15
القرويين	15	10

30	161	القاضي عياض
25	95	الحسن الثاني
20	50	سيدي محمد بن عبد الله
10	28	محمد الخامس السويسي
10	45	محمد الأول
240	716	المجموع

(\*): عدد الأساتذة في عينة الدراسة الذين وزعت عليهم أداة الدراسة.

(\*\*): عدد الأساتذة المستجوبين.

سادسا: أسلوب التحليل الإحصائي:

تم تبويب البيانات وإدخالها إلى الحاسوب على برنامج Spss

لمعالجتها إحصائيا. وتم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس درجات الموافقة على فقرات الإستبانة، كما تم استخراج اختبار (t) وتحليل التباين الأحادي (AVONA) ومعامل ارتباط بيرسون (r) لاختبار فرضيات الدراسة.

تم تحويل الاستجابات على مقياس القبول إلى الأعداد من (1) إلى (5) حسب درجات القبول التي تضمنها المقياس من «لا أوافق بشدة» إلى «أوافق بشدة». وفي غياب توزيع معياري، يمكن تصنيف الاستجابات في ثلاث مستويات: عال، متوسط، ومدن، على أساس أن درجة محايد هي درجة متوسطة ويقابلها العدد (3)، وبذلك يكون المدى من (1 إلى 2.5) دالا على مستوى قبول متدن عن الفقرة، ويكون المدى من (2.5 إلى 3.5) دالا على مستوى قبول متوسط عن الفقرة، ويكون المدى من (3.5 إلى 5) دالا على مستوى قبول.

سابعا: وصف خصائص عينة الدراسة:

يبين الجدول رقم (9) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية ويظهر من الجدول أن (92.4%) من الأساتذة في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية هم من الذكور، في حين بلغت نسبة الإناث (7.6%) فقط. أما عن أعمار عينة الدراسة فقد بينت النتائج أن غالبية أعمارهم من (40-49 سنة)، وكانت نسبتهم (48.5%). يليهم الذين أعمارهم (30-39 سنة) وكانت

نسبتهم (26.6%)، وفيما يتعلق بالحالة الاجتماعية فقد أظهرت النتائج كما يظهر الجدول رقم (3-7) أن (84.6%) منهم متزوجين في حين بلغت نسبة غير المتزوجين (15.4%). أما عن المؤهل العلمي (الرتبة الأكاديمية) لأفراد عينة الدراسة فقد كان (74.4%) منهم من حملة الدكتوراه (أستاذ محاضر "ب"، أستاذ محاضر "أ")، أستاذ التعليم العالي-. في حين بلغت نسبة حملة الماجستير (25.6%) فقط من الأساتذة. وفيما يتعلق بسنوات الخبرة لهذه العينة، فقد أظهرت النتائج أن (26.6%) منهم عدد سنوات خبرتهم من (9-15) سنة، وكانت نسبة الذين خبرتهم (15) سنة فأكثر (22.7%) ونسبة خبرتهم (3-6) سنوات (2،20%) أما الذين خبرتهم (1-3) سنوات فقد بلغت نسبتهم (18.5%).

وأخيراً، فيما يتعلق بمقدار الأجر الشهري للأساتذة عينة الدراسة فيشير الجدول إلى أن (58.8%) منهم يتقاضون راتباً مقداره (\$ 733.33) فأكثر. أما الذين رواتبهم (\$ 506.67) فأقل، كانت نسبتهم (5.9%) فقط. ويمكن أن يكونوا هؤلاء من حملة الماجستير حديثي التوظيف الذين لا يملكون خبرات عملية قبل التوظيف.

#### جدول رقم (9): توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

العوامل الشخصية	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	379	92.4%
	أنثى	21	7.6%
المجموع		410	100%
العمر	30 سنة فأقل	35	8.5%
	30-39 سنة	109	26.6%
	40-49 سنة	199	48.5%
	50 سنة فأكثر	67	16.3%
المجموع		410	100%
الحالة الاجتماعية	متزوج	347	84.6%
	أعزب	93	15.4%
المجموع		410	100%
المؤهل العلمي	دكتوراه	503	74.4%
	ماجستير	105	25.6%

%100	410		المجموع
%18.5	76	سنة إلى أقل من 3 سنوات	عدد سنوات الخدمة
%20.2	83	3 سنوات - أقل من 6 سنوات	
%12.20	49	6 سنوات - أقل من 9 سنوات	
%26.6	109	9 سنوات - أقل من 15 سنة	
%22.7	93	15 سنة فأكثر	
%100	410		المجموع
%5.9	24	506.67 \$	مقدار الأجر الشهري
%41.4	59	\$546.67-\$513.33	
%21.0	86	\$733.33-\$553.33	
%58.8	241	\$733.33 فأكثر	
%100	410		المجموع
%29.3	120	الجامعة التونسية	الجامعة
%24.4	100	الجامعة الجزائرية	
%46.4	190	الجامعة المغربية	
%100	410		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات الحاسوب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي.

### المبحث الثالث: تحليل ومناقشة أسئلة وفرضيات الدراسة:

سوف يتم في هذا المبحث الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات. حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الولاء لدى الأساتذة نحو جامعاتهم، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإتجاهات العينة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية مدار الدراسة.

تم اعتماد التوزيع المعياري التالي والذي تم توضيحه فيما سبق:	
المدى 1-2.50	دالا على درجة منخفضة
2.51-3.50	دالا على درجة متوسطة.
3.51-5	دالا على درجة عالية.

### المطلب الأول: الإجابة على أسئلة الدراسة:

#### السؤال الأول: ما هو مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة في الجامعات التونسية والجزائرية المغربية نحو جامعاتهم؟.

يبين الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإتجاهات العينة نحو مدى ولائهم للجامعة التي يعملون بها مرتبة ترتيبا تنازليا، حيث أظهرت النتائج أن خمسة من هذه العوامل تعتبر قوية نحو الولاء للجامعة، حيث كان استعداد أفراد العينة لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الجامعة أعلاه بمتوسط حسابي بلغ (4.42)، يليه أهمية سمعة الجامعة ومدى تحقيقها لأهدافها النهائية بالنسبة للأساتذة بمتوسط بلغ (4.30) وشعور أفراد العينة بالفخر (الإعتزاز) لوجودهم في الجامعة كانت كذلك من المصادر القوية المؤدية لولاء عال للجامعة.

أما العوامل الأخرى الثمانية، فقد اعتبرت متوسطة الأهمية باعتبارها مصادر مؤدية للولاء للجامعة كما يتضح من الجدول. حيث أن موافقتهم على سياسات الجامعة التي يعملون بها فيما يتعلق بالأمور التي تخص الأساتذة فيها جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.49)، يليه استعداد الأساتذة للإنتقال إلى عمل مشابه في أي جامعة أخرى بمتوسط حسابي (3.34)، بينما شعورهم بقليل من الولاء للجامعة فقد كان ضعيفا بمتوسط حسابي بلغ (2.39)، وإرتكابهم خطأ كبيرا لقبولهم العمل في الجامعة كان في أدنى السلم. وأن الأساتذة لا يرون أن عملهم في الجامعة خطأ وبلغ متوسط هذه الفقرة (2.27).

#### جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإتجاهات العينة نحو الولاء للجامعة

الترتيب	الترتيب الأصلي	الفرقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	1	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الجامعة	4.42	0.72
2	15	في الواقع يهمني جدا سمعة هذه الجامعة ومدى تحقيقها لأهدافها النهائية	4.30	0.75
3	6	أشعر بالفخر (الاعتزاز) عندما أخبر الأشخاص الآخرين بأنني فرد في هذه الجامعة	3.90	0.92
4	2	أظهر لأصدقائي أن هذه الجامعة عظيمة ويستحق بأن يعمل الشخص فيها.	3.84	0.86
5	9	أشعر بالسعادة بأن أتاحت لي الفرصة للعمل في هذه الجامعة التي أفضّلها على سائر الجامعات الأخرى.	3.61	0.99
6	14	لا أوافق على سياسات هذه الجامعة فيما يتعلق بالأمور التي تخص الأساتذة فيها.	3.49	1.01
7	7	إنني على استعداد للعمل في أي جامعة أخرى طالما أن نوعية العمل واحدة.	3.43	1.06
8	5	تتطابق قلبي مع قيم الجامعة التي أعمل بها.	3.37	1.01
9	8	تدفعني هذه الجامعة إلى تقديم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل.	3.31	1.07
10	10	لا أشعر أنني أكسب الكثير عند بقائي في هذه الجامعة	3.23	1.16
11	13	تعتبر هذه الجامعة أفضل منظمة يمكن أن أعمل بها.	3.14	1.14
12	11	أي تغيير مهما كان بسيطاً في وضعي الحالي في الكلية يجعلني أفكر بترك العمل في هذه الجامعة.	2.82	1.07
13	4	إنني على استعداد لقبول أي عمل في هذه الجامعة لكي أحتفظ بعملتي	2.68	1.17

		فيها.		
1.28	2.39	أشعر بقليل من الولاء لهذه الجامعة.	3	14
1.22	2.27	لقد إرتكبت خطأ كبيرا عندما قبلت أن أعمل في هذه الجامعة.	12	15
0.44	3.35	الاتجاه العام		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات الحاسوب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي.

### السؤال الثاني: ما هي إتجاهات أساتذة الجامعة نحو العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي والمتمثلة في

النمط القيادي، العلاقات بين الأفراد، الحرية المتاحة، المعلومات المرتدة، الإقرار بالإنجاز؟

أولاً:" ما هي إتجاهات أساتذة الجامعة نحو النمط القيادي السائد في الجامعات التونسية

والجزائرية والمغربية.

يبين الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإتجاهات العينة نحو طبيعة النمط القيادي السائد في الجامعة التي يعملون بها مرتبة ترتيبا تنازليا حسب أهميتها. فقد كان التعامل بصورة طيبة ولطيفة بين الرئيس والمرؤوس في الجامعة، السمة الوحيدة العالية للنمط القيادي السائد فيها بمتوسط حسابي بلغ (3.76).

في حين كان اتجاه الأساتذة نحو بقية سمات النمط القيادي السائد في الجامعات متوسطة؛ كوجود علاقة احترام وتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين بمتوسط حسابي (3.49)، بينما اهتمام الرؤساء بمصالحهم الذاتية أكثر من اهتمامهم بمصالح المرؤوسين حصل على متوسط حسابي قيمته (3.29)، يليه تلقي الفرد للدعم والمساعدة من مسؤوله المباشر والأفراد الآخرين عند القيام بالمهام الصعبة (3.23).

وجاء في أدنى سلم السمات مكافأة الأفراد في الجامعة استنادا إلى أدائهم الجيد بمتوسط حسابي بلغ (2.76). أما عن المستوى العام لإتجاهات أفراد العينة نحو النمط القيادي فقد كان متوسطا بمتوسط بلغ (3.13)، وهذا يعني الحاجة إلى تحسين طبيعة الأنماط القيادية السائدة في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية المتمثلة بتحسين طبيعة العلاقات بين المرؤوس والرئيس، ووضع نظام حوافز للأساتذة من أجل رفع مستوى ولائهم للجامعة.

## جدول رقم(11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإتجاهات العينة نحو النمط القيادي

## السائد

الترتيب	الترتيب الأصلي	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	1	يتم التعامل بين الرئيس والمرؤوس في هذه الجامعة بصورة طيبة ولطيفة	3.67	1.01
2	5	توجد علاقة احترام وتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين	3.49	0.87
3	3	يهتم الرؤساء بهذه الجامعة بمصالحهم الذاتية أكثر من اهتمامهم بمصالح المرؤوسين	3.29	1.12
4	7	يتلقى الفرد الدعم والمساعدة من مسؤوله المباشر والأفراد الآخرين عن القيام بالمهام الصعبة	3.32	1.00
5	2	تمارس رقابة مباشرة ودقيقة على المرؤوسين باستمرار	3.11	0.99
6	9	تكثر الانتقادات الموجهة للفرد في هذه الجامعة	3.10	1.10
7	8	تتم عملية تقييم الأداء بناء على أسس موضوعية وغير شخصية	3.05	0.98
8	4	يتم باستمرار أخذ رأي المرؤوسين عند اتخاذ قرارات مهمة في العمل	2.83	1.11
9	10	يوجد نظام مكافآت عادل يتناسب مع الجهود المبذولة من طرف الأساتذة	2.78	1.14
10	6	يكافأ الأفراد في هذه الجامعة استنادا إلى أدائهم الجيد	2.76	1.09
		الإتجاه العام	3.13	0.57

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات الحاسوب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي.

## ثانياً: " ما هي إتجاهات أساتذة الجامعة نحو طبيعة العلاقات السائدة بين الأفراد (حرية اختيار

## جماعة العمل) في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية.

فيما يتعلق بإتجاهات أفراد العينة نحو العلاقات بين الأفراد (حرية اختيار جماعة العمل)، يبين الجدول رقم (12) هذه الأبعاد مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب وسطها الحسابي، فكانت إتجاهات الأساتذة نحو وجود فرصة كبيرة لتكوين علاقات صداقة وثيقة بالعمل عالية بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، كذلك كانت إتجاهاتهم نحو احترام وتقدير الأساتذة لبعضهم البعض عالية بمتوسط حسابي بلغ (3.55). في حين كانت إتجاهاتهم نحو ما يتصف به جو العمل في الكلية بالود والتعاون متوسط الأهمية (3.43)، كذلك كانت إتجاهاتهم متوسطة نحو وجود جو من الصداقة والصرافة بين الأفراد في الجامعة بمتوسط حسابي بلغ (3.33).



وبشكل عام، فقد أظهرت النتائج أن اتجاهات الأساتذة نحو طبيعة العلاقات بين الأفراد في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية كانت متوسطة، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإتجاهاتهم (3.47) بشكل عام مما يعني وجود درجة متوسطة في حرية اختيار الجماعة للعمل.

جدول رقم(12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإتجاهات العينة نحو العلاقات بين

#### الأفراد

الترتيب	الترتيب الأصلي	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	13	توفر الجامعة للأستاذ فرصة كبيرة لتكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل	3.28	0.90
2	14	يميل الأساتذة في هذه الجامعة إلى احترام وتقدير بعضهم البعض	3.55	1.00
3	12	يتصف جو العمل في الكلية التي أعمل بها بالود والتعاون	3.34	1.01
4	11	يسود جو من الصداقة والصراحة بين الأفراد في هذه الجامعة	3.33	1.01
		الإتجاه العام	3.47	0.84

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات الحاسوب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي.

