

Dirassat & Abhath
The Arabic Journal of Human
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث
المجلة العربية في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

EISSN: 2253-0363
ISSN : 1112-9751

الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال الجامعة

- دراسة ميدانية بجامعة الجلفة -

**Organizational loyalty and relation to the job performance of the
- university workers - field study at Zian Achour Djelfa University**

دودو نوري نور الدين DOUDOU Naouri Nour Eddine

جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعد الله University of Algiers 2 Abu al-Qasim Saadallah

مخبر علم الاجتماع المنظمات و المناجمنت

Laboratory of Sociology of Organizations and Management

noureddine.doudounaouri@univ-alger2.dz

تاريخ القبول : 2020-09-21

تاريخ الاستلام : 2019-11-27

ملخص:

تهدف من هذه الدراسة إلى معرفة إتجاه العلاقة بين الولاء التنظيمي ببعديه (الأمن الوظيفي - الإحترام و التقدير) والأداء الوظيفي ، ولقد تم إجراء الدراسة في جامعة الجلفة زيان عاشور بالجلفة حيث طبقت على عمالها ، ونظرا لطبيعة الموضوع تم تطبيق المنهج الوصفي في دراستنا حيث طبقت على عينة عشوائية تطبيقية مكونة من (88) مفردة أي عاملا، كما استخدمنا الاستمارة كأداة رئيسة لجمع البيانات. كما أننا إستعملنا الأدوات الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة منها: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، توصلنا في الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها وجود اثر للولاء التنظيمي ببعديه المختلفين على عمال الجامعة ، وبناء على نتائج الدراسة تم التقدم بالتوصيات.

الكلمات المفتاحية : الولاء التنظيمي ، الأداء الوظيفي ، الأمن الوظيفي ، الإحترام والتقدير.

Abstract:

We aim from this study to know the direction of the relationship between organizational loyalty in its dimensions (functional security - respect and appreciation) and functional performance, and the study was conducted at the University of Djelfa Zaian Achour in Djelfa where it was applied to its workers, and due to the nature of the subject the descriptive curriculum was applied in our study where it was applied to We also used statistical tools to test the study hypotheses, including the arithmetic average, the standard deviation. After analyzing the data using the statistical program SPSS, we reached a number of results in the study, most notably the presence of an impact of organizational loyalty in the distance different on university workers, and based on the results of the study, recommendations were made.

Keywords: Organizational loyalty; job performance; job security; respect and appreciation.

بين كل هذه العوامل والمتغيرات التنظيمية ، فهو الرأس المال الحقيقي لأي منظمة و من خلاله يتحدد مستوى أدائها ، وقد حظي المتغير الإنساني بهذا الإهتمام في المنظمة بعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية والتي أعطت للفاعل المكانة المناسبة في المنظمات و اهتمت بتلبية حاجياته و تلبية رغباته بهدف إثارة

1. مقدمة:

تسعى المنظمات إلى تحقيق الفعالية و استمرار النجاح و الوصول إلى الأداء الفعال. و حتى ترقى إلى ما تصبوا إليه فإنها بحاجة إلى موارد بشرية و مادية و بنى تنظيمية مناسبة و فاعلين مؤهلين و مدربين تدريباً كافياً و يعد الرأس المال البشري الأهم من

يرتبط ارتباطا وثيقا بفاعلية الرأسمال البشري، مما يعين و يتطلب الرقي بمكانياته وقدراته، توفير المناخ الملائم الذي يتحقق مع الرضا الوظيفي والولاء الدائم للمنظمة التي تتحتضنها وينتمي إليها.

إن موضوع الولاء التنظيمي من الظواهر الإدارية التي نالت قدر كبير من اهتمام موجه من الباحثين، والنسبة للعلاقة الوطيدة التي تربطها بالعناصر التنظيمية والأداء الوظيفي، ومن ثم أصبحت تحسين ورفع مستوى الولاء التنظيمي من أهم واجبات الإدارة، والتعليق أن تبذل كل جهدها وطاقاتها، لتحسينها بالشكل الذي يساهم في الرفع بمستوى وتحسين الأداء الوظيفي.

و من خلال ما سبق يتبادر لنا هذا الإشكال أو التساؤل :

هل توجد علاقة تأثير وتأثر بين الولاء التنظيمي للعمال بجامعة زيان عاشوربا لجلفة وأدائهم الوظيفي؟ أو ماهو اتجاه العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال بجامعة زيان عاشوربا؟
والتي تندرج تحته السؤالين التاليين :

- هل يؤثر الشعور بالأمن الوظيفي لدى العمال بجامعة زيان عاشوربا في زيادة الأداء الوظيفي؟
- كيف يؤدي الاحترام والتقدير للعمال بجامعة زيان عاشوربا إلى تحسين الأداء الوظيفي؟

ب. فرضيات الدراسة:

- يؤثر الشعور بالأمن الوظيفي لدى العمال بجامعة زيان عاشوربا لزيادة الأداء الوظيفي للموظفين.
- يؤدي الاحترام والتقدير للعمال بجامعة زيان عاشوربا لزيادة التحسينات دائيم الوظيفي.

ج. أهداف الدراسة :

لكل دراسة أو بحث علمي غاية أو مجموعة من الأهداف في رسمها الباحث مسبقا ويستمدّها من حقائق الواقع الاجتماعي. وككل بحث يريد من خلاله الدراسة العلمية التبدل خلفيات العلوم

دافعيته وتحفيزه و ضمان بقائه في المنظمة و بذل كل ما بوسعها من جهد لتحقيق أهدافها ، بالإضافة إلى ضمان ولائها وإخلاصها لها ولأن للولاء التنظيمي أهمية فقد حظي بإهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي حيث قام الباحثون بعدد من الدراسات بهدف الكشف عن علاقته وتأثيره في فعالية المنظمة .
أ. الإشكالية :

تعد الجامعة مؤسسة اجتماعية ثقافية تؤثر وتتأثر بالمحيط الاجتماعي الذي نشأت فيه، فبهوليد المجتمع من ناحية، وأداة الفاعلة من خلال إمدادها المجتمع بالكفاءات الفكرية والفنية والمهنية والاقتصادية والاجتماعية والثرية والسياسية من ناحية أخرى، وباعتبار أن لكل مؤسسة ثقافة تنظيمية خاصة بها تنتج أساسا إثر تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات السائدة فيها فيزمن معينو المعبر عنها بالقيمو الاعتقادات المشتركة التي يؤمنها أعضاء المؤسسة، والتعليق على الأعضاء الجدد التأقلم معها، فإن ثقافة الجامعة هي قيم ومعتقدات أعضاء الجامعة.

نقلا عن الخصاونة (1997) يرى فرويد وينبرجر (winberger)

أن جزء من صفات الشخصية للإنسان تؤدي إلى الضغط، وذلك عند أولئك الذين يكونون أكثر وفاء و ارتباطا في عملهم والأكثر تشبها بالقيم. ويعد الوفاء للوظيفة والولاء التنظيمي جزءا من الولاء الاجتماعي والذي هو عبارة عن مشاعر تطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع ما نحو الافراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار في ذات المجتمع، حيث تمثل هذه المشاعر في ارتباط الفرد بغيره ومدى استعداداته للتضحية وتقديم وقته وجهده وامكاناته للمؤسسة والمجتمع، وبالتالي فنجاح أي دولة يعتمد على مستوى مؤسساتها وخاصة التعليمية منها¹.

كما يرتبط الولاء التنظيمي بصفات العالمين في المنظمة وكفاءاتهم والقيمو التي تتميزون بها، فكما كان للعمال في دولتهم منظماتهم استطاعتها الأخيرة القيام بدورها وتحقيق أهدافها²، يقال لعمالها لجامعة تحتضن ضغط البيئة الداخلية وكما أنهبوا جهظهم و فومغبرها تخارجه عن ارادته، تقلل من فعاليتها في الأداء بعملها العملية التي تعكس دوافعها .

