



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: العلوم الاقتصادية
التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

أثر ممارسات تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة

دراسة حالة لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

تحت إشراف الأستاذ:

◆ إبراهيم قعيد

من إعداد الطلبة:

◆ كمال مصباحي

◆ عبد الرزاق درقيش

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د. عبد الله العياشي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر	رئيساً
د. إبراهيم قعيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر	مشرفاً
د. مرزوقي مرزوقي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر	مناقشاً



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: العلوم الاقتصادية
التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

أثر ممارسات تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة

دراسة استطلاعية لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

تحت إشراف الأستاذ:

◆ إبراهيم قعيد

من إعداد الطلبة:

◆ كمال مصباحي

◆ عبد الرزاق درقيش

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د. عبد الله العياشي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر	رئيساً
د. إبراهيم قعيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر	مشرفاً
د. مرزوقي مرزوقي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر	مناقشاً

السنة الجامعية: 2023 - 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهراء

بسم الله الرحمان الرحيم « وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون »
الحمد لله الذي بفضله تم الصالحات, اللهم لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت
و لك الحمد بعد الرضى, الحمد لله هذا بفضل ربي, وصلي اللهم و سلم على سيدنا محمد
اهدي هذا العمل لأمي الحبيبة يا جسر المحبة الصاعد الى الجنة. يا نور يضيء حياتي ودربي
إلى ابي اللهم أرحمه و غفر له, كنت دائماً اعترزي و فخرى, اللهم اجعل الملتقى في جنات النعيم.
إلى زوجتي الغالية أم يمينة و سدين يا مصدر إلهامي و قوتي فأنت رفيقة دربي و شريكة حياتي
إلى شموع بيتي بناقي يمينة و سدين فاللهم أكتب لهما السعادة في الدنيا و الآخرة واحفظهما

فهما حضني النافع و سعادتني ونور حياتي

إلى اخوتي و اخواتي من كنتم لي دائماً سنداً في السراء و الضراء يا من جمعتمني معكم أحلى و أجمل الذكريات

إلى رفيق الدرب صديقي وأخي، إلى من شاركني و شق معي طريق النجاح في

رحلتي العلمية عبد الرزاق درقيش.

إلى كل اصدقائي و زملائي و كل أقاربي و عائلتي

إلى كل إساتنتي و اخص بالذكر

الاستاذ عبد الله عياشي و الاستاذ إبراهيم قعيد

كمال

الاصداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى.

الحمد لله الذي يسر لنا البدايات إلا بتيسيره وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه.

أهدي هذا العمل إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها، إلى من أبصرت بها طريق حياتي إلى

النشأة من علمتي معنى الحياة إلى من كان وجودها حياة، إلى من غرست معاني النور قلبي، إلى من كانت دعواتها نجات

وسر نجاحي أُمي الحبيبة حفظها الله وأمدّها بالصحة وطول العمر.

إلى فخري واعتزازي وسندي وملاذي بعد الله، إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم، إلى من إذا تكلمت عنه فإني أتكلم عن

الدنيا عن الوطن عن الجنة وعن حب لا يموت، إلى من روض الصعاب من أجلنا، إلى من أسعى لرضاه يا تاج الزمان والسند.

أبي الغالي حفظه الله وأمدّه بالصحة وطول العمر.

إلى عزي واعتزازي واطمئناني وفخري، إلى من في ابتسامتها روحي وفي عينها حياتي. زوجتي الغالية حفظها الله لي.

إلى جنة الدنيا وزينتها، إلى بهجتي وسعادتي في الحياة أبنائي محمد صلاح الدين، محمد رياض وسيرين.

إلى من قيل في حقهم هو ذلك الجبل الذي عندما تميل بي الدنيا أسند نفسي عليه عند الشدائد

أخوتي كل واحد بجميل اسمه وعظيم رسمه.

إلى رفيق الدرب صديقي وأخي، إلى من شاركني وشق معي طريق النجاح في رحلتي العلمية كمال مصباحي.

إلى أساتذتي الكرام أصحاب القامة والعطاء وأخص بالذكر الدكتور إبراهيم قعيد والدكتور عبد الله عياشي

والدكتور وليد مرغني. إلى كل الاصدقاء والاقارب والزلاء

وتحقق ما كان بالأمس مستحيلًا.

عبد الرزاق

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم « وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان »

نشكر الله أولا وأخرا على توفيقنا الى اتمام هذا العمل هذا من فضل الله وتوفيق من الله وصلي اللهم وسلم على سيدنا محمد.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ إبراهيم قعيد الذي اشرف على هذا العمل ولم يبخل علينا بأي مجهود وكذلك على دعمه وتوجيهاته ونصائحه.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ عياشي عبد الله على وقوفه معنا طيلة المسيرة الدراسية متمنين له طول العمر والصحة والسداد.

ونتقدم بالشكر أيضا إلى أساتذتنا الكرام الذين حضت لنا الفرصة التمدرس على ايديهم وفي مقدمتهم الأستاذ مرغني وليد والأستاذ خضير عقبة.

الأستاذ عادل رضوان والأستاذة جديدي والأستاذة مسغوني والأستاذ كرام عبد الرزاق والأستاذ بله باسي زكاريا والأستاذ مفيد عبد اللاوي والأستاذ بن خليفة أحمد والأستاذ محمد الأمين مصباحي وكل الأساتذة وكذلك الهيكل الأكاديمي في الجامعة.

ونتقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة بتكرمهم بقبول هذه المذكرة.

كما نتقدم بالشكر إلى جميع الطلبة والأصدقاء والزملاء الذين زاولنا معهم الدراسة الجامعية.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير والعلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل في ممارسات تقييم الأداء وأبعاده (بناء المعايير المستخدمة وأساليب قياس الأداء ومناقشة النتائج والإجراءات التصحيحية) على الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي والولاء المستمر والولاء المعياري).

ومن اجل معالجة إشكالية البحث إستخدمنا المنهج الوصفي، بإعتماد على دراسة حالة المؤسسة المتمثلة في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، وأستخدمنا أسلوب المسح الإجتماعي بالإعتماد على الإستبانة للحصول على البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في أعضاء هيئة التدريس في المؤسسة محل الدراسة، وتحصلنا على عينة قوامها 55 إستبانة صالحة للدراسة، استخدمنا مقاييس الإحصاء الوصفي و الإستنتاجي في تحليل البيانات عن طريق برنامج SPSS نسخة 21.

وتوصلنا الى عدة نتائج أهمها عدم وجود بيئة مناسبة لصياغة أساليب قياس الأداء, نقص أو انعدام مكاتب إدارة الموارد البشرية المكلفة بعملية تقييم الأداء, عدم توافق الأساليب المستخدمة لتقييم الأداء مع العينة المراد تقييمها, وجود تأثير ضعيف للممارسات تقييم الأداء على الولاء التنظيمي, و كذلك وجود علاقة ضعيفة بين ممارسات تقييم الأداء و الولاء التنظيمي.

أوصت هذه الدراسة بضرورة تقبل الفرد لعملية تقييم أداءه بكل رحابة صدر, توفير بيئة ملائمة لعملية تقييم الأداء, توفير مكاتب للإدارة الموارد البشرية متخصصة في عملية التقييم, إدخال التكنولوجيا الملائمة و المناسبة في هذا المجال, الاهتمام أكثر بممارسات تقييم الأداء لأنها تساهم في تطور الأداء والمضي بالمؤسسة الى التقدم والتطور والازدهار.

الكلمات المفتاحية:

ممارسات تقييم الأداء – الولاء التنظيمي – جامعة الشهيد حمه لخضر

Abstract:

This study aimed to determine the extent of the impact and relationship between the independent variable represented by performance evaluation practices and its dimensions (building the criteria used, methods of measuring performance, discussing results, and corrective measures) on organizational loyalty in its dimensions (emotional loyalty, continuous loyalty, and normative loyalty)

In order to address the research problem, we used the descriptive approach, relying on a case study of the institution represented by the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at the University of Shahid Hama Lakhdar in El Oued, and we used the social survey method by relying on the questionnaire to obtain data from the study population represented by the faculty members in the institution under study. We obtained a sample of 55 valid questionnaires for the study. We used descriptive and inferential statistics in analyzing the data using SPSS version 21.

and we reached several results, the most important of which are: The lack of an appropriate environment for formulating performance measurement methods, the lack or absence of human resources management offices in charge of the performance evaluation process, the incompatibility of the methods used to evaluate performance with the sample to be.

This study recommended the need for the individual to accept the process of evaluating his performance with all openness, provide a suitable environment for the performance evaluation process, provide human resources management offices specialized in the evaluation process, introduce appropriate and appropriate technology in this field, pay more attention to performance evaluation practices because they contribute to the development of performance and progress. The institution achieves progress, development and prosperity.

key words:

**Performance evaluation practices – organizational loyalty –
Shahid Hama Lakhdar University**

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

V	الإهداء
VI	شكر
VII	الملخص
IX	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
أ-ج	المقدمة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية

02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
03	المطلب الأول: ماهية ممارسات تقييم الأداء
13	المطلب الثاني: ماهية الولاء التنظيمي
23	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
24	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بممارسات تقييم الأداء
28	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة الولاء التنظيمي
35	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

43	تمهيد:
44	المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة.
44	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.
52	المطلب الثاني: إعداد البيانات والأدوات المستخدمة في الدراسة
54	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة (الاستبانة)
56	المبحث الثاني: النتائج و مناقشتها.
56	المطلب الأول: العرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة.
72	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.
85	المطلب الثالث: مناقشة النتائج.
92	الخاتمة.
97	المراجع.
105	الملاحق.

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
39	أوجه الاختلاف وتشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	01
48	توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة	02
51	المتوسط الحسابي المرجح وفق مقياس "ليكارث" ذو الأوزان الثلاثة	03
56	اختبار معامل ألفا كرونباخ	04
57	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	05
58	توزيع أفراد العينة حسب السن	06
59	نسبة توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة الوظيفية	07
61	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	08
62	تحليل اجابات عينة بناء المعايير المستخدمة	09
64	تحليل اجابات العينة أساليب قياس الأداء	10
65	تحليل اجابات عينات مناقشة النتائج	11
67	تحليل إجابات عينة الإجراءات التصحيحية	12
68	تحليل اجابات عينات الولاء العاطفي	13
69	تحليل اجابات عينات الولاء المستمر	14
71	تحليل اجابات عينات والولاء التنظيمي	15
73	يوضح معامل الارتباط لمعامل برسون بين بناء المعايير المستخدمة و الولاء التنظيمي	16
47	يوضح معامل الارتباط لمعامل برسون بين أساليب قياس الأداء والولاء التنظيمي	17
75	يوضح معامل الارتباط لمعامل برسون بين مناقشة النتائج والولاء التنظيمي	18
76	يوضح معامل الارتباط لمعامل برسون بين الإجراءات التصحيحية والولاء التنظيمي	19
77	يوضح معامل الارتباط لمعامل برسون بين ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي	20

قائمة الجداول

78	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بعد بناء المعايير المستخدمة على الولاء التنظيمي	21
80	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر أساليب قياس الأداء على الولاء التنظيمي	22
81	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مناقشة النتائج على الولاء التنظيمي	23
83	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الإجراءات التصحيحية على الولاء التنظيمي	24
84	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر ممارسات تقييم الأداء على الولاء التنظيمي	25

قائمة الأشكال

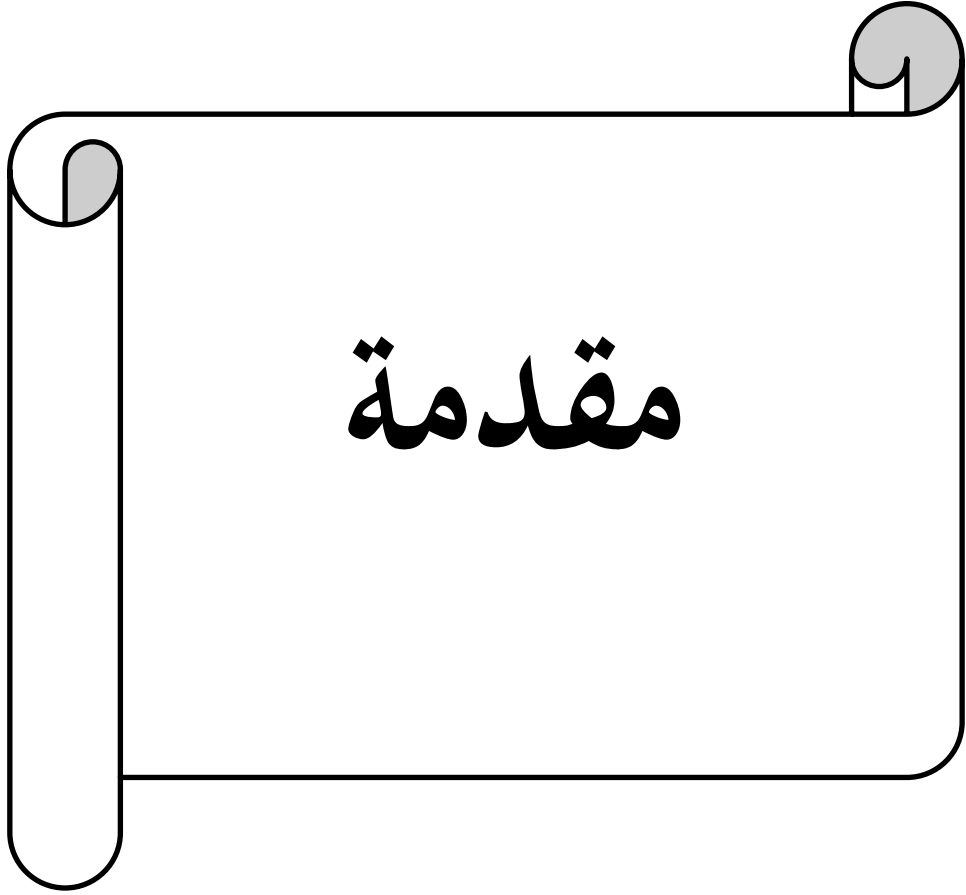
قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	خطوات تقييم الأداء	01
11	فئات اصحاب المصالح	02
18	العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي, نموذج ستين.	03
18	العوامل المساعدة في تفسير الولاء التنظيمي, نموذج مارش	04
21	أبعاد الولاء التنظيمي	05
46	مخطط هيكل الإداري للجامعة	06
47	نموذج الدراسة	07
49	إحصائيات الخاصة بالاستمارة الاستبيان.	08
57	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	09
58	توزيع أفراد العينة حسب السن	10
60	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	11
61	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	12

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	قائمة الأساتذة محكمي الاستبانة.	105
02	الاستبانة	106
03	مخرجات برنامج SPSS	110



مقدمة

مقدمة

• تمهيد:

إن من أهم النقاط التي تسعى إليها المؤسسة هي تحقيق أهدافها المسطر في ضل الظروف والتحديات والبيئة المحيطة بها والتغيرات المستمرة التي تشهدها جمع الجوانب المحيطة بالمؤسسة، حيث تعمل المؤسسات جاهدة لتحقيق ذلك والحفاظ على استمرارها ونموها، فيعتمد ذلك على قدرتها في تقييم الفعال للاداء واتخاذ قرارات السليمة لبلوغ أهدافها، فيعتبر العنصر البشري من العناصر المكونة والاساسية والفعالة في المؤسسة، فيعتبر الأداء المكون والمحور الاساسي الذي ينصب عليه اهتمام المدراء حيث تتوقف كفاءة أي مؤسسه على العنصر البشري، ونتيجة لأهمية تقييم الأداء أولى الباحثون والمفكرون أهمية كبرى في دراستهم لهذا العنصر بالتحديد وإيجاد عناصر وأساليب حديثة لقياس الأداء وفعاليتته وهذا لما له أثر على المؤسسة.