#### ثالثا: ما هي إتجاهات أساتذة الجامعة نحو الإستقلالية (الحرية) المتاحة للأساتذة في الجامعات

##### التونسية والجزائرية والمغربية.

يبين الجدول رقم (13) إتجاهات الأساتذة نحو وجود الإستقلالية (الحرية) المتاحة للأستاذ الجامعي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية. حيث أظهر الجدول وجود قدر كبير من الحرية في كيفية أداء الوظيفة من قبل أفراد العينة. بمتوسط حسابي (3.80).

في حين أظهرت النتائج مدى متوسطا من الاستقلالية المتاحة للأستاذ الجامعي، من ناحية أن الوظيفة توفر للأستاذ الفرصة لإتخاذ العديد من القرارات بمفرده (3.42)، يليه شعور الأستاذ الجامعي بأن له دور كبير بشأن ما يحدث في وظيفته (3.27)، وأخيرا مشاركته باتخاذ قرارات تؤثر عليه وظيفيا بمتوسط حسابي (3.17).

أما عن اتجاهات الأساتذة نحو الاستقلالية المتاحة لهم بشكل عام فقد كانت متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.41).

جدول رقم(13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإتجاهات العينة نحو الاستقلالية

#### المتاحة للأستاذ الجامعي

الترتيب	الترتيب الأصلي	الفقرة	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري
1	15	أمتلك قدرا كبيرا من الحرية في كيفية أدائي لوظيفتي	3.80	1.02
2	16	تتيح لي وظيفتي وباستمرار اتخاذ العديد من القرارات بمفردي	3.42	1.10
3	18	أشعر بأن لي دورا كبيرا بشأن ما يحدث في وظيفتي	3.27	1.14
4	17	تسمح لي وظيفتي في المشاركة باتخاذ قرارات تؤثر علي	3.17	1.12
		الاتجاه العام	3.41	0.89

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات الحاسوب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي.

#### رابعا: ما هي إتجاهات أساتذة الجامعة نحو المعلومات المرتدة عن أدائهم في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية.

يظهر من الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والإحرافات المعيارية لإتجاهات العينة نحو المعلومات المرتدة عن أدائهم، مرتبة ترتيبا تنازليا حسب أهميتها كما يظهرها الوسط الحسابي. إذ يرى أفراد العينة أن باستطاعتهم اكتشاف مواهبهم وقدراتهم في إنجاز العمل المكلف بتأديته بمتوسط حسابي (3.93)، وإحساسهم بمعرفة مستوى الأداء سواء كان جيدا أو رديئا (3.82)، كذلك من خلال تنفيذ العمل يتعرفون على حسن أدائهم بمتوسط (3.77). أما الاتجاه العام لإتجاهات أفراد العينة عن مدى حصولهم على المعلومات المرتدة عن الأداء، فقد كانت عالية بمتوسط حسابي بلغ (3.70)، مما يدل إجمالا على توفر المعلومات التي تهم الأستاذ حول أدائه لعمله.

#### جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والإحرافات المعيارية لإتجاهات العينة نحو المعلومات

##### المرتدة عن الأداء

الترتيب	الترتيب الأصلي	الفقرة	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري
1	19	أستطيع اكتشاف مواهي وقدراتي في إنجاز العمل المكلف بتأديته	3.93	0.93
2	22	ينتابني الإحساس بمعرفة مستوى أدائي فيما إذا كان جيدا أو رديئا	3.82	0.90
3	21	أتعرف على مدى حسن أدائي للعمل أثناء تنفيذه له	3.77	0.90
4	20	يزودني رئيسي المباشر(رئيس القسم) بالمعلومات حول أدائي للأعمال الموكلة إلي أول بأول	3.27	1.01
		الاتجاه العام	3.70	0.65

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات الحاسوب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي.

### خامسا: ما هي اتجاهات أساتذة الجامعة نحو الإقرار بالإنجاز في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية.

يظهر من الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإتجاهات الأساتذة أفراد العينة حول الإقرار بالإنجاز، مرتبة ترتيبا تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية. يظهر من الجدول أن اتجاهات الأساتذة نحو الإقرار بالإنجاز كان عال، وأن كل بعد يمثل عاملا مهما من عوامل الإقرار بالإنجاز، حيث يشعر أفراد العينة بأنهم يقومون بعمل مهم في الجامعة بمتوسط حسابي (4.03)، وأن الرئيس المباشر (رئيس القسم) يعترف بأهمية العمل الذي يقومون به بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، كما يشعرون بوجود فرصة حقيقية للنمو الشخصي والتطور في العمل بمتوسط حسابي (3.51). وبشكل عام فقد أظهرت النتائج أن اتجاهات الأساتذة نحو الإقرار بالإنجاز فقد كانت عالية، وهذا يدل على أن الجامعات تقر وتعترف بإنجاز الأساتذة وتعمل على تطويرهم وتنميتهم وتوفير لهم الفرص لذلك.

### جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإتجاهات العينة نحو الإقرار بالإنجاز

الترتيب	الترتيب الأصلي	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	28	أشعر شخصا بأنني أقوم بعمل مهم في هذه الجامعة	4.03	0.86
2	26	يعترف رئيسي المباشر بأهمية العمل الذي أقوم به	3.57	0.96
3	27	أشعر بوجود فرصة حقيقية للنمو الشخصي والتطور في العمل	3.51	1.04
4		الإتجاه العام	3.70	0.79

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات الحاسوب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي.

### السؤال الثالث: ما هي اتجاهات أساتذة الجامعة نحو العوامل الخارجية المتمثلة في توفر فرص بديلة للعمل خارج جامعاتهم؟

يظهر من الجدول رقم (16) اتجاهات الأساتذة حول توفر فرص بديلة مرتبة ترتيبا تنازليا حسب المتوسطات الحسابية. يظهر من الجدول أن اتجاهات الأساتذة نحو توفر الفرص البديلة كان متوسطا. إذ يرى أفراد العينة أنهم سيختارون نفس العمل ونفس الجامعة التي يعملون بها الآن في حال توفر

للاختيار مرة أخرى بمتوسط حسابي (3.35)، يليه رغبتهم في الانتقال إلى جامعة أو منظمة أخرى داخل أو خارج الوطن وبنفس المزايا الوظيفية لعملهم الحالي بمتوسط حسابي بلغ (2.85)، ثم استعدادهم لقضاء بقية خدمتهم الوظيفية في الجامعة الحالية دون الانتقال لجامعة جديدة وبتوسط حسابي (2.83). بشكل عام، فإن اتجاهات الأساتذة نحو العوامل الخارجية المتمثلة في توفر فرص بديلة كانت متوسطة. مما يعني أن استعدادهم لترك الجامعة الحالية التي يعملون بها للعمل بجامعة أخرى جاء متوسطاً، فقد بلغ متوسط اتجاههم نحو توفر الفرص البديلة (3.01).

#### جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإتجاهات العينة نحو توفر فرص بديلة

الترتيب	الترتيب الأصلي	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	25	إذا كان لدي فرصة الاختيار مرة أخرى للعمل، فإنني سوف أختار نفس العمل ونفس الجامعة التي أعمل بها الآن.	3.35	1.05
2	23	في حالة حصولي على وظيفة في جامعة أو منظمة أخرى داخل الوطن وخارجه وبنفس مزايا الوظيفة التي أشغلها الآن فإنني أرغب بالانتقال إليها.	2.85	1.27
3	24	في حال توفرت لي فرصة بديلة للعمل في جامعة أو منظمة أخرى بامتيازات أفضل من عملي الحال، فإنني على استعداد تام لقضاء بقية خدمتي الوظيفية في جامعتي الحالية ولا أفضل الانتقال إلى جامعة\منظمة أخرى	2.83	1.23
		الإتجاه العام	3.01	1.69

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات الحاسوب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي.

#### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة:

سوف يتم في هذا المطلب اختبار صحة فرضيات الدراسة عن طريق استخدام عدة أساليب إحصائية مثل: اختبار (ت) والاختبار البعدي (نيومان كولز).

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة العاملين في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية نحو جامعاتهم تعزى للخصائص الشخصية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الراتب والجامعة)؟

### أولاً: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة العاملين في

#### الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية نحو جامعاتهم تعزى للجنس.

يبين الجدول رقم (17) نتائج اختبار (ت) والمتعلقة بالفروقات في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة نحو جامعاتهم حسب الجنس. يظهر من الجدول وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة تعزى للجنس. كانت هذه الفروقات لصالح الإناث حيث بلغ متوسط ولاء الإناث للجامعة (2.71)، في حين بلغ متوسط ولاء الذكور (2.32). وكانت قيمة (ت) دالة إحصائياً على مستوى  $(\alpha \geq 0.001)$ . وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بوجود فروقات في مستوى ولاء الأساتذة للجامعة تعزى للجنس، لأن النتائج أظهرت وجود فروقات على مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  وكانت هذه الفروقات كما ذكرنا لصالح الإناث.

### ثانياً: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة العاملين في

#### الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية نحو جامعاتهم تعزى للحالة الاجتماعية.

يظهر من الجدول (17) نتائج اختبار (ت) والمتعلق بالفروقات في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة نحو جامعاتهم حسب حالتهم الاجتماعية. يظهر من قيمة (ت) المحسوبة عدم وجود فروقات في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة نحو جامعاتهم حسب حالتهم الاجتماعية فقد بلغت (ت) المحسوبة (0.09)، وبلغ مستوى دلالتها (0.93) وهي غير مقبولة إحصائياً، وكان متوسط ولاء الأساتذة المتزوجين (3.35)، في حين بلغ متوسط ولاء الأساتذة المتزوجين (3.34) كما نلاحظ فإن قيم المتوسطات الحسابية للطرفين متساوية تقريباً. وبذلك ترفض الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بوجود فروقات في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة نحو جامعاتهم تعزى للحالة الاجتماعية لأن قيمة (ت) كانت غير دالة إحصائياً على مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .

### ثالثاً: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة العاملين في

#### الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية نحو جامعاتهم تعزى للمؤهل العلمي.

يظهر من الجدول رقم (17) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  كما تبينها قيمة (ت) المحسوبة في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة نحو جامعاتهم تعزى للمؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة  $(0.50)$  وبلغ مستوى دلالة (ت)  $(0.62)$  وهي مرفوضة إحصائياً، لاحظ من الجدول أن متوسط ولاء حملة الدكتوراه بلغ  $(3.35)$  ومساو تقريبا لمتوسط ولاء حملة الماجستير الذي بلغ  $(3.33)$ . وبذلك ترفض الفرعية الثالثة المتعلقة بوجود فروقات في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة نحو جامعاتهم تعزى للمؤهل العلمي حيث كانت قيمة (ت) غير دالة إحصائياً عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$ .

جدول رقم (17): نتائج اختبار (ت) للفروقات في مستوى الولاء التنظيمي والمؤهل العلمي.

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	دلالة (ت)
الجنس	3.32	0.40	4.89	0.00
	3.71	0.65		
الحالة الاجتماعية	3.35	0.45	0.09	0.93
	3.34	0.38		
المؤهل العلمي	3.35	0.46	0.05	0.62
	3.33	0.37		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات الحاسوب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي.

رابعاً: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة العاملين في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية نحو جامعاتهم تعزى للعمر.

يبين الجدول رقم (18) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروقات في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة نحو جامعاتهم حسب متغير العمر. يظهر من الجدول وجود فروقات ذات دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى  $(0.001 \geq \alpha)$ ، وكانت هذه الفروقات لصالح الفئة العمرية (51 سنة) فأكثر عن باقي الفئات العمرية الأخرى جميعها.

كما يظهر من نتائج الاختبار البعدي (نيومان كولز) في الجدول رقم (19) حيث بلغ متوسط ولاء هذه الفئة  $(3.65)$ ، في حين بلغ متوسط ولاء الذين أعمارهم (30 سنة) فأقل  $(3.33)$ ، ومتوسط

ولاء الذين أعمارهم (31-40 سنة) بلغ (3.32)، ومتوسط ولاء الذين أعمارهم (41-50 سنة) بلغ (3.27).

في ضوء هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود فروقات في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة تعزى للعمر. وقد أظهرت النتائج، كما تظهرها قيم (ف)، وجود هذه الفروقات عند مستوى  $(\alpha \geq 0.001)$ .

#### خامسا: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة العاملين في

##### الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية نحو جامعاتهم تعزى لسنوات الخبرة.

أظهرت النتائج كما يظهرها الجدول رقم (18)، وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لعدد سنوات الخبرة، ويبين الجدول رقم (18) نتائج الاختبار البعدي (نيومان كولز) أن هذه الفروقات كانت لصالح الأساتذة الذين خبراتهم تزيد عن (12 سنة). بمتوسط حسابي بلغ (3.47) عن الأساتذة الذين خبراتهم (4-6 سنوات) ومتوسط حسابي بلغ (3.24).

#### سادسا: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة العاملين في

##### الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية نحو جامعاتهم تعزى للأجر الشهري.

يشير الجدول رقم (18) إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة نحو جامعاتهم تعزى للأجر الشهري حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (0.73) وهي غير مقبولة إحصائيا عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ . وبذلك، ترفض الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة نحو جامعاتهم تعزى للأجر الشهري لأن قيمة (ف) المحسوبة كانت غير دالة إحصائيا على مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .

#### سابعا: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة العاملين في

##### الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية نحو جامعاتهم تعزى للجامعة التي يعملون بها.

يظهر من الجدول رقم (18) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة نحو جامعاتهم تعزى للجامعة التي يعملون بها وقد كانت هذه الفروقات كما نتائج الاختبار البعدي (نيومان كولز) التي تظهر في الجدول رقم (19)، أن هذه الفروقات كانت لصالح الأساتذة العاملين في الجامعة المغربية والجامعة الجزائرية. بمتوسط حسابي بلغ (6.97) و(3.34) على التوالي على الأساتذة العاملين في الجامعة التونسية حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة دالة إحصائياً على مستوى يشير الجدول رقم (18) إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة نحو جامعاتهم تعزى للجامعة التي يعملون بها حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (0.77) وهي غير مقبولة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .

وبذلك، ترفض الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة نحو جامعاتهم تعزى للأجر الشهري لأن قيمة (ف) المحسوبة كانت غير دالة إحصائياً على مستوى  $(\alpha \geq 0.001)$ .