وفي ظل استمرار التطور في علم الإدارة، فإن الدراسات والتراث النظري يؤكد علنا أن الرأسمال البشري سيظل هو المتغير النشط لأداء كافة الوظائف، فإن كفاءة وفعالية أداء أي منظمة يتعلق و

- الاجتماعية والذي
يهتم بدراسة كلما يتعلق بجميع التفاعلات والعلاقات التي تتم داخل المنظمة
ت، من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتمثل في:
- محاولة تشخيص واقع الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي في المنظمات والعلاقة بينهما.
 - إبراز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي لدى عمال الجامعة .
 - تحديد مستوى و طرق تقييم الأداء الوظيفي لدى العمال داخل الجامعة.
- د. منهج الدراسة :
- يعتبر المنهج مجموعة من القواعد التي تموضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، أو الطريقة التي يتبعها الباحث فيدراسة المشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة. وبما أن مناهج البحث العلمي متعددة ومتنوعة فإن اختيار المنهج يرتبط أساساً بطبيعة موضوع البحث، وقد تم اختيار المنهج الوصفي وهو المنهج المناسبي لسياسة هذه الدراسة، لأن هدفها الكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى أفراد الجامعة.
2. الإطار النظري للدراسة :
- 1.2. مفهوم الولاء التنظيمي :
- يعتبر مفهوم الولاء قديم في العلوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون أنّ الإنسان باعتباره كائناً اجتماعياً يعيش مع آخرين في بيئة اجتماعية منظمة، وترتبط بهم علاقات اجتماعية تبرزها الحاجة إلى التعاون والشعور بالانتماء³.
- وقد عرفه مودي Mowday بأنه: «حالة يتمثل الفرد فيها بقيم وأهداف المنظمة ويرغب في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه».
- وعرفه بوكانن Buchanan بأنه: «انجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف التنظيم وقيمه بغض النظر عما يقدمه لهم من قيم مادية»⁴.
- فالولاء التنظيمي ليس مجرد ولاء بمنظمة معينة، بل هي عملية مستمرة يعبر الموظف من خلالها عن اهتمامه بالمنظمة وبنجاحها المستمر، ويتم ذلك عن طريق الإيمان بالهدف والعمل من أجله وبشكل مستمر وإن طال أمد تحقق هذا الهدف.
- ومن أوائل الذين قدموا مفهوم الولاء التنظيمي بورتر وسميث Porter et Smith 1970 حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه: «توجه يتسم بالفاعلية والايجابية نحو المنظمة».
- ومن هذا المنطلق يُعرف شيلدون Sheldon بالولاء بأنه: «إتجاه أو توجه نحو المنظمة يربط شخصية وهوية الفرد بالمنظمة»⁵، و يعرفه بيكر Becker 1960، فالولاء التنظيم عند: «نزعة للمشاركة المستمرة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة لما استثمره الفرد فيها ويخشى أن يفقده إذا تركها»⁶.
- إن الولاء التنظيمي عند كلّ من هال Hall، ونجرين Nygren وشنيدر Schneider يمثل: «العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة».
- ويشير إليه ألتو alutto، وهرينياك Hrebiniak، أنه يمثل: «ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، ويترتب عليها استثمار متبادل يستمر باستمرار "العلاقة التعاقدية بينهما"، إن الولاء من خلال هذا التعريف يرتبط بجوانب التبادل النفعي وتمثله التكلفة بين الفرد والتنظيم، حيث ترتبط بزيادة العائد النفعي بارتفاع مستوى الولاء عند الفرد.
- 2.2. أوجه الولاء التنظيمي:⁷
- تعتبر وجهة الولاء وحدة خارجية عن العامل قد تكون مفهوماً أو سلوكاً أو نتيجة لنشاط، كما تعتبر بمثابة هدف أو موضوع اهتمام العامل الذي يقوم من خلالها بتقييم السلوك الناتج عن ولاءه، إن الولاء يختلف من حيث الوجهة، فقد تكون نحو المنظمة، أو المشرف أو المهنة أو النقابة أو الزبائن أو الحياة المهنية، وقد تتعدد الوجهات عند نفس العامل، ونظراً لتعدد أوجه الولاء فسيتم الاقتصار على بعضها:

1.2.2.1. الاتجاه الأول- المقاربة التبادلية:

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

2.2.3.2. الاتجاه الثاني- المقاربة النفسية:

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

وجد في المقابل أن الولاء مهتم قبل كل شيء بالعملية التي يطور فيها الفرد ولاءه ليس بالتنظيم فقط وإنما بما يفعله ويؤتيه، ويندرج تحت منهج السلوكي نوعان من النظريات أولها مفهوم المرهات الجانبية يرى أن الفرد يصبح مشغولاً وأسيراً لأداء بعينه، وذلك بسبب الاستثمار الذي قد يفقده لو توقف أو أهمل الفرد هذا العمل أو الأداء بيكر (Becker 1964)، وثانيهما ما أشار إليه أنالولاء هو الحالة التي يصبح فيها الفرد مقيدا بإطار سلوكه ويزداد من خلالها اعتقاده بالمحافظة على هذا السلوك.

3.3.2. الاتجاه الثالث-الاتجاه الثقافي أو مقارنة الثقافة

التنظيمية:

وهي من أحدث المدارس في دراسة المنظمات (مدرسة الثقافة التنظيمية) التي قدمت إطاراً جديداً لدراسة وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها وبالذات قيم المديرين والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة مادياً وتنظيماً، وكذلك الافتراضات الأساسية التي تحدد علاقة المنظمة ببيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى تعد المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد.

1.2.2.1. الولاء بالمنظمة :

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

2.2.2. الولاء بالجماعة:

ويعبر عن درجة الولاء للجماعة أو لفريق العمل، وفي هذا الإطار يقول تيفنتThévenet إن مسألة الولاء تنطلق من مبدأ أنه لا يمكننا أن ننتمي إلى جماعة، ما لم نتمكن من تكوين علاقة مع أعضائها والاندماج في هذه العلاقة فإلا الفرد بجماعة العمل يجعله يتعرف على نفسه من خلال هذه الجماعة التي يشعر تجاه أعضائها بالانتماء.

3.2.2. الولاء بالمشرف:

ويعرف بأنه الارتباط بالمشرف والاستعداد لبذل الجهود المعتبرة لخدمته، فعادة ما ينظر الأفراد للمشرفين على أنهم يجسدون قيم المنظمة وأهدافها، مما يجعل العمال يدرون أن المشرفة هو امتداد للمنظمة، وبالتالي فإنه يعوض الفرد ولاءه التنظيمي الذي أصبح صعباً بولاءه بالمشرف، على اعتبار أن هذا الأخير ينوب عن ذلك "الولاء بالمنظمة".

4.2.2. الولاء بالعمل:

ويعبر عن درجة اندماج الفرد في النشاطات ومجموع المهام التي تدخل ضمن عمله، وحبه لأدائها وعدم رغبته في تغييرها أو التخلي عنها، ومادام العمل مفهوم مركب يتضمن المهام بشقي أنواعها والأدوات والأماكن والظروف الفيزيائية "الإضاءة، التهوية، الحالة العلائقية" والعلاقة مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين" وغيرها فإن الولاء بالعمل يحتوي على العديد من الولاءات الفرعية التي قد نوها في مجال العمل.

5.2.2. الولاء بالمهنة:

يعتبر أكثر تحديداً من الولاء بالعمل، فهو عبارة عن قبول لأهدافها وقيمتها وحبالبذل والبقاء فيها.

3.2.3. الاتجاهات النظرية لدراسة الولاء التنظيمي:

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن "الأثرالصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".¹²

وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:

أ. الموظف: وما يمتلكه من معرفه ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

ب. الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

ج. الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.¹³

كما أن الولاء التنظيمي من وجهة نظر هذه المدرسة يعد أسلوباً قوياً لضبط الموظفين باعتبار أن من أكبر المشكلات التي تعاني منها إدارة المنظمات الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين، والولاء التنظيمي يقدم أسلوباً ملامئاً للمديرين لحل هذه المشكلة وحسب وجهة نظر هذه المدرسة فإن الولاء التنظيمي يتضمن توحيد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية وعليه فإن الولاء التنظيمي للمنظمة يعد عاملاً أخلاقياً ويتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء، وهذا الولاء النابع من الأساس الذاتي للفرد يحد من المظاهر السلبية في المنظمة مثل: الغياب، والعمل خارج وقت الدوام، ولجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لترك المنظمة.⁸

2.2. الأداء الوظيفي :

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتبار الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، والأداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة⁹، إن الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه¹⁰.

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض¹¹.

1.2.2.1. المداخل النظرية للأداء:

شهد الأداء (العمالي) منذ ظهور العمل المأجور، اهتماماً واسعاً من طرف الباحثين، واهتموا كثيراً بكيفيات تحسينه وزيادته كل حسب تصوّره ومنهجه، ويعتبر آدم سميث العالم الإنجليزي أول من اهتم بطريقة مباشر بموضوع الإنتاج من خلال كتابه "ثورة الأمم" الصادر سنة (1776)، والذي عالج فيه موضوع الإنتاج من خلال العمل داخل الوحدة الإنتاجية على رفع مستوى الأداء، فبعد دراسات علمية وعملية قام بها آدم سميث في المنظمات الإنتاجية توصل إلى نتائج من شأنها أن تزيد في الأداء وتحسنه، ونجده من ناحية أخرى وجه المشرفين إلى طريقة تمكّنهم من التحكم في جودة الإنتاج وكفاءة الأداء، وذلك بتخصيص كل عامل لأداء عمل معين لا يغيره وذلك للإلمام بجميع جوانبه للوصول إلى نتائج مرضية.

1.1.2.2. مدرسة الإدارة العلمية:

حاولت مدرسة الإدارة العلمية استخدام المنهج العلمي في دراسة الأداء ومحاولة تحسينه، فركزت على دراسة الحركة والزمن وكل الظروف المؤثر على الأداء كالظروف الفيزيائية وقد كانت الملاحظة العلمية والتجربة أدوات منهجية للدراسة وتسجيل نتائجها ثم تحليلها علمياً للوصول إلى النتائج المرجوة.

وكرامتهم، وهذا الشعور في حد ذاته يحفزهم لمزيد من الإنتاج والعطاء¹⁵.