لذلك وجب على المؤسسات البحث عن أدوات وطرق لكسب رضا العاملين وزيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة والبحث عن أساليب لقياس وتقييم أدائهم لتحفيزهم وتشجيعهم لكسب ولاء العاملين لها وإيجاد طرق حديثة لقياس درجة انتمائهم وولائهم للمؤسسة.

فعلى المؤسسة أن تسعى لإيجاد طرق وكيفيات وأدوات وأساليب التي تساعد في تحليل أداء الافراد العاملين لديها بكل ما يتعلق بالجوانب المحيطة بهم من مهارات فنية أو سلوكية أو نفسية، وذلك لتحديد مستوى الأداء ومقارنته بالأهداف التي تسعى لها المؤسسة.

إن الولاء التنظيمي هو شعور يكتسبه العامل من خلال المميزات التي تقدمها المؤسسة مما تشجع العامل على التفاني في العمل والابداع والبعد عن السلوكيات غير مرغوب فيها.

• إشكالية الدراسة:

ما هو أثر ممارسات تقييم الأداء على الولاء التنظيمي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي؟

• الأسئلة الفرعية:

. هل توجد علاقة بين ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي؟

. هل تؤثر ممارسات تقييم الأداء على الولاء التنظيمي؟

مقدمة

• فرضيات الدراسة:

- أ . الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة بين ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي .
- . الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة بين بناء المعايير المستخدمة والولاء التنظيمي .
- . الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة بين أساليب قياس الأداء والولاء التنظيمي .
- . الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة بين مناقشة النتائج والولاء التنظيمي .
- . الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة بين الإجراءات التصحيحية والولاء التنظيمي .

ب . الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر ممارسات تقييم الأداء على الولاء التنظيمي .

- . الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر بناء المعايير المستخدمة على الولاء التنظيمي .
- . الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر أساليب قياس الأداء على الولاء التنظيمي .
- . الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر مناقشة النتائج على الولاء التنظيمي .
- . الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر الاجراءات التصحيحية على الولاء التنظيمي .

• أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في كونها تتطرق وتعالج العلاقة بين أثر ممارسات تقييم الأداء وعلاقتها بالولاء التنظيمي داخل المؤسسة باعتبار أن الدراسة تتطرق إلى العناصر والأبعاد الاساسية التي تدخل في مكونات ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي .

• أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- . التعرف على مفهوم و العناصر والأبعاد المكونة لتقييم الأداء والولاء التنظيمي .
- . إبراز العلاقة بين أثر ممارسات تقييم الأداء على الولاء التنظيمي .

مقدمة

- . التعرف على أثر ممارسات تقييم الأداء على الولاء التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.
- . معرفة درجة ولاء العاملين محل الدراسة للمؤسسة التي ينتمون لها.
- . الخروج بنتائج وتوصيات واقتراحات من أجل تعظيم والاستفادة أكثر من العنصر البشري للمؤسسة.
- . التعرف على مدى تبني وتطبيق ممارسات تقييم الأداء وأثرها على الولاء التنظيمي.

• مبررات اختيار الموضوع:

المبررات الموضوعية:

- . علاقة الموضوع محل الدراسة بالجانب الحيات العملية.
- . إثراء الرصيد المعرفي والعلمي حول الموضوع.
- . التعرف على دور ممارسات تقييم الأداء وتأثيرها على الولاء التنظيمي.
- . نقص تناول موضوع ممارسات تقييم الأداء لدى الباحثين على مستوى المحلي.

المبررات الذاتية:

- . الرغبة في إثراء وتنمية المعلومات الشخصية حول الموضوع.
- . السعي لأن تكون هذه الدراسة مرجع للبحوث والدراسات في المستقبل.
- . الرغبة في اكتشاف الجوانب المحيطة بالموضوع محل الدراسة.

• منهج وأدوات الدراسة:

- تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المنهج الاستدلالي، وذلك لكونه الأكثر ملائمة للموضوع محل الدراسة.
- . تم الاعتماد أيضا على دراسة حالة المؤسسة والمتمثلة في كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

مقدمة

- تم الاعتماد على الأسلوب المسحي كذلك في جمع البيانات من المؤسسة عن طريق الاستبانة المصممة لذلك، وتم استخدام البرنامج الاحصائي spss نسخة 21 في معالجة البيانات من خلال الاختبارات الاحصائية المتعددة.

حدود الدراسة: لتحليل الموضوع محل الدراسة وقصد التحكم فيه ارتأينا إلى وضع حدود زماني ومكاني مع ضبط الاطار الذي يساعدنا ويسمح لنا في تحديد جوانب الدراسة ضمن أبعادها وهي كالتالي:

أ — البعد الزمني: تمت الدراسة بالموسم الجامعي 2024/2023 وبالتحديد خلال الفصل الثاني وتم جمع والعمل على الاستبيان من الشهر مارس إلى أبريل.

ب . الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من الأساتذة.

ج . الحدود الجغرافية: تمت الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر بالودي.

• هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية وفرضيات الدراسة تم تبني خطة مكونة من فصلين رئيسيين وهما:

إذ يهتم الفصل الأول والذي جاء تحت عنوان ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي، وقد تضمن مبحثين: المبحث الأول تناول ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي, وتضمن ثلاث مطالب.

أما المبحث الثاني فتناول ماهية الولاء التنظيمي، وتضمن أربع مطالب.

أما الفصل الثاني الذي تطرقنا فيه إلى الدراسة التطبيقية التي أجريت بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر بالودي, وتضمن ثلاث مباحث.

• صعوبات الدراسة:

من خلال قيامنا بالدراسة واجهتنا بعض الصعوبات والمتمثلة فيما يلي:

- قلة الدراسات في الموضوع بحد ذاته والمتعلق بالعلاقة آثار ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي.

مقدمة

. عدم تجاوب بعض من أفراد العينة محل الدراسة وعدم موافقتهم على الإجابة على الاستبيان.

. صعوبة الموضوع بحد ذاته وذلك راجع إلى حداثة الموضوع محل الدراسة.

– تشتت بعض المفاهيم والتعريفات مما ينجر عنه صعوبة في التحديد الدقيق للمصطلحات والأبعاد المتعلقة بجوانب الموضوع.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد

يعد موضوع ممارسات تقييم الأداء على الولاء التنظيمي من أكثر المواضيع المهم على صعيد المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو خدمية أو غيرها، حيث لاقى موضوع الولاء التنظيمي اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والدارسين وحتى من أصحاب المؤسسات نظرا للأهمية الكبيرة.

في هذا الفصل سوف نتطرق إلى الجانب النظري والمفاهيمي فيما يتعلق بممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي وذلك من خلال التطرق بالجوانب التعريفية والخصائص والأهمية، كما سنتطرق إلى العناصر الأساسية المكونة لكل من تقييم الأداء والولاء التنظيمي ومدى تأثير والعلاقة التي تربط بين ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي، ومتناولين في ذلك أيضا الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

المبحث الأول تناولنا فيه ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي.

أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه الدراسات السابقة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية.

يعتبر تقييم الأداء من المفاهيم الحديثة التي حظيت بنصيب كبير من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات بشكل عام، وذلك نظرا لأهمية البالغة للموضوع على مستوى المورد البشرية وكذلك على مستوى المؤسسة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى، حيث يكمن الهدف من ممارسات تقييم الأداء إلى وضع معايير ومتطلبات التي من خلالها يتم قياس ممارسات تقييم الأداء، ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى الجوانب المحيطة بممارسات تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم ممارسات تقييم الأداء.

يمثل تقييم الأداء خطوة رئيسية في العملية الرقابية في المنظمة، ويكمن جوهر عملية التقييم في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما، والوقوف على الانحرافات والاختلالات وتبريرها، ثم اتخاذ الخطوات التصحيحية ومعالجتها.

الفرع الأول: تعريف ممارسات تقييم الأداء.

ويعرف تقييم الأداء على أنه عملية منظمة وشاملة تهدف إلى مقارنة حجم ومستوى ما تم إنجازه من عمل في فترة زمنية معينة، مع حجم ومستوى العمل المراد إنجازه في نفس الفترة في ضوء معدلات أداء موضوعية¹.

ويعرف تقييم الأداء أيضا بأنه مجموعة من الإجراءات والخطوات المتبعة لمراجعة أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة، وضعها في تقارير، يجري من خلالها تحديد كفاءة العاملين من طرف المنظمة، وتقييم سلوكه، وتحديد نقاط قوته وضعفه بناء على معايير يجري وضعها مسبقا².

ويعرف أيضا على أنها هو العملية التي تستطيع بواسطتها المؤسسات معرفة نشاط العاملين في إنجاز المهام الموكلة لهم وفق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة، فهو أداة لقياس وتقدير جهود العامل، وذلك للتعرف على مستوى أدائه وعلى جوانب الضعف والقوة واقتراح التغييرات والحلول التي يحتاجها بهدف تحسين أدائه وتطويره.

¹ عمر بلخير جواد، فتحي أرزي، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة دفاتر اقتصادية العدد 05، الجزء 01، جامعة الجلفة، الجزائر 2014، ص 100.

² خلفان بن محمد بن عامر العيسري، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، سلطنة عمان، جامعة الشرقية، عمان، 2022، ص 14.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

وترتكز عملية تقييم الأداء على عنصرين أساسيين هما:¹

- وجود معدل أو مستوى معين ينبغي أن يصل إليه الفرد.

- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعدل المطلوب.

ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص أن تقييم الأداء هو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف الجوانب، فإن تقييم الأداء هو عملية منهجية ودورية تقوم بتقييم الأداء الوظيفي لكل موظف وإنتاجيته فيما يتعلق ببعض المعايير المحددة مسبقًا والأهداف التنظيمية ولذلك فهو عبارة عن نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمداخلات التي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها على الأمد الطويل.

الفرع الثاني: أهمية وخصائص تقييم الأداء.

تعد عملية تقييم الأداء من العمليات الأساسية التي تستخدمها المؤسسة من أجل قياس أداء العاملين والحصول على المعلومات الأساسية التي تساعد المدراء في اتخاذ القرارات الملائمة وكذلك الإحاطة ومعرفة نقاط القوة والضعف ومعالجتها، حيث تكمن أهمية وخصائص تقييم الأداء فيما يلي.

أولاً: أهمية تقييم الأداء.

إن عملية تقييم الأداء لها أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة ككل وكذلك على مستوى العامل بحد ذاته، حيث تظهر أهميتها كونها أداة لقياس كفاءة الموظفين ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

__ يستخدم تقييم الأداء كأداة لتزويد الإدارة في المنظمة بالمعلومات التي تخص العاملين من جميع النواحي ككفاءة العمال والقدرات والمهارات لديهم.

__ يمكن من خلال تقييم الأداء أن تسمح للرئيس بالتعرف على سير العمل في المؤسسة والتعرف على مستوى أداء الموظفين لعملهم.

¹ حياة خروف، سيرورة عملية تقييم الأداء بمؤسسة سونلغاز عنابة، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 06، جامعه الشهيد حمة لخضر الوادي 2023، ص524.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

__ يساعد تقييم الأداء في تحديد نسبة ومدى المؤسسة في تحقيق أهدافها.

__ يمثل تقييم الأداء قاعده أساسية يتركز عليها المدراء في المؤسسة.

__ يسمح تقييم الأداء على معرفة نواحي القصور والضعف في المؤسسة ومحاولة معالجتها.¹

__ يساعد تقييم الأداء على تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال معرفة نقاط الضعف والقوة للمؤسسة ومحاولة استغلالها.

__ يوفر تقييم الأداء المعلومات الأساسية والمهمة التي يستند عليها في عملية اتخاذ القرار.

__ يعتبر تقييم الأداء حلقة من حلقات الرقابة فتقييم الأداء يتيح للرئيس الاطلاع المستمر على أداء العمال داخل المؤسسة.

__ تحقيق العدالة بين العمال وذلك من خلال تقييمهم حسب المهارات والكفاءات التي لديهم.

__ استخدام نتائج تقييم الأداء في إعادة هيكلة وتقييم برامج إدارة المواد البشرية وبالأخص فيما يتعلق بالتعيين والترقية والتكوين، وإحداث توازن داخل المنظمة.²

ثانيا: خصائص تقييم الأداء.