في ضوء هذه النتيجة تقبل الفرضية الفرعية السابعة التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة نحو جامعاتهم تعزى لمكان العمل (الجامعة) حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة دالة إحصائياً على مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .

**جدول رقم (18): نتائج اختبار (ت) للفروقات في مستوى الولاء التنظيمي حسب العمر وسنوات الخبرة والأجر الشهري والجامعة.**

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	دلالة (t)
العمر	3.33	0.36	10.33	0.001
	3.32	0.37		
	3.27	0.29		
	3.65	0.36		
سنوات الخبرة	3.33	0.34	3.07	0.02
	3.24	0.26		
	3.34	0.35		
	3.34	0.42		
	3.47	0.65		



0.53	0.73		3.35 3.42 3.32 3.34	506.67 \$ \$546.67-\$513.33 \$733.33-\$553.33 \$733.33 فأكثر	الأجر الشهري
0.000	0.77	0.34 0.23 0.85	3.20 3.26 6.97	التونسية الجزائرية المغربية	الجامعة

جدول رقم (19): نتائج الاختبارات البعدية (نيومان كولنز)

5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الفئة	المتغير
					3.33 3.32 3.27 3.65	30 سنة فأقل 31-40 سنة 41-50 سنة 51 سنة فأكثر	العمر
		*	*	*			
					3.33 3.24 3.34 3.34 3.47	1-3 سنوات 3-6 سنوات 7-9 سنوات 10-12 سنة أكثر من 12 سنة	سنوات الخبرة
			*	*			
		*	*	*	3.20 3.26 6.97	التونسية الجزائرية المغربية	الجامعة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات الحاسوب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إتجاهات الأساتذة نحو العوامل التنظيمية والخارجية تعزى للخصائص الشخصية للعينة والمتمثلة بالـ (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة، الراتب والجامعة).

أولاً: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إتجاهات الأساتذة نحو العوامل التنظيمية والخارجية تعزى للجنس.

يبين الجدول رقم (20) نتائج اختبار (ت) المتعلقة بالفروقات في إتجاهات العينة نحو العوامل التنظيمية والخارجية حسب جنس الأساتذة . يظهر من الجدول وجود فروقات في إتجاهات العينة نحو النمط القيادي تعزى للجنس، وكان إتجاه الإناث نحو النمط القيادي السائد في الجامعات أعلى مما هو عند الذكور. مما يعني أن الإناث ترى أن النمط القيادي إيجابي أكثر مما يراه في الذكور، لأن قيمة (ت) كانت دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ . كما كانت هناك فروقات في إتجاهات العينة نحو الإقرار بالإنتاج لصالح الذكور، فقد بينت النتائج أن الذكور يرون أن الجامعة تقدر إنجازهم أكثر مما ترى الإناث ذلك لأن قيمة (ت) كانت دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \geq 0.01)$  لصالح الذكور. أما عن بقية العوامل التنظيمية، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروقات في إتجاهات العينة نحوها تعزى للجنس. أما بالنسبة للعوامل الخارجية، فقد أظهرت النتائج وجود فروقات في إتجاهات العينة نحو توفر الفرص البديلة، فقد كانت هذه الفروقات لصالح الإناث، وكانت قيمة (ت) دالة عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ . حيث بلغ متوسط إتجاهات الإناث نحو الفرص البديلة (3.29) في حين بلغ متوسط إتجاهات الذكور (2.99).

في ضوء هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود فروقات في إتجاهات الأساتذة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية تعزى للجنس. فقد أظهرت النتائج وجود فروقات في إتجاهاتهم نحو الإقرار بالإنتاج وتوفر الفرص البديلة، وكانت قيمة (ت) دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .

جدول رقم (20): نتائج اختبار (ت) للفروقات في مستوى الولاء التنظيمي وإتجاهات العينة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية حسب الجنس.

دلالة (ت)	قيمة (ت)	إناث		ذكور		الأبعاد
		انحراف	وسط	انحراف	وسط	
0.05	1.89	0.65	3.32	0.57	3.11	النمط القيادي.

0.30	1.03	0.80	3.32	0.84	3.48	العلاقات بين الأفراد
0.55	0.59	0.98	3.32	0.88	3.42	الاستقلالية(الحرية) المتاحة للأستاذ الجامعي
0.68	0.41	0.56	3.74	0.66	3.69	المعلومات المرتدة عن الأداء
0.01	2.49	1.07	3.37	0.75	3.73	الإقرار بالإنجاز
0.01	2.38	0.75	3.29	0.68	2.99	توفر فرص بديلة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات الحاسوب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي.

**ثانياً:** هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إتجاهات الأساتذة نحو العوامل التنظيمية والعوامل

الخارجية تعزى للحالة الاجتماعية.

يبين الجدول رقم (21) نتائج اختبار (ت) المتعلقة بالفروقات في إتجاهات الأساتذة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية حسب الحالة الاجتماعية. حيث يظهر من الجدول عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في إتجاهات الأساتذة نحو العوامل التنظيمية تعزى للحالة الاجتماعية، وكذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إتجاهات الأساتذة نحو العوامل الخارجية تعزى للحالة الاجتماعية كما يظهر من الجدول رقم (21). في ضوء هذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بوجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إتجاهات الأساتذة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية تعزى للحالة الاجتماعية. لأن النتائج أظهرت عدم وجود فروقات عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$ .

**جدول رقم (21):** نتائج اختبار (ت) للفروقات في مستوى الولاء التنظيمي وإتجاهات العينة نحو

العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية حسب الحالة الاجتماعية.

دلالة (ت)	قيمة (ت)	غير ذلك		متزوج		الأبعاد
		انحراف	وسط	انحراف	وسط	
0.14	1.49	0.51	3.23	0.58	3.11	النمط القيادي.
0.37	0.90	0.90	3.38	0.83	3.49	العلاقات بين الأفراد
0.35	0.93	0.81	3.32	0.90	3.43	الاستقلالية(الحرية) المتاحة للأستاذ الجامعي

0.62	0.50	0.68	3.73	0.64	3.69	المعلومات المرتدة عن الأداء
0.23	1.20	0.88	3.59	0.77	3.72	الإقرار بالإنتاج
0.10	1.63	0.70	2.88	0.69	3.03	توفر فرص بديلة
5						

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات الحاسوب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي.

### ثالثاً: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إتجاهات الأساتذة نحو العوامل التنظيمية والعوامل

#### الخارجية تعزى للمؤهل العلمي.

يبين الجدول رقم (22) نتائج اختبار (ت) المتعلقة بالفروقات في إتجاهات الأساتذة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية حسب متغير المؤهل العلمي لهم.

فيما يتعلق بالفروقات في إتجاهات الأساتذة نحو العوامل التنظيمية فقد أظهرت النتائج وجود فروقات تتعلق بالمعلومات المرتدة عن الأداء، حيث كانت قيمة (ت) دالة عند مستوى  $(0.001 \geq \alpha)$ ، وكانت هذه الفروقات لصالح حملة الماجستير بمتوسط حسابي بلغ (3.90)، في حين بلغ متوسط إتجاهات حملة الدكتوراه (3.62). أما عن بقية العوامل التنظيمية، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  تعزى للمؤهل العلمي. كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في إتجاهات الأساتذة نحو العوامل الخارجية والمتمثلة بتوفر الفرص البديلة تعزى للمؤهل العلمي. في ضوء هذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بوجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إتجاهات الأساتذة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية تعزى للمؤهل العلمي.

جدول رقم (22): نتائج اختبار (ت) للفروقات في مستوى الولاء التنظيمي وإتجاهات العينة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية حسب المؤهل العلمي.

دلالة	قيمة (ت)	ماجستير		دكتوراه		الأبعاد
		انحراف	وسط	انحراف	وسط	
(ت)	(ت)	0.50	3.16	0.60	3.12	النمط القيادي.

0.35	0.94	0.91	3.54	0.82	3.45	العلاقات بين الأفراد
0.53	0.62	0.84	3.37	0.91	3.43	الاستقلالية(الحرية) المتاحة للأستاذ الجامعي
0.00 0	3.56	0.56	3.90	0.66	3.63	المعلومات المرتدة عن الأداء
0.39	0.86	0.75	3.67	0.80	3.68	الإقرار بالإنجاز
0.57	0.57	0.59	3.04	0.72	3.000	توفر فرص بديلة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات الحاسوب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي.

رابعا: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأساتذة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية تعزى للعمر.

يبين الجدول رقم (23) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروقات في اتجاهات الأساتذة نحو العوامل التنظيمية والخارجية حسب العمر.

جدول رقم(23): نتائج تحليل التباين الأحادي للأساتذة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية حسب العمر.

50-41 سنة		40-31 سنة		30 سنة فأقل		الأبعاد
وسط	إنحراف	وسط	إنحراف	وسط	إنحراف	
0.53	3.01	0.50	3.17	0.43	3.21	النمط القيادي.
0.88	3.34	0.82	3.46	0.83	3.62	العلاقات بين الأفراد
0.94	3.31	0.84	3.29	0.91	3.54	الاستقلالية(الحرية) المتاحة للأستاذ الجامعي
0.72	3.51	0.53	3.73	0.42	3.80	المعلومات المرتدة عن الأداء
0.59	2.91	0.71	2.91	0.54	2.96	الإقرار بالإنجاز
0.84	3.55	0.79	3.67	0.57	3.90	توفر فرص بديلة

جدول رقم(23): نتائج تحليل التباين الأحادي للأساتذة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية حسب العمر.

الأبعاد	51 سنة فأكثر	قيمة	دلالة
---------	--------------	------	-------

(ت)	(ت)	إنحراف	وسط	
0.001	8.68	0.74	3.39	النمط القيادي.
0.001	6.63	0.63	3.80	العلاقات بين الأفراد
0.09	2.16	0.67	3.84	الاستقلالية(الحرية) المتاحة للأستاذ الجامعي
0.22	1.52	0.49	3.98	المعلومات المرتدة عن الأداء
0.12	2.01	0.79	3.98	الإقرار بالإنجاز
0.001	8.49	0.57	4.07	توفر فرص بديلة

**المصدر:** من إعداد الباحثة بناء على مخرجات الحاسوب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي.

أظهرت النتائج وجود فروقات في إتجاهات الأساتذة نحو العوامل التنظيمية تعزى للعمر. أما فيما يتعلق بالفروقات المتعلقة بالإتجاهات نحو النمط القيادي، أظهرت النتائج وجود فروقات دالة إحصائيا عند مستوى  $(\alpha \geq 0.001)$  كما تظهرها قيم (ف) المحسوبة، وقد كانت هذه الفروقات لصالح الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) على جميع الفئات العمرية الأخرى. وهذا يدل على أن هذه الفئة العمرية أكثر إيجابية نحو النمط القيادي السائد في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية من الفئات العمرية الأخرى، كما يظهر من نتائج الاختبارات البعدية (نيومان كولز) التي تظهر في الجدول رقم (24). كذلك أظهرت النتائج وجود فروقات في إتجاهات الأساتذة نحو العلاقات بين الأفراد، حيث أظهرت النتائج أن قيمة (ف) دالة إحصائيا عند مستوى  $(\alpha \geq 0.001)$ ، وكانت هذه الفروقات لصالح الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) على الفئة العمرية (40-49 سنة)، والفئة العمرية (30-39 سنة)، وقد بلغ متوسط إتجاهات الأساتذة من ذوي الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) نحو العلاقات بين الأفراد في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية (3.80). أما عن بقية العوامل التنظيمية المتمثلة بالاستقلالية المتاحة للأستاذ الجامعي، والمعلومات المرتدة عن الأداء، والإقرار بالإنجاز، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروقات في إتجاهات الأساتذة نحو العوامل تعزى للعمر. أما عن الفروقات في إتجاهات الأساتذة نحو العوامل الخارجية المتمثلة في توفر الفرص البديلة، فقد أظهرت النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.001)$  كما يظهرها الجدول رقم (23) وتبينها قيم (ف) المحسوبة. ويبين الجدول رقم (23) أن هذه الفروقات كانت لصالح الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) على الفئة العمرية (31-40 سنة) وكذلك على الفئة العمرية (41-50 سنة).

جدول رقم (24): نتائج الاختبارات البعدية (نيومان كولز) حسب متغير العمر.

المتغير	الفئة	الوسط الحسابي	1	2	3	4
النمط القيادي	30 سنة فأقل	3.21				
	31-40 سنة	3.17				
	41-50 سنة	3.01				
	51 سنة فأكثر	3.39	*	*		
العلاقات بين الأفراد	30 سنة فأقل	3.62				
	31-40 سنة	3.46				
	41-50 سنة	3.34				
	51 سنة فأكثر	3.80	*	*		
توفر الفرص البديلة	30 سنة فأقل	3.90				
	31-40 سنة	3.67				
	41-50 سنة	3.55				
	51 سنة فأكثر	4.07	*	*		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات الحاسوب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي.

في ضوء هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بوجود فروقات في إتجاهات الأساتذة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية تعزى للعمر. لأن النتائج أظهرت وجود فروقات في اتجاهاتهم نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية حيث كانت قيمة (ف) دالة عند مستوى  $(\alpha \geq 0.001)$ .

خامسا": هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأساتذة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية تعزى لسنوات الخبرة.

يظهر من الجدول رقم (25) نتائج تحليل التباين الأحادي المتعلقة باتجاهات الأساتذة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروقات في مستوى الولاء التنظيمي واتجاهات العينة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية حسب عدد سنوات الخبرة.

7-9 سنوات		3-6 سنوات		1-3 سنوات		الأبعاد
وسط	انحراف	وسط	انحراف	وسط	انحراف	
3.07	0.47	3.07	0.53	3.20	0.42	النمط القيادي.
3.40	0.75	3.40	0.89	3.57	5.88	العلاقات بين الأفراد
3.34	1.03	3.17	0.93	3.38	0.93	الاستقلالية (الحرية) المتاحة للأستاذ الجامعي
3.68	0.64	3.59	0.58	3.48	0.600	المعلومات المرتدة عن الأداء
3.61	0.68	3.63	0.97	3.84	0.83	الإقرار بالإنجاز
2.65	0.70	2.92	0.49	2.80	0.68	توفر فرص بديلة

الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروقات في مستوى الولاء التنظيمي واتجاهات العينة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية حسب عدد سنوات الخبرة.