استند مايو في آرائه تلك على جملة الأبحاث والتجارب التي أجريت على مر ست سنوات في مصانعهاوثورن الأمريكية، أثبتت من خلالها أهمية الجانب عامل الروح المعنوية بين العامل «الإنساني في مستوى الإنتاج حيث فسر ذلك بوجود وشعورهم بالولاء والانتماء إلى جماعة واحدة ليست فقط في الأقسام الإنتاجية أو المصانع التي اهتم بدراستها، ولكن يمكن أن تزيد عملية الإنتاج في أي وحدة إنتاجية أو مصنع أو شركة أو إدارة مهما كانت وظائفها ومهامها أو أهدافها طالما يوجد نوع من الروح المعنوية العالية بين الأفراد».

وقد أثبتت هذه الدراسات مدى التأثير المباشر على أداء العمال داخل المؤسسة رغم أنتوفر الظروف المادية وحدها غير كافي لتحسين أداء العمل فالجانب الإنساني يلعب دور إيجابيا وكلا الجانبين مكملا لبعضهم¹⁶.

إن مدرسة العلاقات الإنسانية توصلت إلى أن مهمة الإدارة غير مقتصرة على الجوانب العملية فقط، كرفع الأجور وتحسين ظروف العمل، بل تتعداها إلى محاولة إشراك العمال في اتجاه القرارات وإشراكهم في إدارة المؤسسة، وذلك بأخذ آرائهم والاهتمام بها كعامل محفز للاهتمام أكثر بأدائهم وبالتالي زيادة الإنتاج.

3.1.2.2. المدرسة السلوكية:

ظهرت نتيجة لعيوب نظرية العلاقات الإنسانية، حيث حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للأفراد، لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال، ومن رواد هذه النظرية كريس أرجرس، دوغلاس مكريغفر، رنيسيليكيرت و ابراهم ماسلو، الذين أسسوا نظرياتهم نحو الفرد العامل على اعتبار أنه يحب عمله باعتباره مصدر رضى نفسي له، كما لديه القدرة على تحمل المسؤولية والسعي إليها إضافة إلى قبوله على الحماس والدافعية الذاتية للعمل والأداء المميز ويعتبر ليكرت-أحد رواد هذه النظرية- أن المنظمة الفعالة هي تلك المنظمة التي تحث المشرفين على تركيز اهتمامهم على بناء جماعات عمل فعالة ذات أهداف تتحدى

وقد أسهم تايلور في وضع أسس معادلة نظامية لدراسة الأداء، حيث جاءت أفكاره وأساليبه الغنية حول دراسة الحركة والزمن الذي يجري بواسطة العاملين داخل المؤسسات الصناعية، محاولة منه لمعرفة ما يدور بداخله وذلك لكي يكشف عن الوسائل والعوامل المساعدة على رفع الكفاءة الإنتاجية وتحديد أفضل الطرق لزيادة الأداء بالإضافة إلى العمل على توفير سبل علمية لقيام نظم إدارية تقوم بالإشراف على المشروعات، والعمل على رفع مستويات الأداء والتدريب للعاملين خاصة بعد أن زاد عدد العمال غير المدربين في التنظيمات الصناعية.

2.1.2.2. مدرسة العلاقات الإنسانية:

ومن رواد هذه المدرسة التون مايو الذي قدم انتقادات لمدرسة الإدارة العلمية وذلك لتركيزها على الظروف المادية كأساس للتحليل، حيث اكتشف مايو أن العوامل المادية ليست وحدها العامل المؤثر الرئيسي في انخفاض وارتفاع أداء العامل معتبرا ذلك إهمالا بالغا للجانب الإنساني في الأداء¹⁴، حيث تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية بأن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، وبناء عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه، فالفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها ويتأثر في سلوكه بآرائها ومعتقداتها وأن الشعور بالفرد بانتمائه للجماعة هو الذي يحفزه للبذل والعطاء، وأن إشباع حاجاته الاجتماعية قبل المادية هو الأساس في تحفيز للعمل، ولقد دعت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى اعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المؤسسة، ودعت إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال، وإلى أن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملين وأن يناقشوا معهم مشاكلهم الاجتماعية والأسرية وأن يشعروهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجزاء، كما أوضحت هذه النظرية أن للعاملين أهدافا وتطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة وقد تتعارض معها لذلك فإنه يصبح لزاما على الإدارة أن تناقش هذه الأهداف والتطلعات مع العاملين وأن تسعى إلى تحقيقها عن طرق تفويض بعض السلطة إلى العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم عند ذلك يشعر العاملون بإنسانيتهم

- قدراهما، في حين تشجع المنظمات الأقل فعالية بالمقابل، المشرفين على استحداث درجة عالية من التخصص الوظيفي وتعيين الأشخاص ذوي القدرات اللازمة لأداء الوظائف المتخصصة والتدريب، هؤلاء العاملين ليؤدوا وظائفهم بأكفاً الطرق، ويقدر عالي من الكفاءة والإشراف الدقيق على أداء هؤلاء المتخصصين، واستخدام حوافز في شكل معدلات عمل بالقطعة، تربط هذه النقاط بالملامح الرئيسية للتصميم التقليدي ودراسات المنظمات، على ضوء تلك الاتجاهات استنتج ليكرت أنّ التصميم الذي يأخذ في الاعتبار الجانب السلوكي للأفراد أو الموجه نحو الأفراد، والذي يشجع العمل الجماعي هو التنظيم الأكثر فاعلية.
- 4.1.2.2. نظرية المبادئ الإدارية:
- أشهر روادها هنري فايول وتفترض هذه النظرية أن السيطرة على السلوك الإنساني، تتأتى من خلال وضع ضوابط محددة للأداء، ومن خلال العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم، توجيه، ورقابة، ولقد وضع فايول أربعة عشر مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة وهي:
- تقسيم العمل: يؤدي إلى تحقيق الكفاية ويطبق على الوظائف الإدارية والفنية.
 - السلطة والمسؤولية: السلطة هي الحق في إصدار الأوامر وتلقي الطاعة من الآخرين، أما المسؤولية فهي مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر
 - النظام: ويعني بالولاء بالأنظمة التنظيمية وعدم الإخلال بالأوامر وجود رؤساء قديرين لغرض النظام.
 - وحدة الأمر: يعني أن يتلقى الفرد أوامر من رئيس واحد تفادياً للازدواجية في إصدار الأوامر.
 - وحدة التوجيه: إنّ النشاطات ذات الهدف الواحد يجب أن تنظم بحيث تصاغ في خطة واحدة وتشكل وحدة تنظيمية يديرها مسؤول واحد، والفرق بين هذا المبدأ ومبدأ
 - وحدة الأمر أو مبدأ وحدة التوجيه: يتعلق بالتنظيم الإداري بينما مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد والعاملين.
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: عندما نتعارض الأهداف الشخصية للأفراد مع الأهداف التنظيمية فإنّ الأهداف العامة للمنظمة ينبغي أن تأتي تترتباً على المقدم.
- مبدأ المكافأة والتعويض: يجب أن تكون مكافئة الأفراد وأجورهم عادلة بحيث تحقق الرضى الوظيفي لهم.
- المركزية: وتعني تركيز السلطة بيد الرؤساء، بينما اللامركزية هي تشتيت السلطة ويتوقف مدى إتباع المركزية واللامركزية على الموقف، مثل طبيعة عمل المنظمة وحجمها، ويجب أن يكون الهدف هو الاستغلال الأنسب لطاقات العاملين.
- تدرج السلطة: تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل الهيكل التنظيمي.
- الترتيب: ويعني وضع كل شيء في مكانه الصحيح والمناسب سواء كان مادياً أو بشرياً، وهذا يوفر الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة.
- المساواة في المعاملة: توفير معاملة عادلة لجميع العاملين في المنظمة، لضمان الولاء التنظيمي لهم.
- الاستقرار الوظيفي: المحافظة على الأفراد الأكفاء في المنظمة والحد من دوران العمل وترسب العمالة.
- المبادأة: وينبغي تشجيع العاملين على الابتكار والتفكير الخلاق لاستنباط وسائل وطرق لتطوير العمل وتحسين الأداء.
- روح الفريق والتعاون: أهمية العمل الجماعي وأهمية الاتصالات الفعالة بين الجماعة في سبيل إنجاز الأعمال والوصول إلى الأهداف
- لقد حصر فايول المشكل البشري في التنظيمات، في عملية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ولم يعط للعامل دور في المشاركة في التسيير واتخاذ القرارات حيث حدد فايول التسيير في خمسة عناصر وهي: التنبؤ والتخطيط، والتنظيم، الحكم والتنسيق والمراقبة¹⁷.
- 5.1.2.2. البيروقراطية:

3. الإطار الميداني للدراسة :

1.3. مجالات الدراسة :

1.1.3 المجال المكاني (الجغرافي) :

يتضح لنا المجال الجغرافي للدراسة من خلال عنوان البحث و الذي هو : الولاء التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال الجامعة - دراسة ميدانية بجامعة الجلفة - و بالتالي فإن المجال المكاني هو حدود جامعة زيان عاشور الجلفة.

2.1.3 المجال الزمني :

وهو الوقت المستغرق أو المستهلك خلال هذه الدراسة و إنجازها حيث دامت حوالي الشهرين من 2019/04/15 إلى غاية 2019/06/18.