تتميز أنظمة تقييم الأداء بمجموعة من الخصائص المتمثلة فيما يلي:³

01. الثبات:

أي أن النظام يعطي نفس النتائج تقريبا إذا استخدم في نفس الظروف، كذلك تقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الموظف طوال حياته الوظيفية، وأن نظام التقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينه على ما يستحقه الموظف من

¹ قصير بن عودة، مختار يوب، نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير مواصفات الأيزو 9000، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، جامعة وهران الجزائر، 2018، ص. ص 105، 106.

² سامي بخوش، وفاء بوراس، تقييم الاداء الوظيفي الإتصالي للمستشفيات نحو اصلاح القطاع الصحي في الجزائر، مجلة الرسالة للدراسات الاعلامية، المجلد 07، العدد 02، جامعة باتنة الجزائر، جوان 2023، ص 137، 138.

³ <https://aiacademy.info> 23:10، 2024-05-04 تاريخ الزيارة

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

تقدير إنما يبنى على أساس مدة بقائه في العمل وكذلك تحديد نقاط القوة ومحاوله تطويرها ونقاط الضعف ومحاوله معالجتها.

02 . الصدق:

يعني أن النظام أو أداة قياس التقييم يجب أن تقيس ما جعلت لقياسه، وتتطلب عملية القياس وجود شخص مؤهل يدير نظام التقييم ويراقبه بشكل مستمر ليكون التقييم صادقا وموضوعيا وسليم.

03 . الحساسية:

تعني أن نظام التقييم يجب أن يراعي مدي كفاءة وتفاني الموظف في العمل دون التمييز بين الموظفين، ولذلك تتطلب عملية التقييم وجود معايير صادقة، يتم مقارنة الأداء والحكم على كفاءة الموظف، وتقييم الأداء لا يقوم على رأي شخصي للمقوم وهذا لتجنب التحيز والمحسوبية.

04 . الشمولية:

يقصد بالشمولية أن نظام التقييم يمس كل الجوانب المراد تقييمها الخاصة بالموظف، حيث يخضع كافة الموظفين في كل المستويات الإدارية الى عملية تقييم الأداء، والهدف من ذلك أن يشعر جميع الموظفين بالعدالة والنزاهة، ويعلم الجميع أنهم محاسبون على أعمالهم وأن تقييمهم وفق سلم هرمي مرهون بأدائهم في عملهم.

05 . الموضوعية:

المقصود بها أن نظام التقييم يكون موضوعي وشفاف ولا يحتوي على مواد تعجيزية، حيث أن نظام التقييم لا يكون تعجيزيا إنما يؤخذ من الواقع.

06 . البساطة:

أي أن يكون نظام التقييم بسيط وسهل وأن يكون في متناول مجموعة من الاشخاص، وأن تكون مواده واضحة لدي الموظفين الذين يتم تقييمهم ومعرفة سلم التنقيط لدي الجميع.

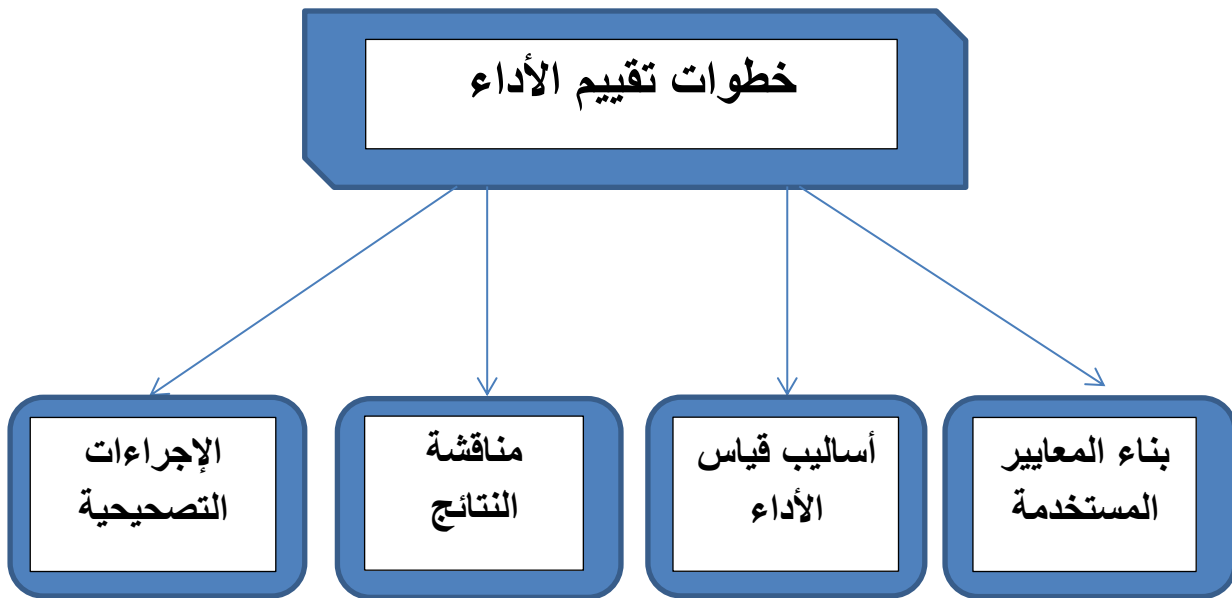
الفرع الثالث: خطوات تقييم الأداء.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

إن الاختلاف في مستويات تقييم الأداء وكذلك الاختلاف في طبيعة المؤسسة والوظائف واختلاف وجهات النظر لدي المفكرين والباحثين، كذلك تقييم الأداء على مستوى الأفراد يختلف على المستوى الكلي، مما جعل من الصعب تحديد خطوات تقييم الأداء، غير أنه وبشكل عام يمكن حصر وتحديد خطوات تقييم الأداء في أربع مراحل أساسية.

وفيما يلي سنتطرق إلى خطوات تقييم الأداء في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1): خطوات تقييم الأداء.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على: طلحة كوان سالم، عامر علي أحمد، روى أحمد ابراهيم، أثر ممارسات تقييم الاداء في تعزيز الولاء التنظيمي، مجلة اقتصاديات الأعمال، جامعة تكريت، العدد 01، العراق، 2021، ص31.

من خلا الشكل البياني الذي تطرقنا إليه نلاحظ أن خطوات تقييم الأداء تتمثل في العناصر التالية:

أولاً: بناء المعايير المستخدمة لتقييم الأداء.

معايير تقييم الأداء هي أنظمة دقيقة تقابل النتائج المراد الوصول إليها وفق للأهداف التنظيمية للمنظمة وبناء المعايير تعتبر الخطوة الأولى والجوهرية لتنفيذ الجيد ودقيق لتقييم الأداء في مختلف الدرجات الإدارية ونخص بالذكر

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

المستوى الوظيفي وكذلك التنفيذي للموظفين في خطوط الإنتاج سواء كان فردا أو جماعات عمل، وتختلف هذه المعايير باختلاف المؤسسة، وباختلاف الأهداف المراد تحقيقها، فقد تكون معايير كمية أو غير كمية أو إحصائية، وتظم عدة عناصر مثل حجم الإنتاج، التكلفة، الجهد المبذول والوقت.¹

ثانيا: أساليب قياس الأداء.

يعد تحديد أساليب قياس الأداء من أهم الجوانب التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء والأساس الذي تقوم عليه، ولدراسة هذه الأساليب والأنظمة غالبا ما يتم تقسيمها إلى قسمين، أساليب تقليدية وأساليب حديثة، وذلك عبر النقاط التالية:²

01: أساليب التقليدية لقياس وتقييم الأداء.

تعتمد أنظمة تقييم الأداء التقليدية على تقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات المالية البحتة حيث أعتبر الكتاب والباحثين والمديرين أن مؤشرات الأداء المالي هو الأسلوب الأساسي ولفترة طويلة في عمليات تقييم الأداء في منظمات الأعمال، حيث أن هناك من الباحثين من يرى بأن الأداء المالي سيقى المقياس المحدد لمدى نجاح المنظمة، وترجع أسباب الاستخدام الواسع الذي حضت به الأدوات التقليدية في تقييم الأداء إلى أن كون المقاييس المؤشرات المالية للأداء كالربح مثلا ترتبط ارتباطا وثيقا بالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ومن المعلوم أن أغلبية المؤسسات تسعى لتحقيق نتائج إيجابية، وتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

أ _ أسلوب مراقبة الموازنات.

وفيما يتعلق بأدوات وأساليب تقييم الأداء التقليدية فيمكن استخدام مراقبة الموازنات من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف للمؤسسة، حيث يعتمد مراقبة الموازنات على حساب الانحرافات الحاصل بين الأهداف المرجوة تحقيقها والإنجازات المحققة فعلا والبحث عن أسباب هذه الانحرافات، وهذا يسمح بمعرفة مدى التقدم في

¹ طلحة كوان سالم، عامر علي أحمد، روى أحمد ابراهيم، أثر ممارسات تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي، مجلة اقتصاديات الأعمال، جامعة تكريت، العدد 01، العراق، 2021، ص31.

² ربيعة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، (غير منشورة) ، جامعة قسنطينة 02، السنة الجامعية 2013/2014، ص 44،45.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

تحقيق الأهداف والتصرف في الوقت المناسب تجاه الأحداث غير المرغوب فيها، كما تعمل مراقبة الموازنات على تقييم الأداء وتحسين قواعد التنبؤ وجودة الاختيارات الاستراتيجية.

حيث تكمن وتتجلى أهمية مراقبة الموازنات من خلال البيانات والمعلومات التي توفرها والتي تعتبر ضرورية ومهمة بالنسبة إلى:

- _ المسؤولين الماليين الذي يجب أن تكون لديهم أرقام حقيقية ومعبر عنها بالقيمة.
 - _ المسؤولين الذين يحتاجون إلى عرض مختلف أنشطتهم بالأخص المكلفين بالرقابة.
 - _ العاملين الذين يلتزمون بأهداف المبيعات أو مهمة الاستعمال الأفضل ولأمثل للموارد المالية.
- ونتيجة لاستعمال أداة مراقبة الموازنات فهم مضطرين لتفهم ومعرفة الآثار المالية للاختيارات التي ستتبعها المنظمة في المستقبل وتوفير لغة مشتركة أساسية من أجل تحسين أداء المنظمة.

ب _ أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة:

كما يمكن استخدام القيمة الاقتصادية أو المضافة المؤشرات المالية للتحليل المالي.

وتعرف القيمة الاقتصادية المضافة على أنها "الربح التشغيلي بعد الضريبة محصوماً منه كلفة رأس المال"، وتعد هذه الأخيرة مقياساً متكاملًا لقياس الأداء المالي الداخلي والخارجي حيث تقوم بربط أداء المؤسسة مباشرة مع القدرة على خلق قيمة وتعظيم ثروة المساهمين، وتقدم القيمة الاقتصادية المضافة تقديراً عقلانياً ومقبولاً لقياس القدرة على إدارة الأصول وكذا القدرة على إدارة الموارد المالية المستخدمة في المنظمة في تمويل تلك الأصول، والمؤيدون للقيمة الاقتصادية المضافة، حيث يرى الكثير من الباحثون أنها المؤشر الحقيقي لخلق القيمة في المنظمة خلافاً للمؤشرات الأخرى.

فتبرز أهمية القيمة الاقتصادية المضافة من خلال مجموعة من الإيجابيات التي تقدمها

للمؤسسة ونذكر منها:

- _ تعد المؤشر الملائم للتعبير عن قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من الاستثمارات التي تقوم بها.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

— ظهور تغيرات في أهداف المنظمة وفي المطالب الخارجية، حيث أصبح الهدف الأساسي

هو خدمة العملاء والاحتفاظ بهم وإرضائهم، وأصبح المفتاح هو القيمة وليس السعر.

— ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات ترتب عليها استخدام الكمبيوتر والبرمجيات في مختلف

النشاطات بالمؤسسة، إضافة إلى استخدام أساليب قواعد البيانات في تشغيل البيانات الداخلية والخارجية وتحليلها وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة وبسرعة وبدقة عالية.

02: الأساليب والأنظمة الحديثة في تقييم الأداء.

في ظل التطورات التي شهدتها المنظمات في مجال الإدارة والتسيير وكذلك القصور الذي أظهره الأسلوب التقليدي لتقييم الأداء، وجب على المنظمات استحداث أدوات جديدة وحديثة لتقييم الأداء، ولقد عرفت السنوات الأخيرة نشأة العديد من الأدوات الجديدة التي تختص في تقييم الأداء أو تتناوله في جانب من جوانبها، ومن أهمها وأكثرها شيوعاً نجد أسلوب أصحاب المصالح، وأسلوب لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن.¹

أ_ أسلوب أصحاب المصالح.

يعرف أصحاب المصالح على أنهم أولئك الجماعات والأفراد الذين تربطهم مصالح مشتركة بالمنظمة ويؤثرون ويتأثرون بأدائها، سواء كانوا داخل المؤسسة أو خارجها مثل حملة الأسهم، العاملين، الزبائن، المقرضين، المالكين والموردين، البيئة الطبيعية، المجتمع المحلي، الحكومة ويطلق على هذا الأسلوب أيضاً بأسلوب الجمهور، الذي ظهرت كرد فعل عن القصور الذي ورد في الأنظمة التقليدية وهو يعد من أول الأنظمة الحديثة في تقييم الأداء.²

1 طلحة كوان سالم، وآخرون، مرجع سابق، ص30.

2 سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 48، جامعة بغداد 2007، ص4.

الشكل رقم (2): فئات اصحاب المصالح.



المصدر: سعد العنزي, محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح, مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, المجلد 13, العدد 48, جامعة بغداد 2007, ص 4.

ب _ لوحة القيادة:

تعرف لوحة القيادة على أنها تلك لأداة التي تحديد وتنظيم وتقديم المؤشرات الرئيسية والملائمة لتقييم الأداء بطريقة محكمة ودقيقة وموجزة ومرفقة بمجموعة من التقارير التي توفر رؤية شاملة وواضحة للأداء، إضافة لإمكانية البحث في التفاصيل.