دلالة (ف)	قيمة (ف)	أكثر من 12 سنة		10-12 سنة		الأبعاد
		وسط	انحراف	وسط	انحراف	
0.01	30.20	3.21	0.75	3.07	0.54	النمط القيادي.
0.18	1.60	3.54	0.93	3.40	0.69	العلاقات بين الأفراد



0.03	2.82	0.80	3.57	0.79	3.34	الاستقلالية (الحرية) المتاحة للأستاذ الجامعي
0.23	4.89	0.62	3.81	0.71	3.68	المعلومات المرتدة عن الأداء
0.09	2.04	0.70	3.82	0.69	3.21	الإقرار بالإنجاز
0.000	10.55	0.81	3.26	0.60	2.65	توفر فرص بديلة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات الحاسوب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي.

فيما يتعلق بالفروقات في إتجاهات الأساتذة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية حسب سنوات الخبرة. أظهرت النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إتجاهات العينة نحو النمط القيادي، حيث كانت قيمة (ف) دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \geq 0.001)$ . وقد كانت هذه الفروقات - كما بينها الجدول رقم (25) - لصالح الذين خبرتهم (10-12 سنة) على الذين خبرتهم (4-6 سنوات). بمتوسط حسابي بلغ (3.18) للفئة الأولى، وبمتوسط حسابي (2.95) للفئة الثانية، كذلك كانت الفروقات لصالح الذين خبرتهم أكثر من (12 سنة). بمتوسط حسابي بلغ (3.21) على الذين خبرتهم (4-6 سنوات).

كما أظهرت النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إتجاهات العينة نحو النمط الاستقلالية المتاحة للأساتذة تعزى لعدد سنوات الخبرة، كما يظهر من الجدول (25). وقد كانت قيمة (ف) دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وتبين من نتائج الاختبار البعدي (نيومان كولز) التي تظهر في الجدول رقم (26)، أن هذه الفروقات كانت لصالح الأساتذة الذين خبرتهم أكثر (12 سنة) على الذين خبرتهم (4-6 سنوات). كذلك كانت لصالح الذين خبرتهم (10-12 سنة). بمتوسط حسابي بلغ (3.51) على الذين خبرتهم (4-6 سنوات). بمتوسط حسابي بلغ (3.17). أما عن بقية العوامل التنظيمية المتمثلة في العلاقات بين الأفراد، والمعلومات المرتدة عن الأداء، والإقرار بالإنجاز، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروقات في إتجاهات العينة نحو هذه العوامل تعزى لعدد سنوات الخبرة.

جدول رقم (26): نتائج الاختبار البعدي (نيومان كولز) حسب متغير سنوات الخبرة.

5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الفئة	المتغير
					3.20	1-3 سنوات	النمط القيادي
					2.95	4-6 سنوات	
					3.07	7-9 سنوات	
			*		3.18	10-12 سنة	
			*		3.21	13 سنة فأكثر	
					3.38	1-3 سنوات	الاستقلالية المتاحة للأستاذ الجامعي
					3.17	4-6 سنوات	
					3.34	7-9 سنوات	
			*		3.51	10-12 سنة	
			*		3.58	13 سنة فأكثر	
					2.80	1-3 سنوات	توفر الفرص البديلة
					2.92	4-6 سنوات	
					2.65	7-9 سنوات	
		*	*	*	3.16	10-12 سنة	
		*	*	*	3.26	13 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات الحاسوب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي.

فيما يتعلق بإتجاهات العينة نحو العوامل الخارجية التي تمثلها توفر الفرص البديلة، فقد أظهرت النتائج كما يظهرها الجدول رقم (25)، وجود فروقات دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في إتجاهات الأساتذة حول توفرها لفرص بديلة تعزى لعدد سنوات الخبرة، وكانت هذه الفروقات لصالح الذين

خبراتهم (10-12 سنة) على الذين خبراتهم أقل من (10 سنوات). كذلك أظهرت النتائج وجود فروقات لصالح الذين خبراتهم أكثر من (12 سنة) على الذين خبراتهم أقل من (10 سنوات). كما يظهر في الجدول رقم (25).  
في ضوء هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بوجود فروقات في إتجاهات الأساتذة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية تعزى لعدد سنوات الخبرة. حيث أظهرت النتائج وجود هذه الفروقات عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .

### سادسا: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إتجاهات الأساتذة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية تعزى للأجر الشهري.

يبين الجدول رقم (27) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروقات في إتجاهات الأساتذة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية حسب متغير الأجر الشهري.

جدول رقم (27): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروقات في مستوى الولاء التنظيمي وإتجاهات العينة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية حسب الأجر الشهري.

\$733.33-\$553.33		\$546.67-\$513.33		\$ 506.67		الأبعاد
انحراف	وسط	انحراف	وسط	انحراف	وسط	
0.62	3.03	0.44	3.20	0.52	3.25	النمط القيادي.
0.77	3.49	0.72	3.53	1.25	3.50	العلاقات بين الأفراد
0.91	3.35	0.97	3.33	0.66	3.47	الاستقلالية(الحرية) المتاحة للأستاذ الجامعي
0.68	2.62	0.59	3.85	0.57	4.00	المعلومات المرتدة عن الأداء
0.70	2.74	0.82	4.66	0.71	4.06	الإقرار بالإنجاز
0.64	2.95	0.47	3.04	0.74	2.93	توفر فرص بديلة

جدول رقم (27): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروقات في مستوى الولاء التنظيمي وإتجاهات العينة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية حسب الأجر الشهري.

دلالة (ت)	قيمة (ت)	\$733.33 فأكثر		الأبعاد
		انحراف	وسط	

0.21	1.52	0.59	3.13	النمط القيادي.
0.89	0.21	0.84	3.45	العلاقات بين الأفراد
0.72	0.45	0.88	3.45	الاستقلالية(الحرية) المتاحة للأستاذ الجامعي
0.04	3.68	0.65	3.66	المعلومات المرتدة عن الأداء
0.12	1.96	0.81	3.66	الإقرار بالإنجاز
0.72	0.44	0.75	3.03	توفر فرص بديلة

**المصدر:** من إعداد الباحثة بناء على مخرجات الحاسوب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي. فيما يتعلق بإتجاهات العينة نحو العوامل التنظيمية، أظهرت النتائج وجود فروقات في إتجاهات الأساتذة نحو المعلومات المرتدة عن الأداء تعزى للأجر الشهري، ويبين الجدول رقم (27) أن هذه الفروقات كانت لصالح الذين أجرهم الشهري \$ 506.67 فأقل على الذين راتبهم الشهري أكثر من \$ 733.33. كذلك كانت الفروقات لصالح الذين أجرهم (513.33-546.67 \$) على الذين أجرهم أكثر من \$ 733.33. أما عن بقية العوامل التنظيمية المتمثلة في النمط القيادي، العلاقات بين الأفراد، الاستقلالية المتاحة للأستاذ الجامعي والإقرار بالإنجاز، فقد أظهرت النتائج كما يبينها الجدول رقم (27)، عدم وجود فروقات في إتجاهات العينة تعزى للأجر الشهري. أما فيما يتعلق بإتجاهات العينة نحو العوامل الخارجية التي تمثلها توفر الفرص البديلة، فقد أظهرت النتائج كما يظهرها الجدول رقم (27)، عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في إتجاهات الأساتذة نحو توفر هذه الفرص تعزى لعدد للراتب الشهري. في ضوء هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية السادسة المتعلقة بوجود فروقات في إتجاهات الأساتذة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية تعزى للراتب الشهري.

**جدول رقم (28): نتائج الاختبار البعدي (نيومان كولز) حسب متغير الأجر الشهري.**

المتغير	الفئة	الوسط الحسابي	1	2	3	4
المعلومات المرتدة عن الأداء	\$ 506.67	4.00				*
	\$546.67-\$513.33	3.85				*
	\$733.33-\$553.33	3.62				
	\$733.33 فأكثر	3.66				

**المصدر:** من إعداد الباحثة بناء على مخرجات الحاسوب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي.

**سابعا: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إتجاهات الأساتذة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية تعزى للجامعة.**

يبين الجدول رقم (29) نتائج تحليل التباين الأحادي المتعلقة بالفروقات في إتجاهات الأساتذة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية حسب الجامعة التي يعملون بها. حيث يظهر من الجدول وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إتجاهات الأساتذة نحو ثلاثة عوامل من العوامل التنظيمية، فقد كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.001 \geq \alpha)$ ، كما تظهر من قيم (ف) المحسوبة في الجدول رقم (29) في إتجاهات الأساتذة نحو النمط القيادي في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية وكانت هذه الفروقات، كما يظهرها الجدول رقم (33)، لصالح الأساتذة العاملين في الجامعة المغربية، بمتوسط حسابي بلغ (6.92)، على إتجاهات بقية الأساتذة العاملين في الجامعة التونسية والجامعة الجزائرية.

جدول رقم (29): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروقات في مستوى الولاء التنظيمي وإتجاهات العينة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية حسب الجامعة.

الأبعاد	الجامعة التونسية		الجامعة الجزائرية		الجامعة المغربية		قيمة (ف)	دلالة (ف)
	وسط	إنحراف	وسط	إنحراف	وسط	إنحراف		
الولاء للجامعة	2.20	0.32	2.24	0.23	5.97	0.85	5.77	0.000
النمط القيادي.	2.83	0.42	3.04	0.50	6.71	1.06	6.70	0.000
العلاقات بين الأفراد	3.39	0.82	3.58	0.69	6.92	1.78	4.08	0.007
الاستقلالية (الحرية) المتاحة للأستاذ الجامعي	3.23	0.94	3.62	0.78	6.82	1.75	8.22	0.000
المعلومات	2.74	0.53	2.78	0.51	7.25	1.52	1.82	0.14

								المرتدة عن الأداء
0.000	7.22	1.36	6.15	0.52	2.05	0.59	2.84	توفر فرص بديلة
0.21	1.52	1.61	7.29	0.72	2.82	0.79	3.69	الإقرار بالإنجاز

**المصدر:** من إعداد الباحثة بناء على مخرجات الحاسوب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي. كما أظهرت النتائج وجود فروقات في إتجاهات الأساتذة نحو العلاقات السائدة بين الأفراد؛ حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة دالة إحصائيا عند مستوى  $(\alpha \geq 0.01)$ ، وكانت هذه الفروقات كما تظهر في الجدول رقم (30)، لصالح الأساتذة العاملين في الجامعة المغربية، بمتوسط حسابي بلغ (6.92). كذلك كانت هذه الفروقات لصالح الأساتذة العاملين في الجامعة الجزائرية بمتوسط حسابي بلغ (3.58) على الأساتذة العاملين في الجامعة التونسية.

كما أظهرت النتائج وجود فروقات في إتجاهات الأساتذة نحو الاستقلالية المتاحة للأستاذ الجامعي؛ حيث يظهر من قيمة (ف) المحسوبة التي تظهر في الجدول رقم (29) أن هذه الفروقات كانت دالة إحصائيا عند مستوى  $(\alpha \geq 0.001)$ . وكذلك تظهر نتائج الاختبارات البعدية (نيومان كولز) التي يظهرها الجدول رقم (30)، أن هذه الفروقات كانت لصالح الأساتذة العاملين في الجامعة الجزائرية بمتوسط حسابي بلغ (3.62) على الأساتذة العاملين في الجامعة التونسية بمتوسط حسابي بلغ (3.23)، وأيضا كانت الفروقات لصالح الأساتذة العاملين في الجامعة المغربية بمتوسط حسابي بلغ (6.82) على إتجاهات الأساتذة في الجامعة التونسية.

أما عن بقية العوامل التنظيمية المتمثلة في المعلومات المرتدة عن الأداء، والإقرار بالإنجاز، فلم تظهر النتائج وجود فروقات في إتجاهات العينة تعزى للجامعة التي يعملون بها.

**جدول رقم (30): نتائج الاختبار البعدي (نيومان كولز) حسب متغير الجامعة.**

المتغير	الجامعة	الوسط الحسابي	1	2	3	4
النمط القيادي	التونسية	2.83				
	الجزائرية	3.04				
	المغربية	6.71	*	*	*	
العلاقات بين الأفراد	التونسية	3.39				
	الجزائرية	3.58			*	

	*			6.92	المغربية	
			*	3.23	التونسية	الاستقلالية المتاحة للأستاذ الجامعي
			*	3.62	الجزائرية	
			*	6.82	المغربية	
				2.84	التونسية	توفر فرص بديلة
				3.05	الجزائرية	
	*	*	*	6.15	المغربية	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات الحاسوب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي. وأخيراً، فيما يتعلق بإتجاهات الأساتذة نحو العوامل الخارجية المتمثلة في توفر الفرص البديلة، أظهرت النتائج وجود فروقات في إتجاهات الأساتذة نحو هذا العامل تعزى للجامعة التي يعملون بها. حيث كانت قيمة (ف) دالة عند مستوى ( $0.001 \geq \alpha$ ) كما يظهر في الجدول رقم (29). أما عن نتائج الاختبارات البعدية لهذه الفروقات، فقد أظهرت النتائج أن هذه الفروقات كانت لصالح الأساتذة العاملين في الجامعة المغربية بمتوسط حسابي بلغ (6.15) على إتجاهات بقية الأساتذة العاملين في الجامعة التونسية والجزائرية كما يظهر في الجدول رقم (30).

في ضوء هذه النتائج، تقبل الفرضية الفرعية السابعة المتعلقة بوجود فروقات في مستوى الولاء التنظيمي في إتجاهات العينة نحو العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية حسب الجامعة التي يعملون بها، حيث أظهرت النتائج وجود هذه الفروقات.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والعوامل التنظيمية والعوامل

الخارجية.

جدول رقم (31): معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	الولاء التنظيمي	النمط القيادي	العلاقات بين الأفراد	الحرية المتاحة	المعلومات المرتدة	الإقرار بالإنجاز	توفر الفرص البديلة
الولاء التنظيمي	1	0.60*	0.26*	0.42*	0.25*	0.27*	0.52*
النمط القيادي		1	0.47*	0.52*	0.39*	0.45*	0.40*
العلاقات بين الأفراد			1	0.59*	0.28*	0.50*	0.29*

*0.39	*0.57	*0.45	1				الحرية المتاحة
*0.38	*0.57	1					المعلومات المرتدة
*0.35	1						الإقرار بالإنجاز
1							توفر الفرص البديلة

\* معامل الارتباط هام إحصائياً على مستوى  $(0.001 \geq \alpha)$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات الحاسوب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي.