2.3. عينة الدراسة :

انطلقنا في تحديد أفراد العينة من مبادئ أساسية تخدم أغراضها مبادئها هو أهدافه، ومناشئها استخدام العينات لدراسة ظاهرة ما دراسة علمية في مجال البحث العلمي وذلك كحتمية كونها البحث ممكنا ودقيقا، كما أننا العينة لانه دمج جزء

من مجتمع حسب ما أتفق عليه، ولكنها اختيارا واعترا عفيق قواعد واعتبارا ت

علمية معينة، فالعينة هي جزء معين ونسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، وإن طبيعة الدراسة وخصوصيتها، فرضت على الباحث اختيار أفراد العينة على أساس موعايير منهجية

علمية، فقد تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية، والهدف من هذه العينة أن تكون ممثلة لمختلف الفئات والطبقات المتجانسة في المجتمع المراد دراسته²⁰.

أ. حساب العينة :

بما أن عدد العاملين (الموظفين الدائمين) بجامعة "زيان عاشور" بالجلفة يقدر بـ 440 موظف (باستثناء الأساتذة والعاملين المتعاقدين)، موزعين وفق فئات (طبقات) مختلفة هي سبعين

يفترض النموذج البيروقراطي أن الاعتبارات الموضوعية

والعقلانية غير متوفرة في أداء العمل، مما يجعل الاعتبارات

الشخصية هي السائدة ولقد انعكس ذلك على تفسير النموذج

البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل

المنظمات، حيث يتم ذلك من خلال وجود نظام صارم للقواعد

والإجراءات، ولقد عالج عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر

النظرية البيروقراطية كنظام عقلاني يتناسب مع المجتمع

الصناعي في العالم الغربي، حيث اثبت بعض الخصائص

الأساسية لهذا النظام وأهم هذه الخصائص أو المبادئ مايلي:

- تقسيم العمل على أساس وظيفي يعتمد على مبدأ التخصص والمقدر.

- التدرج الهرمي حيث تنظم علاقات الوظائف على أساس التدرج الهرمي المسند إلى السلطة الرسمية وذلك انطلاقا من:

- تقسيم المنظمة إلى عدة مستويات هراتشية (هرمية).

- خضوع المستوى الإداري الأدنى لإشراف وتوجيه المستوى الإداري الأعلى بالإضافة إلى تحديد نطاق سلطة الرؤساء على المرؤوسين وفقا لقواعد محددة وثابتة.

- وجود قواعد وإجراءات رسمية مكتوبة توجه سلوك العاملين والقرارات المختلفة في الوظائف.

- الفصل التام بين ممتلكات المنظمة والممتلكات الخاصة للعاملين فيها.

- اعتماد الوظائف على الاختيار المهني الذي يكون على أساس الأقدمية والأداء والقدرة¹⁸.

وانطلاقا من هذه الخصائص يعبر ماكس فيبر، أن الولاء بهذا هو

السبيل الأمثل لتنظيم عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بأكفأ

الطرق وأنجعها، ووفقا لماكس فيبر فإن تطبيق هذا النموذج في

المنظمات الكبير سيحقق فوائد متعددة كالدقة في العمل

والوضوح والسرعة وانخفاض التكلفة المادية للعمل ومنه اجتناب

العديد من المشاكل الخاصة بالعمل¹⁹.

70 رؤساء مصالح، 310 إداريوستين

60 عاملمي^{xxi}، تماختيار نسبة 20 % من مجموع العاملين.

فكان احتساب العينة كالتالي:
 علماء المنهج المتبع في الدراسة، الوقت المسموح به، و
 الإمكانيات المادية المتاحة سوف نستعين بالمقاييس
 الاجتماعية في الاستمارة كأداة لجمع البيانات وإخضاعها لاختبارات
 لصدق والثبات وتم تحقيق أهداف الدراسة.
 يمثل عدد كلفة ب:

- رؤساء مصالح: $14 = 100 \div (20 \times 70)$ $14 = X_1$

- عمال اداريين : $62 = 100 \div (20 \times 310)$ $62 = X_2$

- عمال مهنيين : $12 = 100 \div (20 \times 60)$ $12 = X_3$

4.3. تحليل بيانات الدراسة الميدانية :

1.4.3. بناء وتحليل جدوال الفرضية الأولى:

و التي تقول :

يؤثر الشعور بالأمن الوظيفي لدى العمال في جامعة زيان عاشور على زياد
 ة الأداء الوظيفي للموظفين.

يؤدى بالاحترام والتقدير للعمال في جامعة زيان عاشور إلى تحسين أداءهم
 الوظيفي.

3.3. أدوات جمع البيانات :

إن استعمال الأيمن جمع معيّن في أبحاث يتطلب من الباحث الاستعانة بوسائل
 ل مساعدة و

أدوات مناسبة ممكنة من الوصول للمعلومات اللازمة، والتي يستطيع
 بواسطتها معرفة واقع ميدان الدراسة، و

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها

الجدول رقم (01): التكيف مع نظام الجامعة و علاقته بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة

| مستوى المعنوية SIG | كا 2 | المجموع | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق اطلاقا | التكيف مع نظام الجامعة | |
|--------------------------|---------|---------|----------------|-------|-------|--------------|---------------------|------------------------|----------------------------|
| | | | | | | | | استغلال الكفاءة | الموارد المتاحة لدى الموظف |
| 0.000 | 55.219 | 6 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0 | التكرارات | غير موافق |
| | | 6.8% | 3.8% | 0.0% | 6.3% | 28.6% | 0.0% | النسبة المئوية % | اطلاقا |
| | | 17 | 1 | 4 | 6 | 5 | 1 | التكرارات | غير موافق |
| | | 19.3% | 3.8% | 13.8% | 37.5% | 35.7% | 33.3% | النسبة المئوية % | موافق |
| | | 9 | 0 | 1 | 4 | 3 | 1 | التكرارات | محايد |
| | | 10.2% | 0.0% | 3.4% | 25.0% | 21.4% | 33.3% | النسبة المئوية % | موافق |
| | | 21 | 4 | 10 | 4 | 2 | 1 | التكرارات | موافق |

| | | | | | | | | | |
|--|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------------------|---------|
| | | 23.9% | 15.4% | 34.5% | 25.0% | 14.3% | 33.3% | النسبة المئوية % | |
| | | 35 | 20 | 14 | 1 | 0 | 0 | التكرارات | موافق |
| | | 39.8% | 76.9% | 48.3% | 6.3% | 0.0% | 0.0% | النسبة المئوية % | تماما |
| | | 88 | 26 | 29 | 16 | 14 | 3 | | المجموع |
| | | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | | |

بعد ربط المتغيرين، تحصلنا على قيمة $K=2=47.782$ بمستوى معنوية قيمتها $\alpha=0.000$ ، وهي

قيمة دالة إحصائية، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H_1 ، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتمثل في العبارة لا أجد صعوبة بالتكيف مع نظام الجامعة فيما يتعلق بالأمور التي هم موظفوها "الأمن الوظيفي" والمتغير التابع و المتمثل في العبارة يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة "الأداء الوظيفي"، حيث يتبين من خلال المعطيات الجدول بأن اتجاهها العام يمثلي نسبة 36.4% من أفراد عينة البحث موافقون تماما بأنهم لا يجدون صعوبة بالتكيف مع نظام الجامعة فيما يتعلق بالأمور التي هم موظفوها، وجاءت نسبة الموافقين 33.0% في حين كانت نسبة 17.0% غير الموافقين، ثم تلها نسبة المحايدين 11.4%، ثم كانت أضعف نسبة 02.3% غير الموافقين إطلاقاً.

هذه المعطيات تعبر عن مدى إمكانية وعي وإدراك العمال للبعد الولاء التنظيمي المتمثل في الأمن الوظيفي ومؤشره "لا أجد صعوبة بالتكيف مع نظام الجامعة فيما يتعلق بالأمور التي هم موظفوها" وعلاقته بالأداء الوظيفي المتمثل في مؤشره "يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة" وهذا يدل على أن العلاقات الاجتماعية السائدة بين الزملاء مع بعضهم البعض، وكذلك مع رؤسائهم، ويرجع ذلك إلى درجة إحساس العاملين بالمسؤولية ومستوى الرقابة الذاتية المتوفرة لديهم، وأيضاً هذا يعود إلى مدى حرص إدارة الجامعة على تحقيق الكفاءة الإدارية من خلال التوجيه والمتابعة المستمرة لأداء العنصر البشري. كل هذا يعد من بين الحوافز المهمة التي تدفع الموظف إلى درجة كبيرة لتحسين أدائهم الوظيفي الذي يشعر همها بالاستقرار فيه والأمن الوظيفي، رغم تأكيد نتائج الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين كل من متغير الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، فإن تلك القيمة الإنسانية التي تصفها كمساعدة غير مهمل إنجاز العمل والتضامن مع كافة الموظفين، تقدير الجهد المبذول ويعني في صيغتها المباشرة رفعة معنوية وتحفيز على البذل والعطاء أكثر فهو يعنى الاعتراف والتمنيوهذا امتشأنها يخلق دليلاً للعامل شعوراً بالعدل والارتياح، فإذا كانا المشرفين قد جردوا الموظف من هذا يدل على أنها تتواصل معهم إذ لا يمكن أن يكون هناك تقدير بدون تواصل فعلياً بسط مستوى إتقانهم في مشاركة الآخر مشاعرهم واهتماماتهم، وهذا يؤدي إلى حالة التوسيع مساحة الود والخروج جيداً لمن ضيق التعامل بالرسوم المضغوط، مما يشجع الموظف على الارتباط أكثر بهذه الجامعة، وهذا ما يدفع الموظف إلى بذل مجهودات كبيرة أو لا لتحقيق هدفها الشخصي الذي يعكس هدف الجامعة، والذي يعكس إيجاباً على أداءها في العمل وفي هذا الصدد أكد ماير وألان (1991 & Allen Meyer) أن المصدر الأساسي لتنمية وتشكيل الولاء العاطفي عند الفرد العامل هو الرغبة والحاجة الشخصية، فالأفراد الذين يندمجون مع التزامات نظامها المنظمة يرجعون أساساً إلى الإشباع الذي يحصل عليه الفرد في المنظمة، والتي تسمح له بلوغ غموماته وتحقق تطلعاتها المستقبلية وأهدافها الشخصية^{xxii}.