يمكن القول أن لوحة القيادة تركز على الخاصية النوعية للمعلومات وليس الكمية، لذلك فهي تضم عددا محدودا فقط من المؤشرات، فلوحة القيادة هي عبارة عن تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسير من أجل التحكم الجيد في سير العمليات داخل المؤسسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

حيث يتم إعدادها بشكل دوري حسب احتياجات المسؤولين وذلك لمواكبة أي التغيرات.¹

حيث تمر لوحة القيادة بالنقاط والمراحل الأساسية التالية وهي: تحليل بيئة المؤسسة، وضع المؤشرات، تحديد المستهدفات، تقييم الأداء، مراعات طريقة عرض لوحة القيادة.²

ج _ نظام بطاقة الأداء المتوازن.

تعد طريقة نظام بطاقة الأداء المتوازن من أهم الطرق وأحدثها في تقييم الأداء والتي تركز على مبدأ "ما يمكن قياسه يمكن إدارته" حيث تركز هذه الطريقة على دمج كل من المؤشرات المالية وغير المالية وذلك لإظهار مستوى الأداء الفعلي والحقيقي للمؤسسة، كما تساعد بطاقة الأداء المتوازن في إعطاء صورة واضحة ودفع المؤسسة نحو تنفيذ استراتيجيتها والوصول إلى أهدافها وذلك بالاعتماد على أربع نقاط أساسية وتمثل في الأبعاد التالية:

_ **البعد المالي:** ويهتم بكيفية تعزيز ثروة المساهمين ودعم الصورة المالية للمؤسسة.

_ **بعد العملاء:** يركز على استراتيجية خلق القيمة للعميل وكيف تبدو المؤسسة من منظور العميل.

_ **بعد العمليات الداخلية:** ويهتم بالعمليات التي تتفوق فيها المؤسسة والتي من خلالها تحقق رضا العملاء والمساهمين.

_ **بعد التعلم والنمو:** ويركز على العوامل التي تساهم في خلق وتوفير المناخ الذي يدعم الابتكار والنمو داخل المؤسسة.³

ثالثا: مناقشة النتائج.

¹ بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2014/2015، ص 12.

² براق عيسى، وآخرون، مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البلدة، يوم 2017/04/25، ص 06.

³ ريغة أحمد الصغير، مرجع سابق، ص 57.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

الهدف من هذه الخطوة هو الوصف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حدثت في عملية بناء المعايير وكيفية تطبيق الأساليب على أرض الواقع حيث أنه يوجد انحرافات غير مقبولة وغير متوافقة مع المعايير الموضوعية للتنفيذ، ويتم التوجه إلى المرحلة الإجراءات التصحيحية، أما في حالة توافق النتائج مع المعايير الموضوعية وتكون الرقابة بسيطة وغير معقدة، وأما في حالة عدم توافق النتائج مع المعايير الموضوعية فتكون الرقابة صارمة ودقيقة وذلك من أجل تصحيح الأخطاء وتوافق وتوازي النتائج مع المعايير الموضوعية للخروج بأفضل نتيجة لتقييم أداء العاملين.¹

رابعاً: الإجراءات التصحيحية.

يتم في هذه المرحلة البحث من أجل معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته أينما كان وفي أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام، حيث لا يكفي أن يتم تصحيح الأخطاء فقط بل يجب سن قوانين ومعايير من أجل تجنب حدوثها في المستقبل وكذلك استباقية عدم حدوث أخطاء جديدة مستقبلاً وذلك من خلال:

. سن قوانين مرنة تتناسب مع التغيرات والمناخ المحيط بالمؤسسة.

. وضع كفاءات بشرية من أجل اكتشاف والبحث عن الخلل والأخطاء عن حدوثها ومحاولة تجنبها مستقبلاً.

_ إدخال برامج تكنولوجية مهمتها معالجة البيانات الخاصة بالأداء من أجل معرفة الأخطاء قبل حدوثها أي التنبؤ المسبق.²

المطلب الثاني: ماهية الولاء التنظيمي.

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع والمجاور الحديثة التي لاقت اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين في شتى المجالات والميادين وذلك لما له أثر كبير وإيجابي على أداء المؤسسة والنتائج المحققة، فلم يعد الولاء التنظيمي مجرد هدف فقط بل أصبح عنصر أساسي ووسيلة أساسية لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها، حيث تسعى المؤسسات إلى الحفاظ وزيادة ولاء العاملين لها.

ومن هذا المنطلق سنسلط الضوء على الجوانب المحيطة والعناصر الأساسية المتعلقة بالولاء التنظيمي.

¹ طلحة كوان سالم، وآخرون، مرجع سابق، ص 31.

² نفسه

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي.

يعتبر الولاء التنظيمي من المفاهيم الحديثة حيث أولى الباحثون اهتمام كبير لهذا المصطلح وذلك لما هو من أهمية بالغة على مستوى المنظمة أو المؤسسة، وقد تشابهه وتعددت تعاريف الولاء التنظيمي ونذكر منها:

الولاء في اللغة يعني العهد والالتزام والقرب والنصرة.¹

وعرفت ماري شيلدون ولاء التنظيمي « اتجاه الفرد نحو المنظمة والذي يربط بدوره ذات الفرد مع المنظمة التي يعمل بها »²

وعرف كذلك تشاتمان الولاء التنظيمي على أنه « يمثل الالتحام النفسي للفرد مع المنظمة التي عمل بها وإن أساس هذا الالتحام يختلف عن الأسباب التي تؤدي إليه أو النتائج التي تترتب عليه»³

ويري هرينيك وآلتو بأنه عدم رغبة العامل في ترك العمل داخل المؤسسة أو المنظمة لأسباب تتعلق بالحوافز المقدمة من طرف المنظمة أو المؤسسة، أو بالزيادات في الرواتب أو الموقع الوظيفي أو الحرية المهنية أو بالصدقة التي تربطه بين الأفراد سواء بأصحاب المنظمة أو بالعمال ذاتهم⁴.

حيث ركز هرينيك وآلتو على البعض المتغيرات التي لها علاقة بتنمية الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة أو المنظمة حيث جاء في التعريف على أن الحوافز المادية والمعنوية لها أثر كبير في إحداث ولاء الفرد للمنظمة أو المؤسسة.

وقال بورتير أن الولاء التنظيمي: هو السلوك المضبوط الذي يمثل محور التزام الفرد حيث يمارس التوجيه الذاتي والضبط الذاتي لخدمة الاغراض أو الأهداف التي يكون له ولاء بها مع منظمة معينة وتميز الولاء⁵.

¹ عبد الكريم محمود ضوء دغفوس، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الزاوية كلية الاقتصاد، ليبيا 2022، ص 69.

² شريط الشريف محمد. الاتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، غير منشورة، جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، الجزائر 2008/2009، ص 69.

³ نفسه.

⁴ سفيان بوعطيط، الولاء التنظيمي: تنمية استراتيجية هادفة للتأثير في أداء الافراد والمنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 15، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، 2019، ص 313.

⁵ Paui M.muchinsky; sychologie Applied to work; the dorscy Press. 1983. P307.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

وعرفه ناير « العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء»

ويرى زيني أن الولاء التنظيمي: هو « الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفع إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة»¹.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا القول أن الولاء التنظيمي له كلمات مرادفة ألا وهي الانتماء والوفاء والاخلاص والتفاني والتضحية والالتزام والحب.

وبهذا يمكننا القول أن الولاء التنظيمي هو شعور الانتماء والإخلاص والوفاء ينمو داخل الفرد، والذي يبيده نحو عمله والمؤسسة التي يعمل بها، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية وخصائص الولاء التنظيمي.

يعتبر الولاء التنظيمي من الدراسات الحديثة والذي أصبح أولوية لدى الباحثين حيث تكمن أهمية وخصائص الولاء التنظيمي في النقاط التالية.

أولاً: أهمية الولاء التنظيمي.

يعتبر الولاء التنظيمي جزء من المفهوم الكلي للولاء كما لاقى الولاء أهمية واضحة من الدارسين والباحثين في مجال الإدارة في العصر الحديث، حيث يكتسب أهمية بالغة داخل المؤسسة ونلخصها في النقاط التالية:

- للولاء التنظيمي أهمية كبيرة لدى المؤسسات نظراً لكونه مرتبطاً بالعنصر البشري.
- إن ولاء الأفراد والعاملين للمنظمة أو المؤسسة يعتبر عاملاً هاماً ودليلاً على نجاح المؤسسة أو المنظمة واستمرارها وتفوقها واكتسابها ميزة تنافسية .
- يعتبر الولاء التنظيمي عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المؤسسة².

¹ خيرة شاوشي، علاقة الولاء التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 23، الجزائر 2023، ص 474.

² خيرة شاوشي، نفسه، ص 475 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

- اكتساب العاملين الاستقرار النفسي وتحقيق مستويات عالية من الأداء داخل المؤسسة.
- يمنح العاملين على مستوى المؤسسة الثقة بنفسه والرضا مما يساعده في تحقيق ذاته وزيادة دافعيته للعمل.
- توجيه العاملين لأداء مهامهم على أكمل وجه وتحسين سلوكيات الإيجابية، وخلق الابداع في المنظمة.
- التمسك بالقيم والاعتقادات من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بمؤسستهم.¹
- إعطاء واجبات متنوعة للفرد العامل قصد التقليل من الروتين في العمل، ويؤدي ذلك إلى زيادة رضا العامل وزيادة الدافعية في العمل².
- إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في صنع القرارات, مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولاً وتجاوباً مع هذه القرارات المتخذة.

ثانياً: خصائص الولاء التنظيمي.

وتتمثل خصائص الولاء التنظيمي فيما يلي³:

- الولاء التنظيمي للموظف يستغرق وقتاً طويلاً في تحقيقه ذلك لأنه يجسد حالة قناعة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة وله أثر سلبي في بعض الأحيان على المؤسسة.
- يعد الولاء التنظيمي من الصعب الوصول إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغير التي تحصل فيه يكون محدود وأقل نسبياً من درجة التغير التي تتصل بالظواهر التنظيمي الأخرى داخل المؤسسة.
- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة بل يمكن ملاحظتها من خلال سلوك الأفراد العاملين في المؤسسة وتصرفاتهم والتي تجسد مدى وولائهم وتفانيهم في العمل.

¹ طلحة كوان سالم, وآخرون, مرجع سابق, ص32.

² شريط الشريف محمد, مرجع سابق, ص 72.

³ نفسه.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

- إن الولاء التنظيمي هو ناتج عن حصيلة العديد من النظم والإجراءات المتعدد والسياسات المتبعة من طرف المنظمة، حيث يعتبر قيمة في حد ذاتها وذلك عندما تصبح أهداف المؤسسة ومصالحها هدفا من أهداف عمالها وأعضائها.

- يعد الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد أي له العديد من المقومات والعناصر التي يشمل ويرتكز عليها الولاء التنظيمي.

- بناء فريق متكامل من العمال داخل المنظمة وذلك من خلال ولائهم وحبهم للمؤسسة وإحساسهم بالانتماء لها وهذا له أثر إيجابي للمؤسسة واكتسابها ميزة تنافسية عن باقي المؤسسات.

- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الخصائص والصفات والعوامل الشخصية والظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل وكذلك بالمؤسسة، أي أن الولاء التنظيمي يكتسب من خلال العديد من العوامل المؤثرة وليس فطره.¹

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة والمساعدة في تكوين الولاء التنظيمي.

لقد تعدد العوامل المؤثرة والمساعدة في تكوين الولاء التنظيمي وذلك لاختلاف أوجه النظر لدى الباحثين في هذا المجال وكذلك حسب اختلاف طبيعة موضوع الدراسة وحسب المؤسسة موضوع الدراسة، حيث سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم النقاط الأساسية والشاملة التي تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي.

أولا: العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي.

لقد تعدد الاتجاهات في تحديد العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، وذلك راجع لطبيعة المنظمة أو المؤسسة بحد ذاتها، وكذلك للتوجه ونظرة الباحث حول الموضوع، ويمكن تحديد وتلخيص أهم العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي في العناصر التالية :

- صفات الفرد.

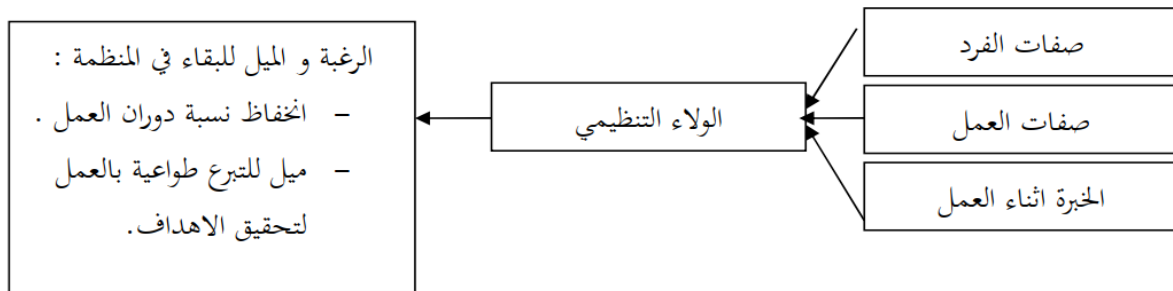
- صفات العمل.

- الخبرة اثناء العمل.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2005، ص 321.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

الشكل رقم (3): العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي, نموذج ستين.