### أولاً: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والنمط القيادي السائد.

يبين الجدول رقم (31) معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.001 \geq \alpha)$  بين مستوى الولاء التنظيمي والنمط القيادي السائد، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.60)، وكان اتجاه العلاقة إيجابياً وهي قوية، مما يعني أنه كلما إتسم النمط القيادي السائد داخل المنظمة بالمشاركة واحترام المرؤوسين، كلما زاد مستوى الولاء التنظيمي. في ضوء هذه النتيجة تقبل الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الولاء التنظيمي والنمط القيادي السائد، لأن قيمة معامل الارتباط كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.001 \geq \alpha)$ .

### ثانياً: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وطبيعة العلاقات بين الأفراد.

أظهرت النتائج كما يبينها الجدول رقم (31) معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.001 \geq \alpha)$  بين مستوى الولاء التنظيمي وطبيعة العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.26)، وكانت هذه العلاقة إيجابية وضعيفة، وهذا يعني أنه كلما كانت طبيعة العلاقات تركز على الاحترام المتبادل والصدقة والتعاون، كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى الولاء لدى الأساتذة للجامعة ولكن بشكل ضعيف. من خلال هذه النتيجة تقبل الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الولاء التنظيمي وطبيعة العلاقات بين الأفراد داخل الجامعة، وقد كانت قيمة معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.001 \geq \alpha)$ .



### ثالثاً: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاستقلالية المتاحة للأستاذ الجامعي.

يبين الجدول رقم (31) وجود علاقة إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.001)$ ، بين مستوى الولاء التنظيمي والحرية المتاحة للأساتذة داخل الجامعة، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.42)، وهذا يدل على أنه كلما توفرت الحرية والاستقلالية للأستاذ الجامعي في أداء عمله داخل الجامعة، كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى الولاء للجامعة بدرجة متوسطة. بذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين مستوى الولاء التنظيمي والاستقلالية (الحرية) المتاحة للأساتذة، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط إيجابية ودالة عند مستوى  $(\alpha \geq 0.001)$ .

### رابعاً: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وبين توفر المعلومات المرتدة عن الأداء للعاملين.

يظهر الجدول رقم (31) وجود علاقة إيجابية ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.001)$  بين مستوى الولاء التنظيمي وتوفر المعلومات المرتدة عن الأداء، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.25)، وهذا يدل على أنه كلما زادت المعلومات عن الأداء وتوفرت بالشكل المطلوب للأساتذة، كلما زاد مستوى ولائهم للجامعة التي يعملون بها وذلك بشكل ضعيف. بذلك تقبل الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الولاء التنظيمي وتوفر المعلومات المرتدة عن الأداء. حيث أظهرت النتائج أن هذه العلاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.001)$ .

### خامساً: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وبين مستوى الإقرار بالإنجاز.

يظهر الجدول رقم (31) وجود علاقة إيجابية ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.001)$  بين مستوى الولاء التنظيمي وتوفر المعلومات الإقرار بالإنجاز، فقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.27)، وكان اتجاه العلاقة يعني أنه كلما ازداد مستوى الإقرار بالإنجاز كلما ازداد مستوى ولاء الأساتذة نحو الجامعة التي يعملون بها.

من خلال النتيجة تقبل الفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الولاء التنظيمي ومستوى الإقرار بالإنتاج. فقد بينت قيمة معامل ارتباط بيرسون أن هذه العلاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.001)$ .

سادسا: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وبين توفر فرص بديلة

للأستاذ الجامعي للعمل خارج جامعاتهم.

أظهرت النتائج كما بينها الجدول رقم (31)، علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.001)$ . فكانت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.52) وهي علاقة متوسطة، إلا أن إتجاه العلاقة كما يظهر كان إيجابيا مما يعني أنه كلما كانت الفرص البديلة متوفرة أكثر، كلما ارتفع مستوى ولاء الأساتذة نحو جامعاتهم التي يعملون بها. بذلك ترفض الفرضية الفرعية السادسة المتعلقة بوجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية وتوفر الفرص البديلة، حيث كانت العلاقة ذات دلالة إحصائية إلا أن إتجاه العلاقة كان إيجابيا مما يؤدي إلى رفض الفرضية.

### خلاصة الفصل الثالث:

اتسمت هذه الدراسة بأنها شملت عدد من الفرضيات العلمية الرئيسية والمنبثقة عنها والتي تم اختبارها إحصائياً بهدف التعرف على واقع الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة العاملين في الجامعات المغربية والجزائرية والتونسية وأثره على الأداء الوظيفي.

الخصائصة:

## الخاتمة :

### الخاتمة:

إن هدف هذه الدراسة هو قياس ومقارنة مستويات الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لأساتذة الجامعة في ثلاث عينات الأولى الجامعة المغربية والثانية الجامعة الجزائرية، أما الثالثة فهي الجامعة التونسية.

### 1/ إشارة إلى أسئلة الإشكالية:

طرح في إشكالية الدراسة عدة تساؤلات منها ما تعلق بالجزء النظري للدراسة تمت الإجابة عليه في الفصول النظرية ومنها ما تعلق بالدراسة الميدانية والتي نذكر بها:

**السؤال الأول: ما هو مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة في الجامعات التونسية والجزائرية المغربية نحو جامعاتهم؟.**

أظهرت النتائج أن خمسة من هذه العوامل تعتبر قوية نحو الولاء للجامعة، حيث كان استعداد أفراد العينة لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الجامعة يليه أهمية سمعة الجامعة ومدى تحقيقها لأهدافها النهائية بالنسبة للأساتذة وشعور أفراد العينة بالفخر (الإعتراز) لوجودهم في الجامعة كانت كذلك من المصادر القوية المؤدية لولاء عال للجامعة.

أما العوامل الأخرى الثمانية، فقد اعتبرت متوسطة الأهمية باعتبارها مصادر مؤدية للولاء للجامعة.

**السؤال الثاني: ما هي اتجاهات أساتذة الجامعة نحو العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي والمتمثلة**

**في النمط القيادي، العلاقات بين الأفراد، الحرية المتاحة، المعلومات المرتدة، الإقرار بالإنجاز؟**

أظهرت الدراسة النتائج التالية:

إن اتجاهات أفراد العينة نحو النمط القيادي فقد كان متوسطا بمتوسط بلغ (3.13)، وهذا يعني

الحاجة إلى تحسين طبيعة الأنماط القيادية السائدة في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية المتمثلة

بتحسين طبيعة العلاقات بين المرؤوس والرئيس، ووضع نظام حوافز للأساتذة من أجل رفع

مستوى ولائهم للجامعة.

إن اتجاهات الأساتذة نحو طبيعة العلاقات بين الأفراد في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية

كانت متوسطة.

إن اتجاهات الأساتذة نحو الاستقلالية المتاحة لهم بشكل عام فقد كانت متوسطة.

إن اتجاهات أفراد العينة عن مدى حصولهم على المعلومات المرتدة عن الأداء، فقد كانت عالية

مما يدل إجمالا على توفر المعلومات التي تهم الأستاذ حول أدائه لعمله.

## الخاتمة :

أن إجتاهات الأساتذة نحو الإقرار بالإنجاز فقد كانت عالية، وهذا يدل على أن الجامعات تفر وتعرف بإنجاز الأساتذة وتعمل على تطويرهم وتمييتهم وتوفر لهم الفرص لذلك.

السؤال الثالث: ما هي إجتاهات أساتذة الجامعة نحو العوامل الخارجية المتمثلة في توفر فرص بديلة للعمل خارج جامعاتهم؟

إن إجتاهات الأساتذة نحو العوامل الخارجية المتمثلة في توفر فرص بديلة كانت متوسطة. مما يعني أن استعدادهم لترك الجامعة الحالية التي يعملون بها للعمل بجامعة أخرى جاء متوسطا

### 2/ نتائج الجانب النظري:

مما سبق دراسته نرى مدى أهمية ولاء العاملين لتنظيماتهم ومدى أهمية الولاء في تحقيق أهداف المنظمات وتقليص كثير من التكاليف الناجمة عن التخريب وهدر الوقت والممارسات الأخلاقية في العمل والسلبيات السلوكية الأخرى.

فالولاء التنظيمي يحقق التوجه الذاتي للعاملين نحو تحقيق الأهداف الموسومة وتقديم كل ما هو جديد بحيث تضمن للمنظمة البقاء والاستمرار والمنافسة والازدهار ويكسب ثقة العاملين بها ورضاهم عنها، وهذا الأخير يقتضي من المنظمات عند وضع سياساتها المتبعة مع العاملين يجب أن تركز على العلاقات الإنسانية والأساليب الحديثة في القيادة والتحفيز والإشراف وتوفير المناخ التنظيمي المشجع على الولاء والعمل المخلص المبدع.

يعد الولاء التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي من الموضوعات التي لاقت اهتماما كبيرا من الباحثين في الدول العربية في المجال التنظيمي في الفترة الأخيرة، فقد أخذت دراسة هذا الموضوع أبعادا كبيرة ومتنوعة، و تعددت الدراسات وتعددت معها الطرق لقياس الولاء إلى دراسة النتائج السلوكية لأشكال المختلفة للولاء التنظيمي.

وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي يعكس الرابطة بين إجتاهات الأفراد وبعض الظواهر والأنماط السلوكية، إذ أن المستويات المنخفضة من ولاء الأفراد لمنظماتهم ولمهنتهم يؤدي إلى تنمية إجتاهات سلبية نحو العمل والمنظمة، مما ينعكس على مدى رضاهم عن العمل، وانخفاض أدائهم وإنتاجيتهم، بينما زيادة ولاء الأفراد لمنظماتهم ولمهنتهم يمكنهم من تنمية الإجتاهات الإيجابية نحو عملهم ومنظماتهم، مما ينعكس على رضاهم على أعمالهم وزيادة أدائهم وارتفاع إنتاجيتهم.

## الخاتمة :

**3/ نتائج الجانب الميداني:** في ضوء النتائج السابقة لإجابة أسئلة الدراسة ومناقشة فرضياتها فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- بينت الدراسة أن استعداد الأساتذة لتقديم جهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الجامعة، كانت أكبر من مصادر الولاء التنظيمي لها، يليها إهتمام الأساتذة بسمعة الجامعة ومدى تحقيقها لأهدافها النهائية وجاء في المرتبة الثالثة شعورهم بالفخر عند إخبارهم الآخريين بأنهم أفراد في الجامعة. وأظهرت النتائج كذلك، أن الأساتذة لا يعتبرون عملهم خطأً كبيراً عند قبولهم العمل في الجامعة الحالية، وبشكل عام أظهرت النتائج مستوى متوسطاً من الولاء للجامعة من قبل الأساتذة.
- 2- أظهرت النتائج رضا متوسطاً من الأساتذة نحو النمط القيادي السائد في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية. وقد كان أكبر مصادر الرضا عن النمط القيادي السائد في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية هو أن التعامل يتم بين الرئيس والمرؤوس في هذه الجامعة بصورة طيبة ولطيفة، يليها وجود علاقة احترام وتفاهم بين الرؤوساء والمرؤوسين. وكان اتجاه الأساتذة نحو نظام الحوافز ومكافأة الأفراد العاملين في الجامعة استناداً إلى أدائهم الجيد منخفضاً حيث كان في أدنى سلم الأولويات.
- 3- فيما يتعلق بإتجاهات الأساتذة نحو العلاقات بين الأفراد، فقد كانت إتجاهاتهم متوسطة. وكان توفر الفرص الكبيرة لتكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل للأستاذ في أعلى هذه العلاقات، يليها أن الأساتذة يميلون في هذه الجامعة إلى احترام وتقدير بعضهم البعض. كما أظهرت النتائج أن الأساتذة يرون أن جو العمل يتصف بالود والتعاون بدرجة متوسطة كذلك، وأن جو العمل يسوده الصداقة والصراحة بين أفراد الأساتذة بدرجة متوسطة أيضاً.
- 4- أظهرت نتائج الدراسة مستوى متوسطاً من الإستقلالية المتاحة للأساتذة العاملين في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية، أما عن الفقرات المتعلقة بالاستقلالية، فقد بينت النتائج أن الأساتذة يمتلكون درجة كبيرة من الحرية في كيفية أداء وظائفهم، في حين أن وظائفهم تتيح لهم وباستمرار اتخاذ العدد من القرارات بمفردهم بدرجة متوسطة، وكذلك تسمح لهم وظائفهم في المشاركة في اتخاذ قرارات تؤثر عليهم بدرجة متوسطة أيضاً.
- 5- كانت إتجاهات الأساتذة نحو المعلومات المرتدة عن الأداء عالية. حيث يستطيع الأساتذة اكتشاف مواهبهم وقدراتهم في إنجاز العمل المكلفين بتأديته بشكل عال، كذلك ينتابهم الإحساس بمعرفة مستوى أدائهم فيما إذا كان جيداً أو رديئاً بشكل عال أيضاً. إلا أن تزويدهم بالمعلومات حول أدائهم للأعمال الموكلة إليهم أولاً بأول كان بشكل متوسط.