الجدول رقم (02): الإستعداد للعمل في أي جهة و علاقته بالمتابعة و التوجيه المستمر من قبل الرؤساء

| مستوى المعنوية SIG | كا | المجموع | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق اطلاقا | الإستعداد للمعمل في أي جهة | | المتابعة والتوجيه المستمر من قبل الرؤساء |
|--------------------------|--------|---------|----------------|-------|-------|--------------|------------------------|-------------------------------|------------------|--|
| | | | | | | | | التكرارات | النسبة المئوية % | |
| 0.008 | 32.624 | 7 | 2 | 3 | 1 | 1 | 0 | التكرارات | غير موافق | |
| | | 8.0% | 4.9% | 15.0% | 9.1% | 8.3% | 0.0% | النسبة المئوية % | إطلاقا | |
| | | 20 | 2 | 6 | 4 | 8 | 0 | التكرارات | غير موافق | |
| | | 22.7% | 4.9% | 30.0% | 36.4% | 66.7% | 0.0% | النسبة المئوية % | موافق | |
| | | 21 | 10 | 5 | 3 | 2 | 1 | التكرارات | محايد | |
| | | 23.9% | 24.4% | 25.0% | 27.3% | 16.7% | 25.0% | النسبة المئوية % | محايد | |
| | | 24 | 17 | 4 | 2 | 0 | 1 | التكرارات | موافق | |
| | | 27.3% | 41.5% | 20.0% | 18.2% | 0.0% | 25.0% | النسبة المئوية % | موافق | |
| | | 16 | 10 | 2 | 1 | 1 | 2 | التكرارات | موافق | |
| | | 18.2% | 24.4% | 10.0% | 9.1% | 8.3% | 50.0% | النسبة المئوية % | تماما | |
| | | 88 | 41 | 20 | 11 | 12 | 4 | المجموع | | |
| | | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | | | |

بعد ربط المتغيرين، تحصلنا على قيمة $\alpha=0.008$ وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتمثل في العبارة "الإستعداد للعمل في أي جهة الرؤساء" "الأمن الوظيفي والمتغير التابع والمتمثل في العبارة " المتابعة والتوجيه المستمر من قبل الرؤساء " الأداء الوظيفي، حيث يتبين من خلال المعطيات الجدول أن اتجاه العالم يمثل نسبة 27.3% من أفراد عينة البحث موافقون بأنهم مستعدون أن يعملوا لدى أجيحة (كلية أخرى) مادامت نوعية العمل واحدة في الجامعة ثم تلتها نسبة المحايدين 23.9% في حين كانت نسبة غير الموافقين 22.7%، وجاءت نسبة الموافقين تماماً 18.2%، ثم كانت أضعف نسبة 08.0% لغير الموافقين إطلاقاً.

و حسب هذا البيان الإحصائية فإن معظم المبحوثين يبحسون عن الاستقرار في المنصب الحالي حيث في الحالة وجود منصب بنفس المواصفات و الحوافز في منظمة أخرى، كما يتبين أيضاً بأن هناك علاقة بين المتابعة و التوجه بالمستمر من قبل الرؤساء المرؤوسين إنجاز أعمالهم بما يتلائم مع ظروف و قوانين العمل و هذا الموقف من العمال المستعدون أن يعملوا لدى جهة أخرى بما لا أكثر من ميل لهذا الاتجاه، نظراً لتعودهم على المنصب و الظروف المحيطة بهم، فهم بذلك يحققون نوعاً من الارتباط بالعمال أساساً و بالبيئة التنظيمية للعمل من جهة أخرى، و هذا يعكس أيضاً مدى التوافق بين الموظفين و الرؤساء في عملهم لدرجة التشبع بقيمة العمل و المحيط التنظيمي هذا التشبع يجعل الموظف يبحث عن الاستقرار و الاستمرار في العمل مادام ليس هناك بدائل أفضل في جهات أخرى، فمن جهة قلة فرص العمل و عدم استقرار و توازن سوق العمل في الجزائر، و من جهة أخرى فإن هؤلاء يرفضون المخاطرة بترك المنصب الحالي و الانتقال إلى منظمة أخرى و حتى إن توفر نفس المنصب حيث يصعب تحقيق التكيف و التأقلم مع العمال الجديدين المحيط بالتنظيمي فالموظفون هنا قد تأقلموا مع خصائص البيئة التنظيمية سواء من ناحية العمال و العلاقات الاجتماعية و باقية تغيرات التنظيم، إضافة إلى ذلك عنصر الثقة بين الموظفين و الرؤساء في العمل يلعب دوراً مهماً في تعزيز الولاء العاطفي، خاصة ما تعلق منها بثقة الموظف بالمشرف من جهة، و ببعض المتغيرات الشخصية كالأقدمية، علماً أن الولاء العاطفي يرتفع مع تقدم سنوات الخدمة، بسبب التفاعل الاجتماعي بين الموظف و زملائه، و بين الموظف و المشرف المباشر (الرؤساء)، حيث تشير كانتر Kanter (1986)، و يقوم أساساً على خلق العلاقات الاجتماعية و تدعيمها داخل المنظمة، بحيث تتولد علاقة قوية بين التنظيم و أفرادها و خلق الثقة المتبادلة، خاصة ثقة العامل بالمشرف المباشر لها دور كبير في تعزيز الولاء العاطفي^{xxiii}.

الجدول رقم (03): أهمية الشعور بالرباط القوي بين الموظف، الجامعة و علاقته

بمنح الجامعة مكافآت و حوافز للموظف المبدع

| مستوى المعنوية SIG | كا 2 | المجموع | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق اطلاقا | أهمية الشعور بالرباط القوي بين الموظف والجامعة منح الجامعة مكفاءات وحوافز للموظف المبدع | |
|--------------------------|---------|---------|----------------|-------|-------|--------------|---------------------|--|---------------------|
| | | | | | | | | التكرارات | غير موافق اطلاقا |
| 0.000 | 46.078 | 5 | 1 | 4 | 0 | 0 | 0 | التكرارات | غير موافق |
| | | 5.7% | 2.5% | 18.2% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | النسبة المئوية % | اطلاقا |
| | | 24 | 3 | 7 | 4 | 8 | 2 | التكرارات | غير موافق |
| | | 27.3% | 7.5% | 31.8% | 36.4% | 72.7% | 50.0% | النسبة المئوية % | موافق |
| | | 7 | 5 | 1 | 1 | 0 | 0 | التكرارات | محايد |
| | | 8.0% | 12.5% | 4.5% | 9.1% | 0.0% | 0.0% | النسبة المئوية % | محايد |
| | | 21 | 6 | 7 | 5 | 2 | 1 | التكرارات | موافق |
| | | 23.9% | 15.0% | 31.8% | 45.5% | 18.2% | 25.0% | النسبة المئوية % | موافق |
| | | 31 | 25 | 3 | 1 | 1 | 1 | التكرارات | موافق |
| | | 35.2% | 62.5% | 13.6% | 9.1% | 9.1% | 25.0% | النسبة المئوية % | تماما |
| 88 | 40 | 22 | 11 | 11 | 4 | المجموع | | | |
| 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | | | | |

بعد ربط المتغيرين، تحصلنا على قيمة $\alpha=0.000$ ، وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H_1 ، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الأمن الوظيفي والمتمثل في العبارة "أشعر بأهمية أن يكون هناك ارتباط قوي بيني وبين الجامعة التي أعملها" و المتغير التابع المتمثل في العبارة " تمنح الجامعة مكفاءات وحوافز للموظف المبدع والديني قدماً أفكاراً حسنة تساعد في تنمية وتطوير إجراء اتونظماً العمل " الأداء الوظيفي، حيث يتبين من خلال المعطيات الجدوليات أن اتجاه العام يتمثل في نسبة 35.2% من أفراد عينة البحث موافقون تماماً بأنهم يشعرون بأهمية أن يكون هناك ارتباط قوي بينهم وبين الجامعة التي يعملون فيها في حين تلتها نسبة غير الموافقين 27.3% ثم جاءت نسبة 23.9% الموافقين وكانت نسبة المحايدون 08.0%، في حين كانت أضعف نسبة لغير الموافقين إطلاقاً 05.7%.