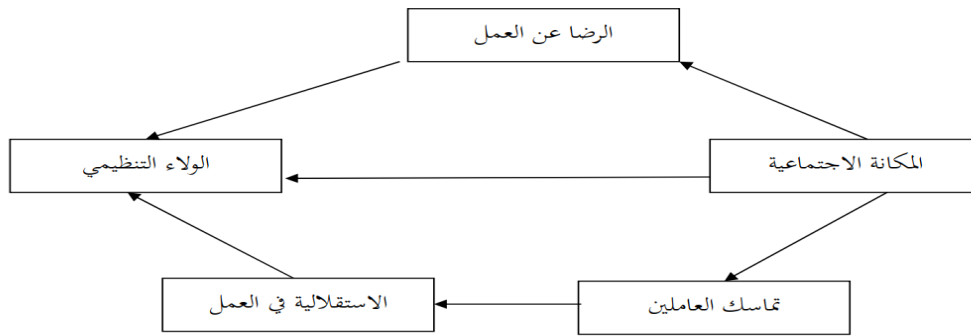
المصدر: خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط1، دار حامد للنشر، الأردن، 2008، ص 49 .

كما وضع مارش وماناري أن العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي هي:

- المكانة الاجتماعية.
- الرضا عن العمل.
- تماسك جماعة العمل.
- الاستقلالية في العمل.

الشكل رقم (4): العوامل المساعدة في تفسير الولاء التنظيمي, نموذج مارش.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية



المصدر: خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط1، دار حامد للنشر، الأردن 2008، ص 79.

من خلال الشكل نموذج مارش يتضح لدينا:

01 - العوامل الخاصة بالعام: هي كل ما يتعلق بالعامل من قدرات ومهارات يمكن قياسها ومعرفتها، عن طريق تحليل الخصائص والسمات المميزة لمجتمع التنظيم، كالفئات العمرية، نوع الجنس، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، ومدة الخدمة في المؤسسة.

02- العوامل الخاصة بمميزات العمل: نعني بها جل العوامل الخاصة بالعمل ومتطلباته المختلفة من المهارات والقدرات، ما يتطلب فيها مع مرور الوقت، تعتبر هذه العوامل من المتغيرات ذات العلاقة بالولاء التنظيمي، وهذه العوامل ترتبط بالبيئة الداخلية أي المناخ التنظيمي وكذا البيئة الخارجية باعتبار المؤسسة نسق مفتوح وتأثيرها على العامل، بالكيفية التي تؤثر في ولائه لوظيفته وللمؤسسة، وإن قدرة العامل على التأقلم مع وظيفته ومنظمتها واندماجه فيها، كان أحد العوامل المحددة والمكونة لولائه التنظيمي.

03- العوامل الخاصة بمميزات المنظمة: هي تلك المتغيرات والعوامل الخاصة بالمؤسسة وما يسوده من علاقات ترتبط بالموظف والوظيفة أو مناخ تنظيمي والتي من خلالها يمكن للمؤسسة التحكم فيها والحد من تأثيرها، وتتمثل هذه المتغيرات في الأجر، نمط القيادة، حرية اختيار جماعة العمل.

ثانيا: العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

يمكن تلخيص العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي فيما يلي¹:

01 _ المكانة الاجتماعي: يقصد بالمكانة الاجتماعية تلك المرتبة للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي، وقد تكون المكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تصنفها الجماعة على شخص ما تعبيرا على شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية.

02 _ إشباع حاجات العاملين الإنسانية في التنظيم: من المعلوم أن للعاملين مجموعة من الحاجات والمتطلبات يسعون إلى إشباعها وتحقيقها، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الأساسية وحجائهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم.

03 _ وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: إن الولاء للتنظيم يزداد كلما كانت أهدافه واضحة ليستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها، وكلما كانت الأهداف واضحة أمكن ذلك تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدور العاملين.

04 _ الرضا الوظيفي: يرى هيرزبرغ أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي الوظيفة عليه بما في ذلك الشعور بالإنجاز والمسؤولية وإمكان التقدم في الوظيفة.

05 _ نظام الحوافز: هذه الحوافز تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، يتوقف تأثيرها على قدراتها في إثارة الدافعية للأفراد داخل المؤسسة وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له.

06 _ المناخ التنظيمي: أن تمتع العاملين بمناخ يسوده الوفاق والعدالة والمساواة والوثام والتسامح والتعاون للوصول إلى الأهداف المشتركة للمؤسسة يعزز الثقة بالعاملين ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويرفع الروح المعنوية ويعزز شعورهم بالولاء للمؤسسة.

07 _ بناء الثقة التنظيمية: تركز المنظمة إلى رفع درجة الثقة فيا بين العاملين وبين التنظيم، ولذلك فإن لعامل الثقة أهمية بالغة في تماسك العمال وفي تنمية الولاء للمؤسسة وزيادة درجة الإبداع والابتكار.

¹ نوري الدين دودو، عز الدين بوكربوط، العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية، المجلد 13، العدد 04، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر 2021، ص 300/299.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

08 _ مشاركة العاملين في التنظيم: إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين، ويعتبرون أن أي مشكلة في العمل مشكلتهم ويزداد شعورهم بالرضا وتقل مقاومتهم للتغيير وترتفع روحهم المعنوية وتزداد ثقتهم بالمؤسسة مما ينعكس على التنظيم بمزيد من الأداء الفعال للمؤسسة.

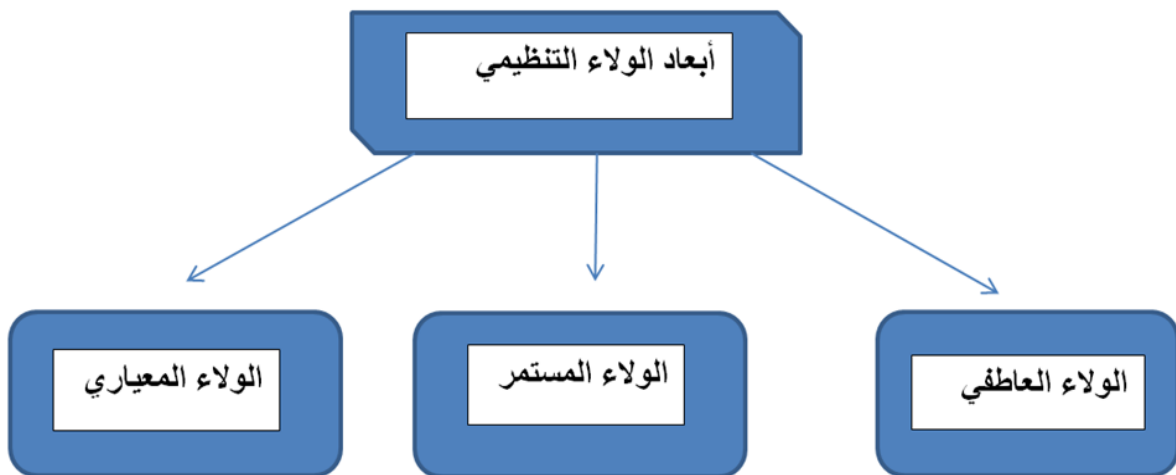
الفرع الرابع: أبعاد ومعوقات الولاء التنظيمي.

إن الولاء التنظيمي هو ذلك الشعور والعلاقة التبادلية بين الموظفين والمؤسسة ولا ارتباط النفسي الذي يمتاز بزيادة رضا الموظفين وسلوكهم الإيجابي وارتفاع مستوى أدائهم وتفانيهم في العمل داخل المؤسسة، حيث سنتطرق في هذا المطلب إلى النقاط والأبعاد الأساسية المكونة للولاء التنظيمي والمعوقات التي تشكل حاجزا في تحقيقه.

أولا: أبعاد الولاء التنظيمي.

يشير المفكرون ومعظم الدراسات في مجال الولاء التنظيمي إلى أن أبعاد الولاء هي:

الشكل رقم (5): أبعاد الولاء التنظيمي.



الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع التالي: طلحة كوان سالم، عامر علي أحمد، روى أحمد ابراهيم، أثر ممارسات تقييم الاداء في تعزيز الولاء التنظيمي، مجلة اقتصاديات الأعمال، جامعة تكريت، العدد 01، العراق، 2021، ص32.

01: الولاء العاطفي:

يقصد بالولاء العاطفي إلى درجة شعور العامل بالارتباط والانتماء للمؤسسة وجدانيا ونفسيا، حيث يتأثر هذا البعد بإدراكه للخصائص المميزة لعمله من حيث تنوع المهارات لدى العامل ودرجة الاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة من الاشراف، كما أن هذا الجانب من الولاء يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن بيئة المنظمة تسمح له بالمشاركة الفعالة وإبداء الرأي في عملية صناعة القرارات الخاصة به وبأمور العمل.¹

02: الولاء المعياري:

يقصد بالولاء المعياري بدرجة إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء في المؤسسة وتمسكه بوظيفته وارتباطه الوجداني لها، وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم التي توليه المؤسسة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة في القرارات والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل بالمساهمة في التخطيط وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمؤسسة.²

03: الولاء المستمر: يعبر عن إدراك الموظف أو الفرد بالقيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها من خلال استمراره وبقائه في المؤسسة، مقارنة بما سيفقده إذا قرر ترك منصبه في المؤسسة التي يعمل بها للالتحاق بمنظمة أخرى، ويتأثر

¹ بلطرش حياة، جميل احمد، أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 03، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر 2019، ص 32.

² بلقاسم العسالي، القيادة التحويلية وأثرها على الولاء المعياري، دراسة ميدانية لعينة من الأساتذة الجامعين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، مجلة دفاتر إقتصادية، الجزائر 2016، ص 233.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

تقييم الفرد لأهمية البقاء في المؤسسة بمجموعة من العوامل كالتقدم في السن وطول فترة الخدمة فهي أهم العوامل المؤثرة في وجود رغبة لدى الفرد بالاستمرار في عمله.¹

ثانيا: معوقات الولاء التنظيمي.

يواجه المنظمة مجموعة من العوائق والعراقيل من أجل تحقيق الولاء لدى موظفيها وحتى نستطيع تجنب هذه المعوقات يجب عليها تحديدها بشكل دقيق ونذكر منها:

- غياب معيار الدقة والثقة والموضوعية في نظام التسيير الأداء الوظيفي، وهذا ما يؤثر على الجانب النفسي لدى العاملين ويشعرهم بالتخوف والتهرب ونقص في الرضا الوظيفي.

- ضعف أو انعدام الحوافز المادية والمعنوية وعدم إشباع حاجات العمال الفردية والشخصية والاجتماعية وتجاهل ظروف العمال وعدم الاكتراث بمشاكلهم وظروفهم.²

- الشعور بالتذمر والقلق وعدم الرضا من العمال عن ظروف العمل خاصة في حالة التهميش واللامبالاة وعدم وجود الثقة بين الإدارة والعمال وملاك المؤسسة.

- عدم توفر مناخ تنظيمي يشجع على العمل لدى المؤسسة.

- عدم الاستقرار الوظيفي وعدم الأمان داخل المؤسسة، فالعامل مهدد في أي لحظة من لحظات عمله بالعزل والتوقيف دون أي تعويض أو سابق إنذار.³

- افتقار المنظمة لمبدأ وروح التعاون والتشارك في إنجاز الأعمال، وعدم الشعور بالانتماء للمنظمة وإن هذه المنظمة بمثابة الأسرة المهنية التي تربطهم بها أواصر تنظيمية قوية.

- عدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات واقتصارهم على تأدية أعمالهم المكلفة إليهم وهذا ما يجعل العامل يفتقد الى روح الابتكار والإبداع .

³ محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوطات العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، بحث مقدم إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، (غير منشورة)، الجامعة الاسلامية غزة 2009، ص 45.

² خيرة شاوشي، مرجع سابق، ص 476 .

³ خيرة شاوشي، مرجع سبق ذكره، ص 476 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

- البطء في عملية التقييم والترقية مما يجعل العامل يبحث على مؤسسة أخرى تهتم بعملية ترقية العمال وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة المحلية منها والعربية والدراسات الأجنبية التي تناولت الموضوع، وذلك ضمن عشرون سنة الأخيرة، متطرقين في ذلك للمتغيرات المستقلة والتابعة، حيث سنعرض الدراسات المتعلقة بالممارسات تقييم الأداء ثم بعد ذلك الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي، وفي الأخير الدراسات التي تربط بين ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي، مع العلم أن الدراسات التي سنتناولها في معظمها دراسات عليا كمدكرات وأطروحات دكتوراه ورسائل ماجستير ومقالات في مجلات وطنية وعالمية، مركزين على أهداف معينه والمتمثلة في الأسلوب المستخدم والعينة والأدوات والمنهج وعرض أهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بممارسات تقييم الأداء:

حيث تم تقسيمها إلى دراسات وطنية ودراسات عربية ودراسات أجنبية.

الفرع الأول: الدراسات الوطنية:

سنتناول في هذا الجزء الدراسات التي تطرقت إلى ممارسات تقييم الأداء على المستوى الوطني:

1- إسماعيل محمادي وآخرون, الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي, لعمال المؤسسة الاقتصادية, دراسة ميدانية لعمال شركة ليندغاز ورقلة, مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية, العدد1, السنة 2023, ص 163 - 170.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

حاول الباحثون في هذه الدراسة الى معرفة تأثير الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي, حيث شملت هذه الدراسة أبعاد الرضا الوظيفي (رضاء العمال على الادارة, الرضا على الإشراف, الرضا على جماعة العمل, الرضا على الأجر, الرضا على الترقية) ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي (القدرات, إدراك الدور, والقيام بالمهام).

أعتمد الباحثون في معالجة الإشكالية على المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة بالاعتماد على المسح الاجتماعي عن طريق الاستبيان في جمع البيانات, حيث شملت عينة الدراسة (100) عامل من مؤسسة ليندغاز ورقلة, وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الاحصائي SPSS.

تصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي لدى العمال, وكذلك العلاقة بين الأداء الوظيفي و الرضا الوظيفي لدى العمال الشركة, تعد أهمية الدراسة الى التطرق للموضوع الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي, و يعتبر الرضا الوظيفي للعمال من أهم العوامل التي تؤثر على عطائهم في جميع جوانب حياتهم.

أوصت هذه الدراسة إلى عدة توصيات وتمثل في أن القائمون والمختصون على شؤون العمال في المؤسسة الاقتصادية من أجل الوقوف على درجة الرضا الوظيفي لديهم, والعلاقة التي تربطها بأدائهم الوظيفي.