## الخاتمة :

- 6- إن اتجاهات الأساتذة نحو الإقرار بالإنجاز كان عاليا بشكل عام. حيث يشعر الأساتذة بأنهم يقومون بعمل مهم في الجامعة بشكل عال. ويرون أن رؤوساهم يعترفون بأهمية العمل الذي يقومون به، كما يشعرون بشكل عال أيضا بوجود فرص حقيقية للنمو الشخصي والتطور في العمل.
- 7- كانت اتجاهات عينة الدراسة نحو توفر الفرص البديلة متوسطة بشكل عام، كذلك كانت اتجاهات العينة نحو أبعاد هذا المجال متوسطة على جميع فقراته، ففن كانت اتجاهات الأساتذة متوسطة نحو اختيار نفس العمل ونفس الجامعة التي يعملون بها إذا كان لديهم فرصة الاختيار مرة أخرى للعمل. كذلك كانت اتجاهاتهم متوسطة نحو رغبة الانتقال إلى جامعة أخرى أو مؤسسة أخرى ذات امتيازات وظيفية أفضل فقد جاءت متوسطة ولكن بدرجة منخفضة مما يعني أنهم على استعداد لترك الجامعة التي يعملون بها.
- 8- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة تعزى للجنس، فقد كانت هذه الفروقات لصالح الإناث. وقد يعزى ذلك إلى أن مستوى ولاء الإناث أعلى من مستوى ولاء الذكور بسبب أن الإناث قد دخلن مجال العمل الأكاديمي في الجامعات بعد الرجل، ولا تستطيع النساء العمل خارج الجامعات إلا بمرافقة أزواجهن الذين ليس بالضرورة أن يحصلوا على فرص عمل في أماكن أخرى أو في دول أخرى، أي أن فرص العمل المتوفرة للذكور أكثر مما هي متوفرة للإناث، وهذا بالتالي يجعل الإناث أكثر استقرارا وولاء للمنظمة.
- 9- بينت النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة نحو جامعاتهم تعزى للحالة الاجتماعية. فقد أظهرت النتائج تساوي متوسط ولاء المتزوجين وغير المتزوجين. وهذا قد يعزى إلى أن العاملين في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية، سواء المتزوجين وغير المتزوجين، لديهم الاستقرار في حياتهم الاجتماعية، وبذلك لا يؤثر الوضع الاجتماعي بصورة معينة على فئة دون الأخرى.
- 10- بينت النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة تعزى للمؤهل العلمي. وقد يعزى ذلك إلى أن طبيعة العمل لحملة الدكتوراه وحملة الماجستير واحدة وهي التدريس. وأن طبيعة القوانين والأنظمة تنطبق على الإثنين بدرجة واحدة، إلا في مجال الترقيات لحملة الدكتوراه. وهذا يظهر أن الفروقات في قيم المتوسطات الحسابية لحملة الدكتوراه كانت أكثر من القيم الحسابية لحملة الماجستير، إلا أن هذه الفروقات غير هامة إحصائيا.



## الخاتمة :

11- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة تعزى للعمر. فقد كانت هذه الفروقات لصالح الذين أعمارهم (51 سنة) على بقية الفئات العمرية الأخرى. وهذا قد يعزى إلى أن هذه الفئة العمرية تعمل منذ وقت طويل في الجامعة، وبالتالي فإن مستوى ولائهم لها يزداد مع الزمن، وقد يكون هؤلاء قد حصلوا على عمل في هذه الجامعة حديثا، وبالتالي فإن فرص العمل هذه قد تكون نادرة بحيث تم الحصول عليها بصعوبة وذلك لسنتهم. من هنا فإن انتمائهم لهذه الجامعة سيكون أكبر.

12- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة تعزى لعدد سنوات الخدمة (الأقدمية). هذه الفروقات لصالح الذين خبراتهم (12 سنة) فأكثر، أي لصالح الذين خبرتهم أطول. وهذا يعزى إلى أن الأشخاص الجدد العاملين في الجامعات يكونون على معرفة أقل من زملائهم بأهداف الجامعة وسياساتها، لأن الذين خبرتهم أطول تكون قد تولدت لديهم خبرة في كافة المجالات نتيجة استمرايتهم بالعمل داخل الجامعة، وهذا بدوره انعكس على ولائهم لها.

13- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة نحو جامعاتهم تعزى للجامعة التي يعملون بها. حيث أظهرت النتائج أن الأساتذة العاملين في الجامعة المغربية كانوا أكثر ولاء لجامعتهم من العاملين في الجامعات التونسية والجامعات الجزائرية، وهذا يعزى إلى أن الجامعة المغربية تقدم التسهيلات والعلاوات والإميازات للأساتذة العاملين فيها أكثر من الجامعات الأخرى؛ مثل فرص المشاركة في المؤتمرات خارج الدولة، والعلاوات المضافة على بعض التخصصات النادرة.

14- وجود علاقات إيجابية بين الولاء التنظيمي والعوامل التنظيمية المتمثلة بالنمط القيادي، والعلاقات بين الأفراد، والحرية المتاحة، والمعلومات المرتدة عن الأداء، والإقرار بالإنجاز. كانت هذه العلاقات جميعها إيجابية وهامة إحصائيا.

15- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وتوفر فرص بديلة. وهذا معناه، أن الأساتذة الذين لديهم ولاء لجامعاتهم لا يتركونها حتى ولو توفرت الفرص البديلة.

### 4/ المقترحات:

#### 1-موجهة للمنظمات:

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

## الخاتمة :

1. على المنظمات أن تقوم بين فترة وأخرى بإجراء بحوث عن مستوى الولاء التنظيمي بين الأقسام المختلفة في المنظمة في سبيل التعرف على الأقسام التي تعاني من نقص في ولاء أفرادها، في سبيل معالجته وبالتالي رفع مستوى الولاء لأفرادها وبالنتيجة زيادة الأداء وتقليل دوران العمل الذي غالبا ما يكلف المنظمة مبالغ طائلة لا مبرر لها كتكاليف التدريب والاختيار والتعيين والتوقف عن العمل....
2. يجب إخبار العاملين في المنظمة عند رغبة الإدارة بإجراء البحوث الميدانية عن مستوى الولاء لأفرادها بأنها تبغي من وراء ذلك التعرف على معوقات العمل التي تعيق العاملين فيها، ولذا يتوجب على هؤلاء أن يقدموا المعلومات الصحيحة والدقيقة والموضوعية من أجل استخدامها في البحث وأن الإدارة العليا لن تطلع على إجاباتهم بل ستكون مجرد أرقام فقط، وهذا يشجع العاملين على إبداء آرائهم واقتراحاتهم.
3. لما كان الولاء التنظيمي يتناسب طرديا مع مدة الخدمة، فيتطلب الأمر إعطاء أهمية كبيرة للعمال الجدد خاصة في المراحل الأولى، حيث يكون العامل خاضعا خلالها إلى التدريب والإعداد والاختبار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في المنظمة والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكثيف اتجاهاته بما يتلائم مع اتجاهات المنظمة، وإدراك ما يتوقع منه، وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه. لذا يطلب من الإدارة العليا إشعاره بروح الصداقة والمحبة عن طريق تقديم النصائح والإرشادات وتقديمهم إلى مختلف الرؤوساء وزملاء العمل الذين من المحتمل أن يعمل معهم، حتى تضمن خلق إحساس العائلة الواحدة.
4. في سبيل خلق وتنمية الولاء لدى العاملين نوصي ببيت روح العمل الجماعي خاصة بالنسبة للعاملين صغار السن حيث يتطلب الأمر توجيههم الوجهة الصحيحة وإطلاعهم على طبيعة العمل والإجابة على استفساراتهم وتنمية روح الإخلاص والالتزام والتفاني والشعور بالمسؤولية إزاء العمل، وإشاعة الطمأنينة والأمان الوظيفي بين العاملين.
5. لما كانت الأجور من العوامل المهمة والمؤثرة في ولاء الفرد لجامعته وتقلل من دوران العمل سعيا وراء الأجر الأعلى، وبما أن الأجور هي مصدر لإشباع الحاجات الأساسية للعاملين لذا يتوجب على الإدارة العليا أن تقوم بوضع برنامج عادل للأجور يعتمد على الرتبة الأكاديمية والأقدمية.
6. يجب أن لا يغيب عن بال المسؤولين في المنظمة أهمية الحوافز المادية والمعنوية كوسيلة فعالة لإشباع الحاجات الفوقية للفرد في سعيه نحو الحصول على التقدير والاحترام عن طريق المكانة

## الخاتمة :

الإجتماعية، أو سعيه لتحقيق الذات عن طريق السماح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وحسن المعاملة والثناء والمدح، وإظهار التقدير المتميز، وخلق الشعور لديه بأهميته في العمل، وإتاحة الفرصة لإبداء آرائهم وإقتراحاتهم التي تثري الوظيفة التي يمارسها.

### ب- موجهة للدولة:

تلعب الجامعات دورا كبيرا في نهضة الأمم والدول وتقدمها ليس فقط من خلال إعداد الكوادر البشرية المؤهلة، بل أيضا من خلال إجراء البحوث والدراسات في شتى المجالات العلمية سواء كانت الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، العلمية والطبية وما إلى ذلك من مختلف المجالات. إن الجامعات لها طابعها الخاص بها، وأن ولاء الأساتذة لجامعاتهم من شأنه أن يكون له الأثر في تقدم هذه الجامعات وهذا بدوره ينعكس على المجتمع وبالتالي تقدم الدولة بشكل عام. لذا يتوجب عليها اتخاذ التدابير التالية:

1. توفير كل الامتيازات للأستاذ الجامعي والتي من شأنها أن تقطع عليه التفكير بتركها واللجوء للعمل في أي جامعة أخرى خارج الدولة. (هجرة الأدمغة).
2. أن تتبنى الدولة نظام مكافآت وحوافز فعال بشقيه المادي والمعنوي، بحيث يشعر من خلاله الأستاذ الجامعي بأن الإنجاز العالي والمميز يكافأ عليه بشكل مميز أيضا. وهذا بدوره يزيد من شعوره بأن الولاء نحو دولته وجامعته يصبح واجبا في كل وقت وليس موسميا.

### 5/ آفاق الدراسة:

- أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي.
- ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي.
- الولاء التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية لدى الأستاذ الجامعي.
- الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي.
- اتجاهات الأستاذ الجامعي نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

قائمة

المصادر

والمراجع:

## قائمة المصادر والمراجع المستخدمة:

باللغة العربية:

قائمة الكتب:

1. أبو النصر، مدحت محمد، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
2. أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
3. أنيس، إبراهيم وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الأول، الطبعة الثانية، مجمع اللغة، القاهرة، دار إحياء التراث العربي، 1960.
4. أنيس، إبراهيم وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الثاني، الطبعة الثانية، مجمع اللغة، القاهرة، دار إحياء التراث العربي، 1972.
5. البرنوطي، سعاد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
6. جواد، شوقي ناجي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
7. حريم، حسين، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.
8. حريم، حسين، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.
9. حسن، نزار أحمد، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، دمشق، سورية، 1999.
10. الحناوي، محمد حسن، أساسيات وأصول الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
11. حنفي، محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 2005.
12. حنفي، محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 2005.
13. الخزامي، عبد الحكيم، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الطبعة الثانية، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1998.

14. درة، عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2003.
15. الرفاعي، أحمد، علم النفس الصناعي، دار الإشعاع للنشر، بيروت، لبنان، 2001.
16. الزهراني، أحمد سالم، درجة الرضا عن بيئة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات الصحية، مكتبة التراث، الرياض، السعودية، 1419، 1998هـ.
17. سلطان، محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات، فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
18. السلمي، علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، الطبعة الثالثة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1985.
19. السلمي، علي، الإدارة وتحديات القرن الحادي والعشرين، شركة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001.
20. السويدان، طارق. والعدلوني، محمد، حماسية الولاء — كيف تحفز وتبني ولاء العاملين؟، الطبعة الأولى، الكويت، شركة الإبداع الخليجي، 2003.
21. السيد، إسماعيل محمد، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2000.
22. الشاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الثانية، دار الشروق، عمان، الأردن، 2002.
23. الشرفاوي، علي، أصول التنظيم، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 2000.
24. شهاب، إبراهيم بدر، معجم المصطلحات الإدارية العامة، الطبعة الأولى، بيروت، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، 1998.
25. شوقي، محمد شوقي، السلوك التنظيمي والوظيفي، مكتبة المدينة، الزقازيق، مصر، 2003.
26. شوقي، محمد، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002.
27. شوقي، محمد، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002.
28. الصيرفي، محمد، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005.

29. ضرار، قاسم، تنمية المهارات الإشرافية على المستوى التنفيذي الأول دراسة وصفية تحليلية لمهام وتحديات الإشراف بالمنظمات الإدارية، مكتبات جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1999.
30. الطيان، سوسن، البيئة والأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2000.
31. عاطف، زاهر عبد الرحيم، هندرة المنظمات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
32. عباس، سهيلة، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
33. عباس، سهيلة، وعلي، علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
34. عبد الجليل، راشد محمد، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2003.
35. عبوي، زيد منير، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
36. عبيد، عاطف، شريف، محمود، مذكرات في نظريات التنظيم والإدارة، القاهرة، دار المعارف، مصر، 1996.
37. العديلي، ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1995.
38. العديلي، ناصر، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1416هـ، 1995.
39. العطية، ماجدة، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
40. عقيلي، عمرو وصفي، إدارة القوى العاملة، دار زهران النشر والتوزيع، الأردن، 1981.
41. عوامل، نائل، مبادئ في الإدارة العامة، الطبعة الثانية، مركز أحمد ياسين الفني، عمان، الأردن، 1996.

42. فضل الله، علي فضل الله، نظريات التنظيم الإداري: دراسة تحليلية نقدية، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 1996.
43. القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي — دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
44. القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية، مكتبة دار الشروق، عمان، الأردن، 2000.
45. القريوتي، محمد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات، العمليات، والوظائف، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
46. اللوزي، موسى، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
47. مجر، مهدي إبراهيم، الأمانة في الأداء الإداري، مكتبة الخدمات الحديثة، جدة، السعودية، 1415هـ، 1994.
48. مخيمر، عبد العزيز، وجودة، عبد المحسن، وخشبة، ناجي، وعبد القادر، عبد القادر، ومطاوع، عبد الحميد، قياس الأداء الوظيفي للأجهزة الحكومية، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2000.
49. المدهون، موسى. الجزراوي، إبراهيم. تحليل السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، 1995.
50. المعاني، أيمن عودة، الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع، عمان، مركز أحمد ياسين، 1996.
51. المفتي، كمال، الرقابة وتقييم الأداء، الطبعة الأولى، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1984.
52. المنذر، نبيل سعيد، أصول الإدارة، مكتبة التراث، عمان، الأردن، 1999.
53. النجار، محمد سعيد، الإدارة في المنظمات الصناعية، دار الثقافة للنشر، دمشق، سورية، 1999.
54. ياغي، محمد، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الثانية، مركز أحمد ياسين الفني، الرياض، السعودية، 1998.



## قائمة الأطروحات والرسائل الجامعية:

### أ- الأطروحات:

1. إبراهيم، وفاء، تأثير مستوى مشاركة العاملين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم - أريحا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 1996.
2. آل الشيخ، عبد الملك عبد الله حسين، المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تؤثر على أداء العاملين في المنظمات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، المعهد العالي للعلوم الأمنية، الرياض، 2001.
3. البابطين، سلطان عبد الرحمن، تقييم نظام أداء العاملين بالأجهزة الأمنية: دراسة تحليلية مطبقة على إمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1994، 1414هـ.
4. باجابر، عادل عبد الله، الإتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية والمركزية بالمنظمة الغربية: دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1996.
5. الحجري، سالم بن محمد بن عامر، « واقع الولاء التنظيمي لدى القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والعوامل التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، مسقط، جامعة السلطان قابوس، 2002.»
6. الخدري، علي ناصر، « الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء لدى العاملين الإداريين بجامعة صنعاء»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن، 2007.
7. الردايدة، صالح حسن شحادة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية المجتمع الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية والفنون، جامعة اليرموك، الأردن، 1988.