تبين نتائج الدراسة أن الأغلبية من المبحوثين يرون بأنهم يشعرون بأهمية أن يكون هناك ارتباط قوي بينهم وبين الجامعة التي يعملون بها كما أنه تمنح الجامعة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكاراً حسنة تساعد في تنمية وتطوير إجراءات و نظم العمل و التي تتمثل في بعثة للخارج حسب كلام المبحوثين، حيث يرون أن استمرارهم في العمل في نفس الجامعة مرتبط بضرورة ورغبة، والسبب ربما يرجع إلى خصائص أفراد عينة الدراسة وعموماً فإن أغلب المبحوثين قد اكتسبوا علاقات جيدة مع الإدارة و الموظفين، لكن هذا قد يتأثر بطبيعة المنصب والسلم الوظيفي للعاملين، حيث أن هذه النسبة تزداد كلما ارتفعنا في السلم الوظيفي حيث أن الإطار المتناحية التنظيمية و الهيكلية للموظف أهم الأثر في علاقاتهم مع الإدارة و قربانها فعامل القيادة و الإشراف لهم دوراً في ارتفاع علم جميع الأطراف سواء الإدارة أو الموظفين، وإن كانا اكتسبا بالعلاقات الجيدة لا يقتصر على الرؤساء فحتى الموظف في المستوى بالتنفيذ قد يكتسب علاقات جيدة حتى مع الإدارة حسب أسلوب المعاملة و الإتصال و نمط القيادة و الإشراف فإن الأغلبية ينظرون إلى العلاقات الجيدة على أنها التي تعني التفاهم المبنى على أساس الصداقة و الثقة المتبادلة بين الإدارة و الموظفين. و هذا ما تؤكدته دراسة كانتر (1986) Kanter الولاء القائم على التماسك و يقوم أساساً على خلق العلاقات الاجتماعية وتدعيمها داخل المنظمة، بحيث تتولد علاقة قوية بين التنظيم و أفرادها، و تغري أشخاصاً من خارج التنظيم بالانضمام إليه، ولذا تعتمد المنظمة إلى استخدام العديد من الوسائل و الأنشطة التي تهدف إلى الربط النفسي بين الأفراد و المنظمة^{xxiv}.

2.4.3. بناء وتحليل جدال للفرضية الثانية:

و التي تقول : يؤدي الاحترام والتقدير للعمال بالجامعة زياناً عاشر التحسين أدائهم الوظيفي.

الجدول رقم (04): الشعور بالرضا في التعامل بين الإدارة والموظفين و علاقته بمساهمة الأنظمة والقوانين في تطوير الأداء الجامعي

| مستوى المعنوية SIG | 2ك | المجموع | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق اطلاقا | الشعور بالرضا في التعامل بين الإدارة والموظفين | |
|--------------------------|--------|---------|----------------|-------|-------|--------------|---------------------|---|------------------|
| | | | | | | | | التكرارات | النسبة المئوية % |
| 0.006 | 33.616 | 3 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | التكرارات | غير موافق |
| | | | | | | | | النسبة المئوية % | اطلاقا |
| | | | | | | | | التكرارات | غير |
| | | | | | | | | النسبة المئوية % | موافق |
| | | | | | | | | التكرارات | محايد |
| | | | | | | | | النسبة المئوية % | محايد |
| | | | | | | | | التكرارات | موافق |
| | | | | | | | | النسبة المئوية % | موافق |
| | | | | | | | | التكرارات | موافق |
| | | | | | | | | النسبة المئوية % | تماما |
| | | | | | | | | المجموع | المجموع |
| | | | | | | | | 100 % | 100 % |

بعد ربط المتغيرين، تحصلنا على قيمة $\alpha=0.006$ ، وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H_1 ، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتمثل في العبارة " يشعرون برضائهم عن طريقة التعامل بين الإدارة والشعور بالإحترام والتقدير و المتغير التابع الأداء الوظيفي والمتمثل في العبارة " تساهم الأنظمة والقوانين المعتمدة بالجامعة في تطوير الأداء الجامعي " حيث يتبين من خلال المعطيات الجدولياً أنها تعكس ما تمثله نسبة 45.5% من أفراد عينة البحث موافقون بأنهم يشعرون بالرضا التام عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين ثم جاءت نسبة الموافقين تماماً ثانياً 26.1% و تلتها نسبة غير الموافقين 14.8% في حين كانت نسبة المحايدين 10.2%، ثم أضعف نسبة غير الموافقين إطلاقاً 0.34%.

و حسب هذا المعطيات الإحصائية أعلاه فإن الأغلبية من أفراد العينة لديهم مشاعر الرضا والإحترام و التقدير داخل الجامعة، هذا من خلال إجاباتهم و توجهاتهم بأنهم يشعرون بالرضا التام عن طريقة التعامل بينهم وبين الإدارة كما أن الأنظمة و القوانين المعتمدة بالجامعة تساهم في تطوير الأداء الجامعي ، ومن خلال البيانات الجدول نلاحظ بأن هناك علاقة بين الشعور بالرضا في التعامل بين الإدارة و الموظفين و كذا بمساهمة الأنظمة و القوانين في تطوير الأداء الجامعي بحيث أن الموظفون دائمي بحثون و يسعون لإقامة علاقات شخصية مع الآخرين داخل الجامعة، فكل موظف داخل الجامعة له أهداف و حاجات دائمة يسعى لإشباعها و منها بناء العلاقات الاجتماعية الشخصية لأهداف معينة و هي تمثل للرأس المال الاجتماعي للفاعل فيتمحور التنظيم خاصة إذا سلمنا بأننا العلاقات الرسمية الثابتة و المؤطرة قانونيا ليست كفيلة بتحقيق الأهداف الفاعل عندنا خلال تنظيم و إشباع حاجاتهم، فالسعي لإثباتنا لذا و تحقيقها يعتمد على حجم و شبكة العلاقات التي يربطها الموظف مع الآخرين في إطار غير رسمي كما أن ذلك قد تحركه إستراتيجية معينة حسب الأعراس و الأهداف، فكل فاعل اجتماعي في التنظيم عقلانية في ذلك و يختار طبيعة الأشخاص الذين يريد أن يربطهم مع علاقة حسب الأهداف، فقد يلجأ مثلا للتغيير علاقاته إذا كانت لا تخدم مصالحهم أو لم تحقق لها أهدافا كما نرى في سعيها.

كما أن هذه العلاقات الاجتماعية و العمليات التوجيهية تعمل على تنمية روح التعاون بيننا الموظف و المشرفين عن طريق الاتصال الفعال بين الرؤساء و المرؤوسين سواء بطريقة رسمية عبر إبلاغهم بقراراتهم و إبلاغهم بميل البيانات داخل الجامعة و التيتشمل لوائح العمل، نظمه و تعليمات الدورية و غير دورية و المنشورات و البلاغات و الإحصاءات و الإرشادات و الشكاوي و المطالب^{xxv} أو بطريقة غير رسمية كالاستماع للمشاكلهم و محاولة مشاركتهم في حلها، و التعاطف مع العامل و محاولة رفعه و جعله له أهمية له حتى يشعر بأهمية وجوده في المؤسسة كإنسان و ليس كعامل الإنتاج فقط فكل هذا الإجراء أتمناها أن نرفع من عنونا العالم و نحضره على الأداء الجيد لعمله و نخرجهم من الروتين اليومي داخل المنظمة^{xxvi}، فثقافة التفاهة على بين الرؤساء و المرؤوسين، تعود إلى القيم التي تحكم منظره المشرف إلى الأهمية المشاركة الإنسانية للمرؤوسين، سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية و التيلها بالغا الأثر عليهم^{xxvii}.

الجدول رقم (05): الإرتياح نحو المناخا الاجتماعي السائد في الجامعة و علاقته بالمتابعة و التوجيه المستمر من قبل الرؤساء المرؤوسين

| مستوى المعنوية SIG | 2كا | المجموع | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق اطلاقا | الإرتياح نحو المناخا الاجتماعي السائد في الجامعة | |
|--------------------------|--------|---------|----------------|-------|-------|--------------|---------------------|--|-------------------------------------|
| | | | | | | | | المتابعة و التوجيه | المستمر من قبل الرؤساء المرؤوسين |
| 0.001 | 39.073 | 7 | 0 | 3 | 2 | 1 | 1 | التكرارات | غير موافق |
| | | 8.0% | 0.0% | 11.5% | 28.6% | 5.6% | 25.0% | النسبة المئوية % | اطلاقا |

| | | | | | | | |
|-------------|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| غير موافق | التكرارات | 0 | 10 | 2 | 6 | 2 | 20 |
| | النسبة المئوية % | 0.0% | 55.6% | 28.6% | 23.1% | 6.1% | 22.7% |
| محايد | التكرارات | 2 | 5 | 1 | 4 | 9 | 21 |
| | النسبة المئوية % | 50.0% | 27.8% | 14.3% | 15.4% | 27.3% | 23.9% |
| موافق | التكرارات | 1 | 1 | 2 | 10 | 10 | 24 |
| | النسبة المئوية % | 25.0% | 5.6% | 28.6% | 38.5% | 30.3% | 27.3% |
| موافق تماما | التكرارات | 0 | 1 | 0 | 3 | 12 | 16 |
| | النسبة المئوية % | 0.0% | 5.6% | 0.0% | 11.5% | 36.4% | 18.2% |
| المجموع | | | 4 | 18 | 7 | 26 | 33 |
| | | | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |

بعد ربط المتغيرين، تحصلنا على قيمة $\chi^2 = 39.073$ بمستوى معنوية قيمتها $\alpha = 0.001$ ، وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H_1 ، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الشعور بالإحترام والتقدير المتمثل في العبارة " لديارتيا نحنو المناخا لاجتماعيا لسا نديا لجامعة " و المتغير التابع الأداء الوظيفي و المتمثل في العبارة " هنا كمتابعة و توجهم مستمر من قبل الرؤساء لمرؤوسهم لإنجاز أعمالهم بما يتلائم مع منظم قواني العمل " حيث يتبين من خلال المعطيات الجدول بأن الإجابة العامة التي تمثلي نسبة 27.3% من أفراد عينة البحث موافقون بأنه لديهم ارتياح نحو المناخا لاجتماعيا لسا نديا لجامعة ثم جاءت نسبة المحايدين ثانيا 23.9% وتلتها نسبة غير الموافقين 22.7%، في حين كانت نسبة الموافقين تماما 18.2%، ثم أضعف نسبة غير الموافقين إطلاقا 0.0%.