● 2- بوطيبة مختارية، عامر جلال نزهة، تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على تحفيز في العمل دراسة حالة لعينة من أساتذة الطور الثانوي في الجزائر مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة محمد ابن احمد وهران 2 الجزائر، المجلد 25 العدد 2 السنة 2022 ص . ص 313 . 333.

تطرق الباحثين إلى معرفة تأثير تقييم الأداء الوظيفي على تحفيز في العمل حيث شملت الدراسة أبعاد تقييم الأداء الشمولية الدقة والموضوعية تعدد مصادر التقييم والعدالة وتأثير على التحفيز المادي ومعنوي.

أعتمد الباحثين في معالجة الإشكالية على المنهج التحليل الاحصائي وأسلوب دراسة الحالة بالاعتماد على المسح الاجتماعي عن طريق الاستبيان في جمع البيانات, وضم مجتمع الدراسة على (650) استبانة أسترجع منها (539) استبانة من أساتذة الطور الثانوي موزعه على (33) ولاية عبر الوطن، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الاحصائي SPSS.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج منها إبراز تأثير تقييم الأداء الوظيفي على التحفيز أساتذة الطور الثانوي، ووضع شروط فعالة لهذا النظام من حيث الدورية وتجنب الأخطاء وتعميم المساواة مما يساهم في موضوعية التقييم والعدالة.

أوصت الدراسة على أن الأستاذ المحفز إيجابيا والراضي عن عمله يساهم في تحقيق العمل، وهذا يستند على وضع نظام تحفيزي ملائم يحصل الأستاذ ويقدم أقصى ما لديه من أجل المساهمة الإيجابية في التعليم.

الفرع الثاني: الدراسات العربية.

سنتناول في هذا الجزء الدراسات التي تطرقت إلى ممارسات تقييم الأداء على المستوى العربي:

1- عياش بن موسى الحربي و آخرون, أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في الشركات المياه بمدينة الرياض, جامعة الجميع الذكية, كلية الإدارة, للحصول على متطلبات ماجستير 2023, ص- ص 85 - 149.

شملت هذه الدراسة أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض والتطرق الباحثون إلى أبعاد تقييم الأداء وهي: (المعايير المستخدمة في التقييم, أساليب التقييم, والتغذية الرجعية, ومهنية نظام التقييم) وأثرها على أداء العاملين, حيث حاول الباحثون إظهار مدى أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه.

أعتمد الباحثون في معالجة الإشكالية على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة بالاعتماد على المسح الاجتماعي عن طريق الاستبيان في جمع البيانات, حيث شملت الدراسة على (374) من العاملين في شركات المياه بالرياض بالمملكة العربية السعودية، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الاحصائي SPSS.

لقد أظهرت النتائج على أن تقييم الأداء الوظيفي في شركات المياه له أثر كبير وإيجابي وعلاقته قوية بين تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين.

أوصت الدراسة بجملة من التوصيات نذكر منها: ضرورة الاهتمام أكثر بموضوع الأداء, من خلال وضع برنامج دوري وآليات لعملية تقييم ومتابعة والاعتماد على مؤشرات ومعايير الأداء، كما ينبغي على إدارة الموارد البشرية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

الاهتمام بكل من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء الوظيفي, عن طريق تحديد مستوى أدائهم وتوافقهم مع الوظائف.

2- خيرية محمد بن عصمان, دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اللبية, للحصول على درجة دكتوراه فلسفة, السنة 2018, ص 243 – 253.

تطرق الباحث إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اللبية, حيث شملت الدراسة أبعاد الالتزام الوظيفي على: (الالتزام العاطفي, المعيارى, المستمر) ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي (الابداع, الاتقان, الابتكار).

حيث أعتمد الباحث في دراسته على المنهج التحليلي, في جمع المعلومات وبيانات حول الموضوع.

توصل الباحث في هذه الدراسة إلى العديد من النتائج منها التعرف إلى أهم مكونات الالتزام الوظيفي وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام والأداء ومدى تحسين الأداء الوظيفي في جامعات اللبية, تكمن أهمية الدراسة في دور الالتزام الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي وكذلك إفادة الجهات المختصة بالقيام بما يلزم لبناء برامج وسياسات تنظيمية تساهم من رفع الأداء الوظيفي وزيادة الكفاءة الانتاجية.

حيث لخصت بعض التوصيات في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في الجامعة من خلال إشراكهم في القرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية والاجتماعية والمشاركة في الندوات وورشات العمل بما يهدف إلى خدمة أهداف الجامعة وخططها.

الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية.

سنتناول في هذا الجزء الدراسات التي تطرقت إلى ممارسات تقييم الأداء على المستوى العالمي

1-Study: MUHAMMAD ADEEL ARSHAD, MUHAMMAD TAHIR MASOOD, GHAZALA AMIN. Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction, Turnover Intention and Loyalty to Supervisor Study With Reference to the Telecom Organizations of Pakistan, Review of Management and Business Research, September 2013. Pages 673/635.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير المتغير المستقل والمتمثل في سياسات تقييم الأداء على الرضاء الوظيفي وتأثيرها على دوران العمل في مؤسسات الاتصال في باكستان وتستخدم الباحثون المنهج الوصفي بحيث قاموا بتحليل النتائج بالانحدار وأسلوب دراسة الحالة بالاعتماد على المسح الاجتماعي عن طريق الاستبيان في جمع البيانات، وبلغت العينة (207) مؤسسات، وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل الانحدار.

توصل الباحثون إلى العديد من النتائج أن القيام بعملية تقييم الأداء تؤدي إلى انخفاض الرضاء الوظيفي والولاء للمدير والمشرف وزيادة معدل دوران العمل وكذلك تسريح العمال واستقالتهم.

أوصت هذه الدراسة على أن السياسات المنخفضة فيما يتعلق في سياسات تقييم الأداء تسبب في زيادة الرضاء الوظيفي وانخفاض دوران العمل وارتفاع الولاء للمشرف والمنظم، وتشجيع الموظفين إلى إقامة علاقات جيدة مع المشرفين والمرؤوسين لغرض البحث المستقبلي لتطوير هذا المجال.

2-Study: Didit Darmawan, Ella Anastasya Sinambela, Arif Rachman Putra, Mila Hariani, Yusuf Rahman Al Hakim, The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty, International Journal of Psychosocial Rehabilitation, Vol. 24, Issue 03, 2020. Pages 2580_2592.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير المتغير المستقل والمتمثل في جودة الموارد البشرية على المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي ولاء الموظفين في مؤسسة الجاوة الغربية المملوكة للدولة في أندونيسيا.

استخدم الباحثون المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة بالاعتماد على المسح الاجتماعي وأعتمد في جمع البيانات على الاستبانة حيث بلغ مجتمع الدراسة (113) موظف من مؤسسة الجاوة الغربية وتم تحليلي البيانات باستخدام برنامج SPSS والتحليل الانحدار المتدرج البسيط.

توصل الباحثون إلى العديد من النتائج ومنها أن الجودة الموارد البشرية لها تأثير حقيقي على الأداء الوظيفي وجودة الموارد البشرية لها تأثير حقيقي على الولاء الموظفين للمنظمة وأن الأداء الوظيفي له تأثير حقيقي على ولاء الموظفين.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

أوصت هذه الدراسة إلى توفير التعليم المفيد لتطوير الكفاءات الأساسية للموظفين وتعديله لمنااسبة احتياجات الشركة، وتنفيذ أنشطة مختلفة لتحسين جودة الموارد البشرية ودعم التطوير الوظيفي مثل ورشات العمل والدورات والندوات.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي.

حيث تم تقسيمها إلى دراسات وطنية ودراسات عربية ودراسات أجنبية.

الفرع الأول: الدراسات الوطنية.

سنتناول في هذا الجزء الدراسات التي تطرقت إلى ممارسات تقييم الأداء على المستوى الوطني:

1- عبد المالك مهمل أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية والأجنبية، مجلة مراجعة الإصلاحات الاقتصادية و التكامل الاقتصادي العالمي، جامعة الجزائر، 2021، ص. ص 326-339.

تطرق الباحث في هذه الدراسة الى معرفة أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية والأجنبية، بحيث كانت أبعاد العدالة التنظيمية وهي (قاعدة المساواة، قاعدة النوعية، قاعدة الحاجة)، وحاول معرفة أثرها على الولاء الوظيفي، حيث شملت أبعاده (الولاء للمنظمة، الثقافة التنظيمية، الحوافر المادية، العلاقات الاجتماعية).

أعتمد الباحث في معالجة الإشكالية على المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة بالاعتماد على المسح الاجتماعي عن طريق الاستبيان في جمع البيانات، وإقتصر هذه الدراسة على العاملين في القطاع الخاص، ودراسة حالة عينة من المؤسسات الأجنبية البالغ عددها (55) عينة وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الإحصائي SPSS.

أوصت هذه الدراسة إلى عدة توصيات نذكر منها: التعرف على عوامل تحقيق العدالة التنظيمية، والتعرف على ماهية الولاء الوظيفي وأهميته لدى العاملين، والتعرف إذا ما كان هنالك فروق بين شركات المحلية والأجنبية، وأوصت هذه الدراسة بأهمية موضوع العدالة التنظيمية، الذي يعد من الموضوعات الإدارية التي شهدت اهتماما متزايدا في

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

الآونة الأخيرة, وأن الشعور بالعدالة التنظيمية يمكن أن يشكل مدخل لإعادة دراسة نمط الأهداف والوظائف و تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأعباء والاستفادة من القدرات البشرية.

2- صبرينة عمي علي, الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي, جامعة محمد بوضياف المسيلة, مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية, العدد 2, سنة 2021, ص. ص 103-133.

تطرت هذه الدراسة الى معرفة تأثير الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء الوظيفي, حيث شملت أبعاد الحوافز والمتمثلة في: (المادية والمعنوية) ومحاولة معرفة تأثيرها على الولاء الوظيفي (الولاء العاطفي, الولاء المستمر, الولاء المعياري).

أعتمد الباحث في معالجة الإشكالية على المنهج الاحصائي الوصفي وأسلوب دراسة الحالة بالاعتماد على المسح الاجتماعي عن طريق الاستبيان في جمع البيانات, حيث ضم مجتمع الدراسة (152) عامل من فرع المكيفات الهوائية لشركة كوندور, وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الاحصائي SPSS.

هدفت هذه الدراسة الى كشف العلاقة القائمة بين الحوافز ومستوى الولاء الوظيفي, تتمثل أهمية الدراسة في فتح آفاق جديدة علمية في موضوع الحوافز داخل المؤسسة.

أوصت هذه الدراسة إلى تعزيز الولاء الوظيفي لدى المؤسسة الاقتصادية والانتاجية.

الفرع الثاني: الدراسات العربية.

سنتناول في هذا الجزء الدراسات التي تطرقت إلى ممارسات تقييم الأداء على المستوى العربي:

1- ماهر أبو هلال وآخرون, بناء مقياس الولاء التنظيمي للعاملين في جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوي بسلطنة عمان 2021, ص. ص 61 . 86.

حاول الباحثون في هذه الدراسة بناء مقياس الولاء التنظيمي للعاملين في جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوي بسلطنة عمان, واعتمد في الدراسة على أبعاد الولاء التنظيمي (الولاء للمنظمة والثقافة التنظيمية والتقدير والحوافز المادية وضغوط العمل والعلاقات الاجتماعية) وحاولوا معرفة بناء مقياس المتمثلة في مؤشرات الصدق والثبات الجيد.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

أعتمد الباحثون في معالجة الإشكالية على المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة بالاعتماد على المسح الاجتماعي عن طريق الاستبيان في جمع البيانات, حيث شملت عينة الدراسة على (303) عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية من جامعة سلطان قابوس بعمان وقد تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الإحصائي SPSS.

توصل الباحثون إلى عدة نتائج أهمها أن المقياس يتمتع بمؤشرات الصدق ويتحقق بطريقتين الصدق الظاهري والصدق البناء, والثبات بطريقتين الاتساق الداخلي وإعادة تطبيق الاختبار.

أوصت الدراسة بضرورة تحقيق الولاء التنظيمي, لأن المنظمة تتجه الى التوسع ومن جهة أخرى أصبحت بيئة العمل أكثر تعقيدا, والعاملون تزداد حاجياتهم وتطلعاتهم يوم بعد يوم, توفير بيئة مناسبة للعنصر البشري التي تساعد في تنفيذ المسؤوليات المطلوبة منه.

2- روان حمدان ياسين الساكت, التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية, قدم هذا للحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال, جامعة النجاح الوطنية, كلية الاقتصاد, السنة 2011, نابلس فلسطين.

حاول الباحثون معرفة دور التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية, حيث تطرقت الدراسة إلى أبعاد التحفيز وهي: (المادي و المعنوي), ومدى تأثيره على الولاء الوظيفي التي شملت أبعاده على (الإحساس بالانتماء والمساهمة الفعالة والإخلاص).

أعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة بالاعتماد على المسح الاجتماعي عن طريق الاستبيان في جمع البيانات, حيث شمل مجتمع الدراسة جميع أفراد الإدارة العليا لمستشفى ثابت بطولكرم, والدفاع المدني الفلسطيني في رام الله, و تكونت من (19) مدير, وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الإحصائي SPSS.

توصل الباحثون في الدراسة إلى أن الحوافز المادية لها أثر على الولاء التنظيمي لدى الأفراد بنسبة متوسطة, وأن الأجر الذي يتقاضاه الموظفون يتناسب مع عمله ويحقق حاجياتهم, وأن التأثير الكبير للحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في المؤسسات الحكومية, وكذلك التعرف على درجة الولاء لدى المدراء و إلى أهمية الولاء التنظيمي لدى العاملين, وكذلك أهمية الحوافز المعمول بها لدى العاملين نظرا لعلاقتها المباشرة بالولاء الوظيفي, تفعيل نظام الحوافز

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

لرفع من مستوى الولاء الوظيفي وقدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرار من أجل تحفيز المادي والمعنوي، وتحسين السياسات المطبقة داخل المؤسسة.