## ب- رسائل الماجستير:

1. الرهيظ، عبد الرحمن بن سليمان، العلاقة بين نتائج تقويم الأداء الوظيفي للمعلم المتميز في مراحل التعليم ونسب التفاعل اللفظي في أداة فلاندرز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2004.
2. الرواشدة، خلف سليمان، « درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صناعة القرار في مدارسهم وعلاقتها بشعورهم بالأمن وولائهم التنظيمي»، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005.
3. الرويلي، مخلف عايد، بعض الصفات الشخصية للقائد الأمني بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية لعينة من ضباط المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1995.
4. الزهراني، عبد الله بن عطية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية: «دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة»، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2007.
5. الزهراني، عبد الواحد سعود، « العوامل المرتبطة بالولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية: دراسة ميدانية»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2005 .
6. سلامة، انتصار، مستوى الإلتناء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2004.
7. الشراري، مفضي بن طيان السنيد، «الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2007.
8. الشنفي، علي بن عبد الله، تجربة تقييم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية في مدارس الهيئة الملكية للجبيل وينبع -دراسة وصفية تحليلية-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2004.

9. شهاب، حليلة عبد الفتاح، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1998.
10. صلاح، خالد محمد، «تقويم أداء مديري المدارس الأكاديمية الحكومية في الأردن»، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الجامعة الأردنية، 1985.
11. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - قياس وتقييم - ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2001-2002.
12. عبد الله، علي، أثر البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999.
13. العبيدي، رائد عبد الخالق، الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين - دراسة مقارنة بين منشأتين في القطاع الاشتراكي والخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 1989.
14. العتيبي، منصور بن نجر، مجالات الاستفادة من تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2000.
15. العلياني، محمد بن حمد، تقييم وأساليب وتنمية القيادات الوسطى بقوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1999.
16. عورتاني، مأمون عبد القادر، العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2003.
17. غنام، ختام علي عبد الله، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005.
18. القنص، إبراهيم، العلاقات الإنسانية وتأثيرها على العاملين بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1417هـ.

19. الكاساني، مراد أحمد، أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي، دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان، الأردن، 2000.
20. الكايد، جعفر أحمد محمد، الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 1999.
21. مساد، أحمد عمر، العلاقة بين نمط القيادة لدير المدرسة وولاء المعلم لعمله في منطقة وادي الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1988.
22. المعاني، أيمن عودة، أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1990.
23. المعشر، زياد، قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في شمال الأردن (إربد، عجلون، جرش، المفرق): دراسة ميدانية تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.
24. المعولي، عبد الله بن علي بن أحمد، «تقويم أداء موظفي الخدمة المدنية في سلطنة عمان — دراسة ميدانية»، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1993.
25. المومني، موسى جفال، «دراسة عملية اتخاذ القرارات وتطوير نموذج لها في وزارة التربية والتعليم في الأردن»، رسالة ماجستير غير منشورة، إربد، جامعة اليرموك، 1983.
26. ويسى، مختار، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالولاء التنظيمي وبالآداء وبالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في بعض المعامل التابعة لوزارة الصناعة في محافظتي دمشق وريف ريف دمشق، أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية التربية، جامعة دمشق، سورية، 2009.

#### قائمة الدوريات والمجلات العلمية:

1. إبراهيم، عدنان بدري، مدى الالتزام الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، أبحاث اليرموك — ساسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 19، العدد 13، ص 1145-1159، 2003.

2. الأحمدي، طلال بن عابد، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، المحلة العربية للإدارة، مصر، المجلد 24، العدد الأول، ص 1-44، 2004.
3. بجيري، سعد. وآخرون، «اتجاهات الرؤساء التنفيذيين نحو نظام تقويم أداء العاملين بالجهاز الحكومي بالمملكة العربية السعودية»، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 70، 1991.
4. جودة، السيد جوده، مفهوم الأداء " دراسة ميدانية لنموذج محدد على قطاع الغزل والنسيج لجمهورية مصر العربية"، مجلة الإدارة، المجلد (16)، العدد (3)، القاهرة، مصر، 2002.
5. حسين، عمار حسن، مهام المديرين: أساليب التعرف عليها وفعاليتها، مجلة الإدارة العامة، المجلد السادس، العدد الرابع (4)، 1998.
6. الحمود، أحمد بن حماد، تقييم الأداء الوظيفي: الطرق - المعوقات - البدائل، مجلة الإدارة العامة، العدد الثاني، 1995.
7. الخشالي، شاكر جار الله، أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - العلوم الإنسانية، المجلد السادس، العدد الأول، ص ص 124-158، 2003.
8. خضر، نعمة. والنعمي، عدنان. والنعمي، فلاح، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة - دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة بغداد، مجلة إتحاد الجامعات العربية، العدد الثالث، ص 74-105، 1996.
9. خطاب، عايدة سيد، الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل - دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، مجلد 13، العدد 1، ص 23، ص 85، 1988.
10. رشيد، مازن فارس، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، مجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 11، العدد الأول، ص 9-36، 2004.
11. سعود، راتب. وبطاح، أحمد، مدى التزام مديري المدارس محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم، دراسات - العلوم التربوية، المجلد 23، العدد الثاني، 1996.

12. سعيد، مؤيد سعيد، المناخ التنظيمي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد الأول، السنة الحادية عشر، عمان، الأردن، 1994.
13. سلامة، سهيل فهد، «فعالية تقويم الأداء الوظيفي وتطبيقاته بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية»، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 55، 1987.
14. السيد، إسماعيل محمد، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2000.
15. الصباح، أحمد حماد، تقييم الأداء الوظيفي: الطرق والمعوقات والبدائل، مجلة الإدارة العامة، مجلد رقم (34)، العدد الثاني، الرياض، السعودية، 2004.
16. الصواف، محمد ماهر، «تقويم الأداء الوظيفي — دراسة مقارنة للنماذج والتقارير المستخدمة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية»، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 706، 1992.
17. طعمنة، محمد، «اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية في الأردن»، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 10، العدد 3، 1994.
18. طناش، سلامة. واللوزي، موسى. «تقييم نموذج الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الأردنية»، دراسات العلوم الإنسانية، مجلد 22، أ، العدد السادس (6)، 1995.
19. الظرف، سلطان، تقييم نظام أداء العاملين بالقطاع الخاص الخدمي: دراسة تحليلية مطبقة على منطقة الرياض، مجلة الإدارة، العدد 18، القاهرة، مصر، أبريل 2004.
20. عبد الباقي، زيدان، التنافس الإداري الاجتماعي، مجلة الإدارة، المجلد (49)، العدد الأول، 2002.
21. عبد الوهاب، علي محمد، سلوكيات إتخاذ القرار: دراسة تطبيقية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة، المجلد السادس، العدد الثالث، 2005.
22. عبكل، محمود مرزوق محمد، الولاء التنظيمي وعوامل تحقيقه في منشآت الأعمال: دراسة ميدانية على شركة الفوسفات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، 2002، ص ص 12-13.

23. العتيبي، سعود. والسواط، طلق عوض الله، الولاء الإداري التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، سلطنة عمان، مجلة الإداري، العدد70، ص13-67، 1997.
24. العتيبي، آدم غازي، «أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت»، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الأول، العدد الأول، الكويت، ص109-133 (134-190)، 2003.
25. العجمي، راشد شبيب، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل، مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت، مجلة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة، المجلد13، العدد1، ص49-70، 1999.
26. العزاوي، محمد عبد الوهاب، وسائل تحسين الإنتاجية في الصناعة العراقية مع إشارة إلى التجربة اليابانية، المجلة العربية الإدارية، المجلد9، العدد2، ص57-66، الأردن، 1985.
27. عسكر، سمير أحمد، المحددات الشخصية لقيم العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية: دراسة تطبيقية لدولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد46، الكويت، 2001.
28. العضايلة، علي محمد، الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس، ص13-32، 1995.
29. العضايلة، علي محمد، الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية - دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد10، العدد10، ص53-97، 1996.
30. العقدة، أحمد عبد المجيد، «تقويم الأداء: نظرة تحليلية على أهداف وأساليب ووسائل تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان - دراسة ميدانية»، مسقط، العدد67، 1996.
31. علام، اعتماد محمد، الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية - دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري، حولية كلية الإنسانيات والعلوم الإجتماعية، العدد16، ص251-296، 1993.

32. العمري، خالد، مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس الأردنية في محافظة إربد وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية والوظيفية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات — سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد7، العدد الثاني، ص12-36، 1992.
33. العمري، عبید عبد الله، الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤوساء الأقسام في جامعة الملك سعود — دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، مجلد11، العدد الأول(خاص بمناسبة مرور عام على تأسيس المملكة العربية السعودية)، ص111-118، 1999.
34. الغيث، محمد، الإنتاجية في القطاع الحكومي: المفاهيم، المعوقات، وسائل وطرق تحسين الإنتاجية، مجلة الإداري، العدد (41)، 1990.
35. الفرحان، إسحاق أحمد. ولطفي، لطيفة. ومحمد خوالدة، قياس مدى ارتباط المعلمين في الأردن بمهنة التربية والتعليم وولاءهم لها والعوامل المؤثرة في ذلك، دراسات، مجلد9، العدد2، ص ص29-67، 1982.
36. الفضلي، فضل صباح، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية، مجلة الإدارة العامة، مجلد37، العدد1، ص75-110، 1997.
37. القطان، عبد الرحيم علي، العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي: دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية والعمالة العربية والعمالة السعودية والعمالة الغربية، المجلة العربية للإدارة، العدد2، ص5-32، 1987.
38. المخلافي، محمد سرحان، أهمية الولاء التنظيمي والمهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، كلية التربية، جامعة دمشق للعلوم الإنسانية والقانونية، المجلد 17، العدد2، ص ص185-220، 2001.
39. المعشر، زياد، قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في شمال الأردن (إربد، عجلون، جرش، المفرق) — دراسة ميدانية، مجلة محكمة دولية باسم: «دراسات»، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 30، العدد1، ص ص164-182، 2003.
40. المعيوف، صلاح بن معاذ، «أثر المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي»، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، السعودية، المجلد28، العدد107، ص111-150، 2002.



41. الهيجان، عبد الرحمن أحمد، الولاء التنظيمي للدير السعودي، الطبعة الأولى، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، العدد 187، ص ص 7-192، الرياض، السعودية، 1998.

42. يوسف، درويش عبد الرحمن، «العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية — دراسة ميدانية»، مجلة الإدارة العامة، مجلد 39، العدد 3، ص 493-528، 1999.

#### الندوات:

النجار، أحمد، أساليب تقويم أداء عضو هيئة التدريس الجامعي: «ندوة تطوير أعضاء هيئة التدريس»، جامعة الملك سعود، الرياض، 1426هـ (2005)، ص 460.

#### المواقع الإلكترونية:

<http://forum.egyptany.net/index.php?showtopic=37761&view=getnewp>

ost أطلع عليه بتاريخ: 27/12/2012 على الساعة: 22:30

## **LES OUVERAGES:**

1-Allen, N. J, Meyer, J. P. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organizations". **Journal of occupational Psychology**, 63, p.p. 1-18, 1990.

2-Al-Kahtani, M.A. An Assessment of Organizational Commitment In The Institute Of Puublic Administrative In The Kingdom Of Saudi Arabia, The effect of personal demographics and job-related factors on faculty commitment. **DAI-B65/07.P.3754.Jan.2005.AAT3140906, 2005.**

3-Angle. H. L. & Perry, J.L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. **Administrative Science Quarterly.26,1-13**

4- Anquse Manceil,Principal Instructional Management and its Relation to Teacher Job Satisfaction DAT.A53/11, 1998:37

5- Brown, K. & Coulter,R. , Social psychology, New York Free Press, 1993, P:50-52.