وحسب هذا المعطيات الإحصائية فإن الأغلبية من أفراد العينة تكون تديهم مشاعر الإندماج والانتماء للجامعة بغض النظر عن أسباب ذلك، فهم يبحثون عن الإحترام والتقدير وهذا ما يجعل لهم ولاء للجامعة، وهذا من خلال إجاباتهم وتوجهاتهم بأنه لديهم ارتياح نحو المناخا لاجتماعيا لسا نديا لجامعة كما أنه هنا كمتابعة وتوجهم مستمر من قبل الرؤساء لمرؤوسهم لإنجاز أعمالهم بما يتلائم مع منظم قواني العمل و منبهيا لظمن خلال البيانات الجدول بأن هناك علاقة إيجابية و مرتفعة بين الإرتياح نحو المناخا لاجتماعيا لسا نديا لجامعة و المتابعة و التوجهم المستمر من قبل الرؤساء لمرؤوسهم و هذا راجع أساسا إلى أن أغلب المبحوثين قد اكتسبوا علاقات جيدة مع الإدارة والموظفين حيث من الناحية التنظيمية والهيكلية للوظائف هذا المناخا لاجتماعيا لسا نديا لجامعة يسمح و يسهل عملية التفاعل بين الإدارة و الموظفين الذي يبرز في تقبل الموظفين المتابعة و التوجهم المستمر من قبل الرؤساء لهم، وإن كانا كمتسا بال العلاقات الجيدة لا يقتصر على الرؤساء فحتما للموظفين في المستوي التنفيذي يكتسبون علاقات جيدة حتم مع الإدارة و ذلك حسب أسلوب المعاملة و أشكال الإتصال ومنط القيادة المعتمد، فغالبا تكون هذه العلاقات الجيدة في إطار غير رسمي كالصداقة والمصلحة وبالتالي فإن الأغلبية ينظرون إلى العلاقات الجيدة على أنها التي تعني التفاهم المبني على أساس

إنسانيًا للعلاقات أيضًا خارج إطار العلاقات الرسمية التي تفيد الحرية في التعبير عن المشاعر للأخريين من خلال لتوطيد العلاقات لتعلاء أساسها سغير رسمي، وهذا يشعرهم بأهمية تواجدهم ومكانتهم، كما أن الشعور بالاندماج يؤثر على الفعالية لتنظيم العمل للموظفين سواء على المستوى الرسمي وغير الرسمي، حيث أن الفرد المندمج مع المحيط التنظيمي يصبح سلوكه إيجابيًا ويؤدي لهدف التنظيم، وهذا ما يؤكد هتوزيع النسب في الجدول وإقراره إتجاه أفراد عينة البحث بسيادة جومن الاحترام المتبادل بيننا للمشرف والموظفين، نظريًا هذا يعنى علاقات سليمة خالية للسحد كبير من خلال النزاع والتضارب بين المرؤوسينو الرؤساء مما يساعد على تحقيق

الأهداف المحددة للجامعة بفعالية أكبر، فالمسؤول لا تنحصر مسؤوليته فقط بأداء الموظف ففقط هو أيضا مسؤول عن خلق وتنمية مناخ معنوي مناسب للموظفين أن يعملوا معًا فهو يفترض أن يعالج المشاكل لتوقضاياتها تحقيق الأهداف المخططة للعمل في إطارها الإداري فقط، بالإضافة في إطارها الإنساني، فمهما كانت طبيعة العمل والظروف المادية المحيطة، فإن نمط الإشراف وسلوك المشرف لها تأثير جوهري علم عنويات المرؤوسين، لذلك فإن أهم مقومات الأداء المتميز لمرؤوسهم وذلك أساسا لتوجيههم وتحفيزهم بتفهم حاجات العمال، وهذا ما تؤكد دراسة ما يرو كول (2004) Mayer et coll أن الإلتزام العاطفي نشأ من خلال لبعض العوامل للشخصية مثل مستوى رضاه الفرد عن عمله، وشعوره بالمسؤولية والمكانة^{xviii}

الجدول رقم (06) : العلاقة بين الرضا عن المكانة التي يحقها المنصب للموظف وجاهزية واستعداد ورغبة الموظفين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي

| مستوى المعنوية SIG | 2ك | المجموع | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق اطلاقا | الرضا عن المكانة التي يحقها المنصب للموظف | |
|--------------------|--------|---------|-------------|-------|-------|-----------|------------------|---|-----------|
| | | | | | | | | جاهزية واستعداد ورغبة الموظفين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي | التكرارات |
| 0.000 | 54.104 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | التكرارات | غير موافق |
| | | 2.3% | 0.0% | 3.6% | 0.0% | 0.0% | 14.3% | النسبة المئوية % | اطلاقا |
| | | 19 | 1 | 5 | 2 | 11 | 0 | التكرارات | غير موافق |
| | | 21.6% | 3.6% | 17.9% | 28.6% | 61.1% | 0.0% | النسبة المئوية % | موافق |
| | | 14 | 1 | 3 | 3 | 5 | 2 | التكرارات | محايد |
| | | 15.9% | 3.6% | 10.7% | 42.9% | 27.8% | 28.6% | النسبة المئوية % | موافق |
| | | 25 | 8 | 11 | 1 | 2 | 3 | التكرارات | موافق |
| | | 28.4% | 28.6% | 39.3% | 14.3% | 11.1% | 42.9% | النسبة المئوية % | موافق |

| | | 28 | 18 | 8 | 1 | 0 | 1 | التكرارات | موافق |
|--|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|-------|
| | | | | 31.8% | 64.3% | 28.6% | 14.3% | 0.0% | 14.3% |
| | | 88 | 28 | 28 | 7 | 18 | 7 | المجموع | |
| | | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | | |

بعد ربط المتغيرين، حصلنا على قيمة $2K=54.104$ بمستوى معنوية قيمتها $\alpha=0.000$ ، وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H_1 ، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتمثل في العبارة "أتراضبعنا المكانة التيحققها لكتواجد كفي هذا المنصب" الشعور بالاحترام والتقدير والمتغير التابع الأداء الوظيفي والمتمثل في العبارة "تتوفر لدينا الموظفون الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارجاً وأوقات الدوام الرسمياً لإنجاز حتماً الأداء الوظيفي المطلوب" حيث يتبين من خلال المعطيات الجدول بأن اتجاهها العام يمثل نسبة 31.8% من أفراد عينة البحث موافقون تماماً بأنهم راضون عن المكانة التيحققها لمتواجدهم في هذا المنصب ثم جاءت نسبة الموافقين ثانياً 28.4% وتلتها نسبة غير الموافقين 21.6%، في حين كانت نسبة المحايدين 15.9%، ثم أضعف نسبة لغير الموافقين إطلاقاً 2.3%.