وصت هذه الدراسة على عدة توصيات نذكر أهمها: تقديم مكافآت مادية ومعنوية للموظفين الذين يقومون بأعمالهم على أكمل وجه، كذلك تحسين الأجور حتى تزداد الولاء الوظيفي.

3- محمد حمزة امين عبد الله، محددات الولاء التنظيمي وأثاره، دراسة تحليلية المجلة العلمية كلية الآداب جامعة بين سويف مصر 2022 ص . 1 . 69.

تطرق الباحث إلى محددات الولاء الوظيفي وأثارها حيث شملت أبعاد الولاء (المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والعدالة والثقافة والدعم والتنظيم وضغوط العمل والصمت الوظيفي ونمط القيادة الثقافية التنظيمية والتمكين والتدريب النشاط الاتصال التعلم نوعية حياة العمل وأثارها، المتمثلة في سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي وانخفاض درجة رغبة وترك العمل وانخفاض درجة الشعور الاحتراق الوظيفي، وانخفاض درجة الصراع التنظيمي الابداع والتنمية الوظيفية)

حيث تعد الدراسة من الدراسات التحليلية، وقد اعتمد الباحث على طريقة المراجعة المنهجية للأدبيات والتي تعتمد على تحليل البيانات الثانوية والتحليل البعدي والكيفي للأدبيات.

توصلت هذه الدراسة إلى التعرف على محددات الولاء التنظيمي وأثارها وتحليل نتائج مجموعة من الدراسات السابقة التي أجريت في العديد من المجتمعات والتنظيمات بين 2003 إلى 2022 أي وجود علاقة قوية بين عناصر أو محددات الولاء التنظيمي والأثار الناجمة عنه.

أوصت هذه الدراسة الى ضرورة الاهتمام الكبير بعنصر الولاء التنظيمي نظرا لأهمية وتأثيره على العديد من المخرجات التنظيمية والأثر الذي يتركه على الفرد مع البيئة عمله ويعد مؤشرا لقياس مستوى وجودة المخرجات التنظيمية.

4- ريم ياسر الرواشدة، أثر الالتزام الاخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي لدي العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، جامعة المؤتة عمادة الدراسات العليا، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا للاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، 2007.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

تهدف هذه الدراسة على التعرف إلى أثر الالتزام الاخلاقيات الوظيفية العامة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة.

حيث أعتمد الباحث على المنهج الوصفي في معالجة الاشكالية وأسلوب دراسة الحالة بالاعتماد على المسح الاجتماعي عن طريق الاستبيان في جمع البيانات وبلغ مجتمع الدراسة (582) عينة عشوائية بسيطة، واستخدم الرزنامة الاحصائية SPSS لتحليل بيانات الاستبانة.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن أبعاد الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في المؤسسات العامة الأردنية وأن تصورهم للأبعاد الولاء التنظيمي كان متوسط، وأن أثر أبعاد الأخلاقيات الإدارة من واجبات الوظيف ومن المسؤوليات الاجتماعية ومن المناخ الاخلاقي في الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز أجهزة الإدارة في المؤسسات وذلك من أجل التعرف على درجات الولاء التنظيمي، ومن أجل تحسينها والارتقاء بمستواها وذلك من خلال نشر مفاهيم شفافة من خلال لقاءات مفتوحة لتشجيع روح المبادرة والعلاقات الإيجابية.

الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية.

سنتناول في هذا الجزء الدراسات التي تطرقت إلى ممارسات تقييم الأداء على المستوى العالمي:

1-Study:Lady Nadia Frempong ،Wonder Agbenyo، Peter Adjei Darko, The Impact of Job Satisfaction on Employees' Loyalty and Commitment: A Comparative Study Among Some Selected Sectors in Ghana, College of Economics and Management, Sichuan Agricultural University, Chengdu 611130, China.School of Economics and Management, University of Electronics Science and Technology, Chengdu, China ,European Journal of Business and Managemen ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.10, No.12, 2018.

تطرقت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الرضا الوظيفي على ولاء الموظفين، حيث تكون المتغير المستقل المتمثل في الرضا الوظيفي (الحوافز، مشاركة العمال في اتخاذ القرار، مكان وبيئة العمال، التمكين)، وبتأثيرها على الرضا الوظيفي، تؤثر ذلك على المتغير التابع والمتمثل في الولاء التنظيمي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

أعتمد الباحث على المنهج الوصفي الاستكشافي وأسلوب دراسة الحالة بالاعتماد على المسح الاجتماعي عن طريق الاستبيان في جمع البيانات، حيث كان مجتمع الدراسة والمتمثل في كافة عمال في القطاعات المختارة في غانا، وبلغ مجتمع الدراسة (150) موظفا من العاملين في الصناعات التعدينية والمالية والتحويلية، واستخدم الرزنامة الاحصائية SPSS لتحليل بيانات الاستبانة.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر للرضا الوظيفي على الولاء والالتزام في قطاع الصناعة والتعدين.

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بولاء الموظفين لأن ذلك من شأنه أن يعزز ويساعد في التغلب على المنافسة داخل القطاعات المدروسة.

2-Study: Didit Darmawan, Ella Anastasya Sinambela, Arif Rachman Putra, Mila Hariani, Yusuf Rahman Al Hakim, The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty, International Journal of Psychosocial Rehabilitation, Vol. 24, Issue 03, 2020. Pages 2580_2592.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير المتغير المستقل والمتمثل في جودة الموارد البشرية على المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي ولاء الموظفين في مؤسسة الجاوة الغربية المملوكة للدولة في إندونيسيا.

استخدم الباحثون المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة بالاعتماد على المسح الاجتماعي عن طريق الاستبيان في جمع البيانات، بحيث أعتمد في جمع البيانات على الاستبانة حيث بلغ مجتمع الدراسة (113) موظف من مؤسسة الجاوة الغربية وتم تحليلي البيانات باستخدام برنامج SPSS والتحليل الانحدار المتدرج البسيط.

توصل الباحثون إلى العديد من النتائج ومنها أن الجودة الموارد البشرية لها تأثير حقيقي على الأداء الوظيفي وجودة الموارد البشرية لها تأثير حقيقي على الولاء الموظفين للمنظمة وأن الأداء الوظيفي له تأثير حقيقي على ولاء الموظفين.

أوصت هذه الدراسة إلى توفير التعليم المفيد لتطوير الكفاءات الاساسية للموظفين وتعديله لمناسبة احتياجات الشركة، وتنفيذ أنشطة مختلفة لتحسين جودة الموارد البشرية ودعم التطوير الوظيفي مثل ورشات العمل والدورات والندوات .

3-Study: Nguyen Phan Thu Hang. DETERMINANTS OF EMPLOYEES' JOB SATISFACTION AFFECTING LOYALTY: A CASE STUDY OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN VIETNAM, Academy of Strategic Management Journal ,Volume 20, Special Issue 2, 2021, Pages . 01/13

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير المتغير المستقل والمتمثل في الرضا الوظيفي للموظفين على المتغير التابع المتمثل في الولاء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفيتنام
اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة بالاعتماد على المسح الاجتماعي عن طريق الاستبيان في جمع البيانات, وبلغت عينة الدراسة (100) استبانة وبلغت معدل الاستجابة 60% أي (60) استبانة, وتم تحليل البيانات بمساعدة المدققين الخارجين الخواص من الاردن.

توصل الباحث للنتائج التالية: أن توقع الأداء والظروف المسيرة والنوايا السلوكية لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي وكذلك هنالك تأثير سلبي على الرضا الوظيفي وخاصة العامل الاجتماعي .

أوصت هذه الدراسة إلى معالجة المعوقات التي يواجهها المدققون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل الوصول إلى مستوى تنمية مرتفع.

4-Study:Yunus Emre DEDE. The Mediating Role of Employee Loyalty between Employee Empowerment and Employee Innovative Behavior: A Study from Teknopark Istanbul, Cankırı Karatekin University ,Journal of the Faculty of Economics and Administrative Sciences Y. 2018, Volume 8, Issue 1, pp. 55-82.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير المتغير المستقل والمتمثل في تمكين الموظف على ولاء الموظف كمتغير وسيط وتأثيرها على السلوك الابتكاري للموظفين في تكنوبارك في إسطنبول تركيا.

أستخدم الباحث المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة بالاعتماد على المسح الاجتماعي عن طريق الاستبيان في جمع البيانات, وقد بلغ مجتمع الدراسة (219)موظف في شركات التكنولوجيا تكنوبارك بإسطنبول, وتمت معالجة بيانات الاستبيان استخدام برنامج SPSS

توصل الباحث على أن ولاء الموظف له دور وسيط في العلاقة بين تمكين الموظف وابتكار الموظف.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

أوصت هذه الدراسة إلى سد الفجوة بين تمكين الموظف والسلوك الابتكاري للموظف وذلك من خلال زيادة ولاء الموظف للشركة.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي.

حيث تم تقسيمها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية.

الفرع الأول: الدراسات العربية.

سنتناول في هذا الجزء الدراسات التي تطرقت إلى ممارسات تقييم الأداء على المستوى العربي:

1- زيني فريدة، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، دراسة ميدانية إلى العاملين في الشركة الوطنية للكور، مستغانم الجزائر، جامعة خميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 07 سبتمبر 2012 ص . ص 195. 222.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي والمستمر والمعياري وتأثيره على أداء العاملين، حيث تتمثل أبعاده في: (الاستمرار في العمل وتفضيل العمال لتحسين أدائهم وشعور العمال بالفخر، وازدياد رغبة العمال بالبقاء في شركة).

حيث أعتمد الباحث في معالجة الإشكالية على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة بالاعتماد على المسح الاجتماعي، وأعتمد على الاستبانة حيث بلغ مجتمع الدراسة (50) عينة، وقامت بتحليل البيانات باستخدام برنامج الإحصائي SPSS.

توصلت الدراسة إلى النتائج وتتمثل في إبراز مدى أهمية الولاء التنظيمي لدي العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة، وتقليل الكثير من التكاليف الناجمة عن التخريب والهدر الوقت والممارسات اللاأخلاقية في العمل والسلوكيات السلبية الأخرى.

أوصت الدراسة بالاهتمام بالولاء التنظيمي لتحقيق التوجه الذاتي للعاملين نحو تحقيق الأهداف المرسومة لتقديم ما هو جديد، يضمن للمؤسسة الاستمرار والمنافسة والازدهار، ويكسب ثقة العاملين بها والرضا عنها، والتركيز على

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

العلاقات الانسانية للأساليب الحديثة في القيادة والتحفيز والاشراف، وتوفير المناخ التنظيمي المشجع على الولاء والعمل المخلص.

2- محمد محمود طلحة كوان سالم, وآخرون, أثر ممارسات تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي, دراسة استطلاعية للآراء العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب, فرع صلاح الدين, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة تكريت العراق, مجلة اقتصاديات الاعمال, العدد 1, 2021, ص-ص 25-41.

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات تقييم الأداء بأبعادها (بناء المعايير المستخدمة, قياس الأداء, مقارنة الأداء بالمعيار, مناقشة النتائج مع العاملين, الإجراءات التصحيحية) على الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي, الولاء المستمر, الولاء المعياري).

حيث أعتمد الباحثون على المنهج الوصفي الإحصائي وبعض المقاييس الإحصائية في قياس المتغيرات ودراسة الحالة بالاعتماد على المسح الاجتماعي عن طريق الاستبيان في جمع البيانات, وتمت معالجة البيانات الميدانية باستخدام برنامج الإحصاء SPSS, وبلغ مجتمع الدراسة 63 موظف من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب, فرع صلاح الدين, بتوزيع الاستبانة بطريقة عشوائية.

توصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج اهمها: وجود علاقة وتأثير بين ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي.

أوصت هذه الدراسة بضرورة العمل على مواكبة التطورات الحديثة في مجال تقييم الأداء وكذلك سبل تعزيز الولاء التنظيمي.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية.

سنتناول في هذا الجزء الدراسات التي تطرقت إلى ممارسات تقييم الأداء على المستوى العالمي:

1-Study: Nurlaila Faisal, Ridwan Nuridin, Determinant of Loyalty and Its Impact on Employee Performance of Aceh Financial Management Agency (BPKA), International Journal of Scientific and Management Research, Volume 3 Issue 2 (March-April) 2020, Pages 125-138.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

هدفة هذه الدراسة الى معرفة تأثير المتغير المستقل والمتمثل في جودة حياة الوظيفية (تأثير العمل، أداء الموظفين، إشباع أداء الموظفين) والرضاء الوظيفي على الولاء (الوفاء والرضاء الوظيفي وجودة الحياة)، كمتغير وسيط وتأثيرها على أداء الموظفين كمتغير تابع في وكالة الإدارة المالية في إيشنيه.

أستخدم الباحثان المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة بالاعتماد على المسح الاجتماعي بحيث أعتمد على جمع البيانات على الاستبيان وحصل على عينة تقدر بـ (130) مفردة، وتم تحليل البيانات بواسطة نموذج المعادلة الهيكلية (SEM).

وتوصل الباحثان الى أن الرضا الوظيفي يؤثر على أداء الموظفين، وأن جودة الحياة العملية تؤثر على الولاء، وكذلك الرضا يؤثر على الولاء.

أوصت الدراسة على توحيد النماذج السابقة ليصبح لدينا نموذج واحد متطور، ومن خلال التوصيات وتتمثل في، تحسن نوعية الحياة العملية التي يمكن أن تخلق الولاء والأداء للموظفين، الرضا الوظيفي الذي يمكن أن يزيد من ولاء الموظف وأدائه داخل المنظمة.

2-Study: Tolofari Daniel Tamunokediari, Amah Edwinah, Nkasiobi

Otuonye Okocha, Employee Loyalty an Asset for Organizational Performance, Network for Research and Development in Africa International Academic Journal of Management and Marketing ISSN: 2384-5849. Volume 7, Number 2 Pages 63-76 (August, 2022).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير المتغير المستقل والمتمثل في الولاء الموظفين على المتغير التابع والمتمثل في الأداء التنظيمي في الصناعات الفندقية في ولاية ريفرز بنيجيريا.