4-Brown, U.& Gaylor, K.(2002), Organizational Commitment IN Higher Education. **Department of Business.** [on line]

**<http://www.midwestacademy.org>**

5-Buchanan, Bruce.(1974) Building Organizational Commitment, the Socialization of Managers in Work Organization. **Administrative Science Quarterly.** 19(1), p533-546

6-Burke, M.E, & Collison, J. (2004), Employee Trust and Organizational Loyalty Poll finding, Society for human resource management, Retrieved April, 15,2005 available on

**<http://www.shrm.org/research>**

7-Carmeli, A. & Gefen, D. (2005), The Relationship Between Work Commitment Models and Employee Withdrawal Intentions, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.20,No.2, Retrieved October, 21,2005, available on

**<http://www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm>**

8-Chui-seng, Y.B. (1999), The career commitment of primary teachers in Brunei Darussalam: Perception of teaching as a career, Research in Education. Retrieved March, 31,2005 available on

**[http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3765/is\\_199911/ai\\_n88673666](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3765/is_199911/ai_n88673666)**

- 9-Clugston, N.M. (2000), The Mediating Effects Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave. **Journal of Organizational Behavior**.21.p.477-486.
- 10-Coberlt, B.M. (2004). Faculty Satisfaction and Organizational Commitment with Industry\_ University Research Centers. PhD. Dissertation North Carolina State University [on line]  
<http://www.lip.ncsu.edu/these.com>
- 11-Cohen, A, (1991). Career stage as amoderated of the relationships between organizational commitment and its outcomes: Ameta-analysis, **Journal of Occupational Psychology**, 64: 253-268.
- 12-Daft R., Organizationl Theory & Design \*N Y: West publishing Co. 1995, P316.
- 13-Dixon, M.A., Cunningham. G.B., Sagas. M., Turner, B.A., & Kent, A.(2005). Challenge is Key: An Investigation of Affective Organizational Commitment in Under Graduate Interns. **Journal of Education for Buissness**.80 (3).
- 14-Dunaham, R.B., Grube,J.A., & Castaned, M.B, (1994). Organizational Commitment the Utility of an Intergrative Definition, **Journal of Applied Psychology**.79(3) pp.370-380.
- 15-Dramsted, S.A. (2004), Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Teachers in Norway: A comparative study of selected school from public and private educational systems.  
**DAL\_A65/02,P.4D9,AUG2004.AAT3122213**
- 16-Eisenberger, R., Fasolo, p., & Lamastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence. Commitment and Innovation. , **Journal of Applied Psychology**. 75.(1).pp.51-59.
- 17-Fjortoft, N. (1993). Factor Predicting Faculty Commitment to The University. Paper presented at the annual forum of the association for Institutional Research. 33<sup>rd</sup> , Chicago. IL. May.1993. (**ERIC Document Reproduction Serice No. ED367268**).
- 18-Freund, A. & Carmeli, A, An Empirical Assessment: Reconstructed Model for Five Universal Forms of Work Commitment, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 18 No. 7, pp.708-725. Retrieved October, 21, 2005, available on  
<http://www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm>

- 19-Foote, D.A; Seipel, S.J; Johnson, N.B; Duffy, M.k; (2005), Employee commitment and Organizational Policies, *Management decision*, Vol.43, No.2, pp.203-219. Retrieved October, 21, 2005, available on <http://www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm>
- 20-Glission, C., & Durick, M.(1988). Predicators of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations, **Administrative Science Quarterly**, 33(1), pp 61-81.
- 21-Herbiniak, L.G. Alutto, J.A, (1972). Personal and Role related factors in development of Organizational Commitment, **Administrative Science Quarterly**, 18, pp 555-572.
- 22-Jackson, P.R, (2004), Employee commitment to Quality its conceptualization and measurement, **International journal of quality & reliability management**, Vol. 21, No. 7, pp.714-730. Retrieved October, 21, 2005, available on <http://www.emeraldinsight.com/0265-671x.htm>
- 23-Jernigang, I.E; Beggs, J.M; Kohut, G.F, (2002), Dimensions of Work Satisfaction as Predicators of Commitment Type, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 17, No. 7,2002, pp.564-579. Retrieved October, 21, 2005, available on <http://www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm>
- 24-Karrasch, A.I (2003). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Military Psychology*.15(3), 225-236, [on line], [http://www. Search.epnet.com/login.aspx?direct 10362767](http://www.Search.epnet.com/login.aspx?direct=10362767).
- 25-Lamsa, A.M, & Savolainen,T, The Nature of Managerial Commitment to Strategic Change, *Leadership & Organization development journal*, pp.297-306 Retrieved October,21,2005 available on <http://www.emerald-library.com>
- 26-Lok, P. & Crawford, J. (2001), Antecedents of Organizational Commitment and the Mediating role of Job Satisfaction, , **Journal of Managerial Psychology**, Vol.16, No.8, PP.594-613. Retrieved October, 21,2005, from <http://www.emerald-library.com>
- 27-Marsh, R., & Mannari, H. (1977). Organizational Commitment and Turnover: a Predicting Study. **Administrative Science Quarterly**, 22(1).pp.57-75.

- 28-Marchiori, D.M., & Henkin, A. B. (2004). Organizational Commitment of a Health Profession Faculty Dimension Correlates and Conditions-**Medical Teacher**. 26(4) pp.12-23.
- 29-Millinan. M. Working Motivation & Job satisfaction, P. Psychological ) .(DAL-474- 16- P, 1987
- 30-O'reilly, C & Chatman, J, Organizational Commitment and Psychology Attachment: The Effect Compliance Identification, and Internationalization on pro- social Behavior. **Journal of Applied Psychology**. (1) 1, pp. 442-499, 1986.
- 31-Peerman, C; Bobts, J; Schmitt, M.; Tolsma, J.; Walters, D. (2002), Job commitment of human resources professionals.  
Retrieved march, 31, 2005 available on  
<http://www.iashrm.org/hr-syudy-summary-4-03>  
**PDF**
- 32-Perelman, B.,& Hartman, E. A, Burnout: Summary and future research; Human Relations, 35, 1982
- 33-Porter, L.W. & Steers, R. Mowday, R, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychaitric Technicians, **Journal of Applied** 59. pp. (603-609), 1978.
- 34-Rees, F, how to lead work teams that work : facilitation akills, USA: Jossey Bass,1991
- 35-Robbies, Stephen, Organizational Behavior, 10<sup>th</sup> ed, USA: Perntice Hall, 2004.
- 36-Schutte,N., Toppinen, S., & Schaufeli, W. The Factorial validity of the Maslach Burnout in ventry- general survery(MBI- , 2003.
- 37-Shepherd, J.L, & Mathews, B.P. (2000), Employee Commitment: Academic VS Practitioner Perspectives, **Employee Relations**, Vol.22, No.6, 2000, PP.555-575. Retrieved October, 21,2005, available on  
<http://www.emerald-library.com>
- 38-Singh, V. & vinnicombe, S.(1998). What does "Commitment" Really Mean?  
Views of UK and Swedish Engineering Managers, Personnel Review, Vol.29 No.2, 2000, pp.228-258. Retrieved October, 21, 2005, available on  
<http://www.emerald-library>
- 39-Smith, Danna, Job Satisfaction and Organizational Commitment: The result of Leadership. **JONA**. (25) 9, 1995.

Steers R, (1977). Antecedents and out comes of Organizational Commitment. **Administrative Science Quarterly**, 22(1), PP.46-56.

40-Vandenberg , R.J & lance, C.E;(1992) Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. **Journal of Management**.

Retrieved March, 31,2005 available on

**[http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m4256/is\\_nl\\_v18/ai\\_12289745](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4256/is_nl_v18/ai_12289745)**

41-Yousef, D.A,(2001). Islamic Work Ethic A moderator between Organizational Commitment and job satisfaction in a cross-cultural context,

Personnel review, Vol.30 No.2, pp.152-169 Retrieved October, 21,2005,

available on.

**<http://www.emerald-library.com/ft>**

42-Welsch, H.P., Lavan, H. (1981). Interrelationships Between

Organizational Commitment and Job Characteristics Job Satisfaction,

Professional Behavior and Welsch, H.P., Lavan, H. (1981). Interrelationships

Between Organizational Climate, **Human Relations**. 34(12) pp.1079-1089.

قائمة

الملاحق

# الملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

على أداة الدراسة



الرقم	اسم المحكم	الرتبة	اسم الجامعة
01	أ.د. محمد جودت ناصر	أستاذ التعليم العالي	جامعة دمشق-سورية
02	أ.د. طارق الخير	أستاذ التعليم العالي	جامعة دمشق-سورية
03	أ.د. سليمان الفارس	أستاذ التعليم العالي	جامعة دمشق-سورية
04	د. علي الخضر	أستاذ محاضر صنف "أ"	جامعة دمشق-سورية
05	د. سلامة يوسف طنّاش	أستاذ محاضر صنف "أ"	كلية الدراسات العليا-الجامعة الأردنية
06	أ.د. أحمد بطاح	أستاذ التعليم العالي	جامعة مؤتة-الأردن
07	أ.د. نعمة خفاجي	أستاذ التعليم العالي	جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن
08	د. بن عناية جلّول	أستاذ محاضر صنف "أ"	جامعة خميس مليانة

الملحق (2)

أداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد الأستاذ المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،،،

تحية طيبة و بعد:

نضع بين أيديكم هذه الإستبانة، آمليين أن تمنحوها جزءا من وقتكم الثمين، ونشكر لكم بداية حسن التعاون، وكلنا ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول جميع الفقرات الواردة فيها. إن الغرض من تصميم هذه الإستبانة هو وضع أداة للقياس تستخدم في دراسة بعنوان:

**«الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي**

**-دراسة مقارنة بين جامعات تونس-المغرب-الجزائر-»**

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال - جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف-الجزائر.

يرجى التفضل بملئ فقرات الإستبانة علما بأن يتم التعامل مع معلوماتكم وإجاباتكم بسرية تامة لغايات البحث العلمي وسوف يتم تحويل الإجابات إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل، مع التفضل بالعلم بأنه يشرف على هذه الأطروحة الدكتور نوري منير من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

زيني فريدة

الجزء الأول:

يرجى وضع علامة (√) بمحاذاة كل مربع يتفق مع حالتك الشخصية:

- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> أنثى          | <input type="checkbox"/> ذكر          |
| <input type="checkbox"/> 30-39 سنة     | <input type="checkbox"/> 30 سنة فأقل  |
| <input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر. | <input type="checkbox"/> 40-49 سنة    |
| <input type="checkbox"/> متزوج         | <input type="checkbox"/> أعزب         |
| <input type="checkbox"/> أرمل          | <input type="checkbox"/> مطلق         |
| <input type="checkbox"/> ماجستير       | <input type="checkbox"/> دكتوراه      |
| <input type="checkbox"/> 3-6 سنوات     | <input type="checkbox"/> 1-3 سنوات    |
| <input type="checkbox"/> 10-12 سنة     | <input type="checkbox"/> 7-9 سنوات    |
|  | <input type="checkbox"/> 12 سنة فأكثر |

الأجر الشهري:

- \$506.67
- \$513.33-\$546.67
- \$553.33-\$733.33
- \$733.33 فأكثر

الجزء الثاني: يهدف هذا الجزء إلى قياس مدى ولاءك للجامعة التي تعمل بها، يرجى وضع إشارة (√) في المربع الذي يبين مدى موافقتك أو عدم موافقتك للعبارات التالية:

الرقم	الفرقة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الجامعة.					
2	أظهر لأصدقائي أن هذه الجامعة عظيمة ويستحق بأن يعمل الشخص فيها.					
3	أشعر بقليل من الولاء لهذه الجامعة.					
4	إنني على استعداد لقبول أي عمل في هذه الجامعة لكي أحتفظ بعملتي فيه.					
5	تتطابق قلبي مع قيم الجامعة التي أعمل بها.					
6	أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخطر الأشخاص الآخرين بأنني فرد في هذه الجامعة.					
7	إنني على استعداد للعمل في أي جامعة أخرى طالما نوعية العمل واحدة.					
8	تدفعني هذه الجامعة إلى تقديم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل.					
9	أشعر بالسعادة والارتياح بأن أتاحت لي الفرصة للعمل في هذه الجامعة التي أفضلها على سائر الجامعات.					
10	لا أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقائي في هذه الجامعة على المدى البعيد.					
11	أي تغيير مهما كان بسيطاً في وضعي الحالي في الكلية يجعلني أفكر في ترك العمل في هذه الجامعة.					
12	لقد ارتكبت خطأ كبيراً عندما قبلت أن أعمل في هذه الجامعة.					
13	تعتبر هذه الجامعة أفضل منظمة يمكن أن أعمل بها.					
14	لا أوافق على سياسات هذه الجامعة فيما يتعلق بالأمور التي تخص الأساتذة فيها.					
15	في الواقع يهمني جداً سمعة هذه الجامعة ومدى تحقيقها لأهدافها النهائية.					

الجزء الثالث:

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
<b>النمط القيادي</b>						
1	يتم التعامل بين الرئيس والمرؤوس في هذه الجامعة بصورة طيبة ولطيفة					
2	تمارس رقابة مباشرة ودقيقة على المرؤوسين باستمرار					
3	يهتم الرؤساء بهذه الجامعة بمصالحهم الذاتية أكثر من اهتمامهم بمصالح المرؤوسين					
4	يتم باستمرار أخذ رأي المرؤوسين عند اتخاذ قرارات مهمة في العمل					
5	توجد علاقة احترام وتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين					
6	يكافأ الأفراد في هذه الجامعة استناداً إلى أدائهم الجيد					
7	يتلقى الفرد الدعم والمساعدة من مسؤوله المباشر والأفراد الآخرين عن القيام بالمهام الصعبة					
8	تتم عملية تقييم الأداء بناء على أسس موضوعية وغير شخصية					
9	تكثر الانتقادات الموجهة للفرد في هذه الجامعة					
10	يوجد نظام مكافآت عادل يتناسب مع الجهود المبذولة من طرف الأساتذة					
<b>العلاقات بين الأفراد (حرية اختيار جماعة العمل)</b>						
11	يسود جو من الصداقة والبراحة بين الأفراد في هذه الجامعة					
12	يتصف جو العمل في الكلية التي أعمل بها بالود والتعاون					
13	توفر الجامعة للأستاذ فرصة كبيرة لتكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل					
14	يميل الأساتذة في هذه الجامعة إلى احترام وتقدير بعضهم البعض					
<b>الاستقلالية (الحرية) المتاحة للأستاذ الجامعي</b>						
15	أمتلك قدراً كبيراً من الحرية في كيفية أدائي لوظيفتي					
16	تتيح لي وظيفتي وباستمرار اتخاذ العديد من القرارات بمفردي					
17	تسمح لي وظيفتي في المشاركة باتخاذ قرارات تؤثر علي					

					أشعر بأن لي دورا كبيرا بشأن ما يحدث في وظيفتي	18
<b>المعلومات المرتدة عن الأداء</b>						
					أستطيع اكتشاف مواهبي وقدراتي في إنجاز العمل المكلف بتأديته	19
					يزودني رئيسي المباشر (رئيس القسم) بالمعلومات حول أدائي للأعمال الموكلة إلي أول بأول	20
					أتعرف على مدى حسن أدائي للعمل أثناء تنفيذي له	21
					ينتابني الإحساس بمعرفة مستوى أدائي فيما إذا كان جيدا أو رديئا؟	22
<b>توفر فرص بديلة</b>						
					في حالة حصولي على وظيفة في جامعة أو منظمة أخرى داخل الوطن وخارجه وبنفس مزايا الوظيفة التي أشغلها الآن فإنني أرغب بالانتقال إليها.	23
					في حال توفرت لي فرصة بديلة للعمل في جامعة أو منظمة أخرى بإمميزات أفضل من عملي الحال، فإنني على استعداد تام لقضاء بقية خدمتي الوظيفية في جامعتي الحالية ولا أفضل الانتقال إلى جامعة\منظمة أخرى	24
					إذا كان لدي فرصة الاختيار مرة أخرى للعمل، فإنني سوف أختار نفس العمل ونفس الجامعة التي أعمل بها الآن.	25
<b>الإقرار بالإنجاز</b>						
					يعترف رئيسي المباشر بأهمية العمل الذي أقوم به	26
					أشعر بوجود فرصة حقيقية للنمو الشخصي والتطور في العمل	27
					أشعر شخصيا بأنني أقوم بعمل مهم في هذه الجامعة	28