وحسب هذا البيان أن الإحصائية فإننا الأغلبية من أفراد العينة تكونت لديهم مشاعر الإندماج والانتماء للجامعة، فهم يبحثون عن الاحترام والتقدير وهذا ما يجعل لديهم ولاء للجامعة، وهذا من خلال ميولهم وتوجهاتهم بأنه يشعرون بالرضا عن المكانة التيحققها لمتواجدهم فيمناصبهم كما أنه تتوفر لديهم الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارجاً وأوقات الدوام الرسمياً لإنجاز حتماً الأداء الوظيفي المطلوب و منهياً لحظتنا لبيان أن الجدول بأن هناك علاقة إيجابية ومرتفعة وهذا راجع أساساً إلى أن أغلب المبحوثين راضين عن منصب العمل والمكانة الاجتماعية، وهذا ما يدعمه وتبرره إجاباتهم وتوجهاتهم نحو الاستعداد والرغبة للعمل خارجاً وأوقات الدوام الرسمي، مبدئياً فهناك علاقة بين المتغيرين الشعور بالاحترام والتقدير والأداء الوظيفي وهذا يدعم بعض الدراسات السابقة حول لولاء والتقدير بأن المكانة والرضا عن العمل ومن خلال هذا نجد من أهم عوامل الرضا عن العمل المكانة حسرتي المبحوثين، كما أن عوامل الرضا وتحقيق المكانة الاجتماعية تختلف حسب عاملي الخبرة و جنس المبحوثين، حيث أنها عند الذكور تتمثل أساساً في الأقدمية والخبرة، وعند الإناث تتمثل في الأجر والأصدقاء والزمان ودرجة أقل الأقدمية، وهذا راجعاً لخصائص كل من الذكور والإناث، حيث أن المرأة غالباً ما تكون راضية بالمكانة الحالية فلا تحتاج إلى السفر فترة طويلة للإدماج كسالك الذكور الذين يتطلعون إلى مكانة أرق بوزن ذلك لا يتحقق إلا مع مرور الوقت والتأقلم مع العمل، وإذا اعتبرنا الرضا عن العمل من مؤشرات الولاء التنظيمي فإن بعض الدراسات كما أشرنا سابقاً بأن هناك علاقة بين الخبرة و ولائهم للمنظمة إذ أن ذلك مرتبطاً بتطبعهم لتأقلم مع العمل ومحيطه، كما أن عوامل الرضا تتمثل أساساً في الأجر والحوافز المادية حيث نجد للخصائص الشخصية للفرد والأقدمية والمناخ المحيط ورفيد ذلك، بالإضافة إلى متغير مهم وهو التنظيم غير الرسمي وما تنتجهم من علاقات كالمصلحة وكذا إستراتيجية الفاعل حسب ميشال كروزييه (1922) M. Crozier^{xxix}، حيث يعد التنظيم غير الرسمي وسيلة للتفاعل وبناء العلاقات الشخصية وتوسيعها، حيث كلما كان الفرد مندماجاً مع التنظيم غير الرسمي ومتوافقاً مع الناحية النفسية والاجتماعية معها فإن ذلك يعكس على مشاعرهم الإيجابية تجاه العمل وأحياناً تحتجها الجامعة، وكذا العمل و حاله في وقت عزيمته بالشعور بالأمن والأمان وتنمية الإحساس بالتقدير والاحترام في بيئة العمل وفعال قدرات والمهارات السلوكية والفنية للعاملين.

خاتمة :

لقد تم التأكد من خلال الدراسة أن الولاء التنظيمي ببعديه الإثنين: الممثلين في الأمن الوظيفي، الشعور بالإحترام والتقدير، يرتبط إيجابيا بالأداء الوظيفي للموظفين في العمل، ما يدل أنه كلما كان ولاء الموظف تجاه الجامعة كلما كان أدائه مرتفعا.

إن الحديث عن الولاء والتضحية والإنضباط والإلتزام بالرسميات تبين من خلال إجابات المبحوثين أن هذه الأفعال والسلوكيات هي تصور لواقع مثالي أو محاولة لإظهار إيجابيات التنظيم وواقعه، فهناك إختلاف في المعاني والتصورات التي يعطها الموظف للمفاهيم والأشياء وبين الممارسة الفعلية لها.

حيث نجد أن الشعور بالأمن الوظيفي لدى الموظفين في الجامعة يكمن في أن العلاقات الاجتماعية الحسنة السائدة بين الزملاء مع بعضهم البعض، وكذلك مع رؤسائهم تعمل على رفع درجة إحساس الموظفين بالمسؤولية ومستوى الرقابة الذاتية المتوفرة لديهم، وأيضا هذا يعود إلى مدى حرص إدارة الجامعة على تحقيق الكفاءة الإدارية من خلال التوجيه والمتابعة المستمرة لأداء العنصر البشري، فهم بذلك حققوا نوعا من الارتباط بالعمل أساسا وبالمناخ التنظيمي للعمل من جهة أخرى، وهذا يعكس أيضا مدى توافق بين الموظفين والرؤساء في عملهم لدرجة التشبع بقيم العمل والمحيط التنظيمي هذا التشبع يجعل الموظف يبحث عن الاستقرار والاستمرار في العمل لدى الجامعة، وأنه كلما زاد الشعور بالسعادة للعامل ازداد شعوره بالاندماج، مما ينعكس ذلك إيجابا على الاداء الوظيفي للموظفين، وكذا بناء الثقة بين الموظف والجامعة من خلال التفاعل بين الإدارة والموظفين.

أما فيما يخص الشعور بالاحترام والتقدير للموظفين بالجامعة يبرز في الشعور بالرضا عن العمل، وأن الموظفون دائما يبحثون ويسعون لإقامة علاقات شخصية مع الآخرين داخل الجامعة، فكل موظف داخل الجامعة له أهداف وحاجات دائما يسعى لإشباعها ومنها بناء العلاقات الاجتماعية الشخصية لأهداف معينة وهي تمثل الرأسمال الإجتماعي للفاعلين في محيط التنظيم، فالمكانة الإجتماعية والرضا عن العمل إلى جانب بعض المتغيرات الأخرى تساهم في تدعيم وبناء ولاء الفاعل (الموظف) داخل الجامعة، يعطي عادة إفساح المجال أمام العامل لإبراز مهارته شعورا بالانطلاق والارتياح المهنيين، فهو من جهة يجعل الموظف أكثر مبادرة واندفاعا نحو عمله، كما أن المناخ التنظيمي والجو الإجتماعي السائد في الجامعة يسمح ويسهل عملية التفاعل بين الإدارة والموظفين مما يعمل على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.

و بناء على النتائج السابقة نقدم الإقتراحات التالية :

- 1- العمل بروح الجماعة و تقوية الشعور بالأمن الوظيفي و تنمية الإحساس بالتقدير والاحترام في البيئة الداخلية للمنظمة و رفعا ل قدرات و المهارات للعاملين.
- 2- تحسين مستوى الحوافز المادية و المعنوية الممنوحة للعاملين و العمل على تقوية و تعزيز العلاقة الإيجابية بين الرؤساء و المرؤوسين.
- 3- العمل على نشر و تعزيز قيم الولاء و الانتماء للمنظمة.
- 4- من الجانب الأكاديمي نوصي الزملاء الباحثين في مجال السلوك التنظيمي و المناجمت بضرورة البحث و الدراسة أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي في ظل الثقافة التنظيمية.

- ¹ - الخصاونة، باتريشاقاسم (1998) مشاكالاتصالالبيّنطلبيةالدراساتالعلّياوأعضاءهيئةالتدريسفيجامعةاليرموكمنوجهةنظرالطالبة، رسالةماجستير، غيرمنشورةجامعةاليرموك، اربد، الأردن.
- ² - اللوزي، موسى: (2003) التطويرالتنظيمي. دارالنشر. ط. 2، عمان، الأردن.
- ³ - هاشم زكي، (1980): الجوانب السلوكية في الإدارة، الكويت، وكالة المطبوعات، ص 32.
- ⁴ - المعاني أيمن عودة، (1996): الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع، الأردن، دن، ص 17.
- ⁵ - القرشي سوزان محمد أحمد، (1997): الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات والآثار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، ص 15.
- ⁶ - القرشي سوزان محمد أحمد: المرجع نفسه، ص 17.
- ⁷ - مراد نعومي، (2006): علاقة القيم واتساقها بالولاء التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر.
- ⁸ - محمد علي صانع القحطاني، (2001): أثر بيئة العمل الداخلي على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 20-21.
- ⁹ - الربيع محمد، (2004): العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية-دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشآت والقوة الخاصة لأمن الطرق، دراسة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، ص 57.
- ¹⁰ - يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويح، (2010): أثر المناخ الطيب على الأداء الوظيفي للعاملين من الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، ص 1159.

- ¹¹ - محمد راوية، (2001): إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 209.
- ¹² - سلطان محمد سعيد، (2004): السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 219.
- ¹³ - الصغير فهد بن محمد، (2002): المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 32.
- ¹⁴ - عبد الله محمد عبد الرحمن، (1999): علم الاجتماع النشأة والتطورات الحديثة، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، ص 80.
- ¹⁵ - محمود سليمان العميان، (2002): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، ص 38-39.
- ¹⁶ - عبد الله محمد عبد الرحمن، المرجع نفسه، ص 116.
- ¹⁷ - محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 41-43.
- ¹⁸ - مؤيد سعيد السالم، (2002): تنظيم المنظمات، ط1، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، ص 73.
- ¹⁹ - محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 44-45.
- ²⁰ - أحمد بدر، (1982): أصول البحث العلمي و مناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، ص 340.
- ^{xxi} - حسب رئيس مصلحة المستخدمين بالجامعة.
- ²² - هيجان عبد الرحمن، (1998): الولاء التنظيمي للمدير السعودي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 27.
- ²³ - محمد الصيرفي، (2005): السلوك التنظيمي، ط1، ج 1، الإسكندرية، مؤسسة حورس، ص 217.
- ²⁴ - محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 219.
- ^{xxv} - السعيد محمد المصري، (1999): التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 94.
- ^{xxvi} - نواف كنعان، (1980): القيادة الإدارية، ط1، دار العلوم للنشر والطباعة، ص 91.
- ^{xxvii} - صلاح الشنواني، (1970): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، ص 370.
- ²⁸ - Florent A. MAYER, le guide de l'elum, réussir son passage vers l'excellence et la performance durable, édition l'exit, paris, sans édition, 2011, p 368.
- ²⁹ - بوكريوطعز الدين، (2008): المتبقيين من العمال بعد عملية التقليل صمعددهم وفعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، ص 272.