أستخدم الباحثون المنهج الوصفي في معالجة البيانات، وأعتمد على جمع البيانات بالاتصال المباشر مع الإدارة الفندقية والعملاء الصناعات الفندقية.

وتوصل الباحثون إلى العديد من النتائج أن أبعاد الولاء التنظيمي لها تأثير معنوي على الأداء التنظيمي، وأن الولاء التنظيمي من أهم مقومات حسن سيرورة الأداء، حيث أن معظم الشركات يعتمدون على الاستقرار في العمال، وكذلك تحفيزهم ماديا ومعنويا وذلك من أجل تحقيق أعلى درجات الولاء.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

أوصت هذه الدراسة إلى ضرورة تبني الإدارة المنظمة للمتغيرات الأساسية لتحقيق الأداء التنظيمي وكذلك إلى تحقيق الأداء اليومي الممتاز.

3-Study: Hidayati T, Lestari D, Maria S, Zainurossalamia S, EFFECT OF EMPLOYEE LOYALTY AND COMMITMENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE WITH CONSIDERIN ROLE OF WORK STRESS, POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, 2019 Vol.20 No.2, Pages256/266 .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير المتغير المستقل والمتمثل في الولاء الموظفين على ضغوط العمل باعتباره متغير وسيط وتأثيرها على المتغير التابع والمتمثل في الأداء التنظيمي.

أستخدم الباحثون المنهج الوصفي، وأسلوب دراسة الحالة بالاعتماد على المسح الاجتماعي، واعتمدوا في جمع البيانات على الاستبيان وتم توزيعه على معلمين المدارس وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الاحصائي والمتمثل في المربع الاصغر الجزئي PLS.

وتوصل الباحثون إلى عدة نتائج وأهمها أن الولاء يعد أحد المقومات المهنية للأداء التنظيمي لدى المؤسسات التعليمية، وأن الموظف هو المساهم الرئيسي في عملية الأداء التنظيمي وأن ولاء الموظف يؤثر بشكل إيجابي على التزامه مما يؤدي إلى ارتفاع أدائهم التنظيمي، وأن التزام الموظف يلعب دورا وسيطا بين ولاء الموظف وأدائه التنظيمي.

أوصت هذه الدراسة إلى إلزامية كفاءة الموظفين في صنع استراتيجيات المؤسسات التعليمية ومحاولة معالجة الفجوة من خلال ولاء الموظف والتزامه.

من خلال غوصنا الدراسات السابقة سنتطرق إلى أهم أوجه الاختلاف والتشابه مع دراستنا الحالية في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): أوجه الاختلاف وتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	أوجه الاختلاف
- أول دراسة تعمد هذه الأبعاد ممارسات تقييم الأداء (بناء المعايير المستخدمة,	- اختلاف ابعاد الدراسات السابقة حيث ان كل دراسة اعتمد ابعاد معينة.	

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

<p>أساليب قياس الأداء, مناقشة النتائج, الإجراءات التصحيحية) الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي, الولاء المستمر, الولاء المعياري).</p> <p>- أول دراسة وطنية تجمع المتغيرين معا ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي.</p> <p>- الدراسة الحالية كزت على ممارسات تقييم الأداء أكثر من الولاء التنظيمي.</p> <p>- دراستنا الحالية اعتمدت في دراسة الحالة على مؤسسة عمومية جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.</p> <p>- لا تعتمد الجزائر على تقييم الأداء في وضع الأجور, إنما تعتمد على الأجر الثابت وكذلك على أساس الشهادات.</p>	<p>- معظم الدراسات السابقة عربية وأجنبية, حيث أننا لم نجد أي دراسة تتناول البعدين معا وطنيا,</p> <p>- تركيز معظم الدراسات السابقة على بعد الولاء أكثر من ممارسات تقييم الأداء.</p> <p>- جل الدراسات تناول في دراسة الحالة مؤسسات خاصة.</p> <p>- ركزت الدراسات السابقة على أساليب قياس الأداء دون تعميم على ممارسات تقييم الأداء.</p> <p>- اختلاف الإطار المكاني للدراسات السابقة.</p> <p>- اعتماد معظم الدول التي أجريت فيها الدراسات السابقة على عملية تقييم الأداء في تقييم العمال والموظفين.</p>	
<p>- الإطار الزمني للمراجع حيث كانت المراجع في مجال العشرين سنة الأخيرة.</p> <p>- اعتماد الدراسة الحالية و كذلك الدراسات السابقة على نفس المنهج العلمي الوصفي و كذلك المنهج المسحي.</p> <p>- استخدام الدراسة الحالية والدراسات السابقة الاستبانة في جمع البيانات الميدانية, وفي دراسة الحالة.</p> <p>- استخدام الدراسة الحالية والدراسات السابقة على البرامج الإحصائية وبرنامج SPSS البيانات الميدانية وفي دراسة الحالة.</p> <p>- النتائج المتحصل عليها تجمع على تأثير ممارسات تقييم الأداء على الولاء الوظيفي.</p>		<p>أوجه التشابه</p>

المصدر : من اعداد الطلبة

خلاصة الفصل الأول.

من خلال ما تقدم يمكننا القول أن ممارسات تقييم الأداء هي التي تعتبر المرآة العاكسة لوضع المؤسسة من مختلف الجوانب، فتقييم الأداء يقوم على أسلوب وقواعد منهجية ودورية تساعد على تقييم أداء العاملين، حيث يتم بناء أساليب ممارسات تقييم الأداء وفق بناء المعايير المستخدمة وأساليب قياس الأداء ومناقشة النتائج والإجراءات التصحيحية.

كما تم التطرق إلى المفاهيم والعناصر الأساسية للولاء التنظيمي فهو ذلك الشعور بالانتماء والإخلاص والوفاء الذي ينمو داخل الفرد تجاه مؤسسته فهو ذلك الارتباط النفسي الذي يربط الفرد أو العامل بمؤسسته والذي يتركز على الأبعاد التالية والمتتمثلة في الولاء العاطفي والولاء المستمر والولاء المعياري.

فيتضح لنا جليا مدى أهمية ومكانة ممارسة تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي لما له أثر كبير وإيجابي على المؤسسة سواء كانت اقتصادية أو خدمية أو غيرها، حيث تسعى المؤسسة إلى توفير الجوانب المحيطة والمساعدة في كسب ولاء موظفيها من خلا العدالة وإشباع حاجياتهم وتوفير المناخ الملائم ووضع نضام حوافز عادل وغيرها.



الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لموضوع البحث وعرضنا لدراسات السابقة في الفصل الأول، حاولنا في هذا الفصل إسقاط ما تضمنه الجانب النظري على أرض الواقع، وتوضيح دور وأثر تقييم ممارسات الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي، وهذا من خلال دراسة ميدانية لجامعة الشهيد حمة لخضر بالواد وبالتحديد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إذ تم الاعتماد على استمارة الاستبانة الموزعة على عينة من أساتذة الكلية، وعرض الطريقة والأدوات المستخدمة بالإضافة إلى البرامج المستخدمة في معالجة البيانات، وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات الدراسة.

المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

المبحث الأول: الطريقة والأدوات الدراسية:

في هذا المبحث سوف نقوم بتقديم المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي وإلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، والتعريف بها والمراحل التي مر بها، كما سنتطرق إلى الإطار الادوات المستخدمة في الدراسة الميدانية والمنهجي المستخدم في الدراسة كما يلي:

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة:

سنتناول في هذا المطلب عدة فروع الأول نظرة عامة حول جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي والفرع الثاني نظرة عامة حول كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أما الفرع الثالث تطرقنا إلى نموذج الدراسة والفرع الرابع إلى عينة وأدوات الدراسة.

الفرع الأول: نظرة عامة حول جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي:¹

تقع جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي شمال بلدية الوادي بحي الشط يحدّها شرقا الإقامة الجامعية للبنات 2000 سرير ومطعم جامعي ويحدها جنوبا حظيرة الحافلات للنقل الجامعي والطريق المزدوج الرابط بين حي تكسبت وحي الشط والحديقة النباتية ومركز التكوين المهني تكسبت، ويحدّها شمالا الحي السكني الاجتماعي 650 سكن وغربا 04 إقامات جامعية 1000 سرير وحي 130 مسكن لفائدة أساتذة الجامعة والطريق المزدوج الرابط بين السوق المسمى سوق ليبيا وبلدية كونيين.

حيث مر تكوين جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي بعدة مراحل مثلها مثل العديد من جامعات الوطن.

ففي المرحلة الأولى تم إنشاء ملحق المعهد الوطني للتجارة والتي تم إنشاؤها بموجب قرار وزاري مشترك المؤرخ في 03 جوان 1995 م، حيث استأنفت الدراسة بها في أول مرة خلال الموسم الدراسي 1995م/1996م وكان مقرها بثانوية تكسبت، ثم تم تحويلها إلى مركز الشهداء سنة 1998م، حيث بلغ عدد الطلبة المسجلين خلال الموسم الأول إلى 65 طالبا فقط.

أما المرحلة الثانية والتي تمتد من 1998م إلى غاية 2001م استفادت من فتح فرع للعلوم القانونية والإدارية في الموسم 1998م / 1999م، وفرع الآداب العربي في الموسم 1999م/2000م والتابعتين لجامعة بسكرة ليتشكل الملحق الجامعي بالوادي.

¹ موقع الجامعة <https://www.univ-eloued.dz> تاريخ الزيارة 2024/04/03 , 20:53.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

أما فيما يخص المرحلة الثالثة والتي تمتد من 2001م إلى 2012م فتعتبر مرحلة ذات أهمية بالغة حيث تعتبر نقطة تحول، وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 277/01 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي تم تحويل بموجبه الملحق الجامعي إلى المركز الجامعي بالوادي وضم خمس معاهد وهي:

. معهد العلوم القانونية والإدارية.

. معهد الآداب واللغات.

. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

. معهد العلوم التكنولوجية.

. معهد العلوم الاجتماعية والانسانية.

وتم في المرحلة الرابعة و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 161/15 المؤرخ في 22 جوان 2015 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم: 243/12 المؤرخ في 04 جوان 2012 والذي بموجبه أصبحت بجامعة الشهيد حمة لخضر وتتكون من سبع كليات ومعهد وهي كالتالي:

. معهد الآداب واللغات.

. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

. معهد العلوم التكنولوجية.

. معهد العلوم الاجتماعية والانسانية.

. كلية العلوم الطبيعة والحياة.

. معهد العلوم الإسلامية.

أما المرحلة الخامسة تم إطلاق اسم الشهيد حمة لخضر على جامعة الوادي وذلك بالمقرر رقم 14/01 مؤرخ في 23 أكتوبر 2014م المتضمن تسمية المؤسسات الجامعية.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

مرة في الموسم الجامعي 1995م/1996م وكان مقرها ثانوية بتكسبت، ثم تم تحويلها إلى المركز الشهداء وذلك سنة 1998م.

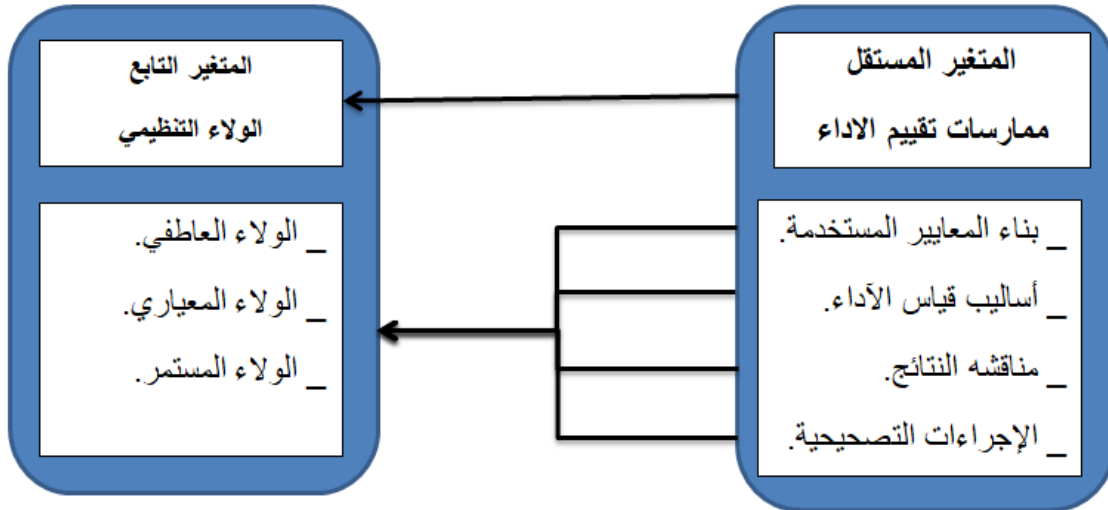
وفي سنة 2001 وبالتحديد 18 سبتمبر 2001م تحول الملحق الجامعي إلى مركز جامعي، ويضم معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وذلك بموجب المرسوم التنفيذي **01/277** المؤرخ في 18 سبتمبر 2001م.

وفي سنة 2012 والتي تعتبر مرحلة انتقالية للكلية، حيث تم تحويل المعهد إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 243 المؤرخ في 14 جوان 2012م.

وبالتحديد يوم الأحد 27 نوفمبر 2016م تم تحويل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير إلى القطب الجامعي بالشط، حيث تضم الكلية أربعة أقسام وهي قسم العلوم المالية والمحاسبية وقسم علوم التسيير، وقسم العلوم الاقتصادية، وقسم العلوم التجارية. بالإضافة إلى مجال ل م د وتعني به تسيير سنة أولى جذع مشترك.

الفرع الثالث: نموذج الدراسة.

الشكل رقم (07): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على طلحة كوان سالم، عامر علي أحمد، روى أحمد ابراهيم، أثر ممارسات تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي، مجلة اقتصاديات الأعمال، جامعة تكريت، العدد 01، العراق، 2021، ص- ص 31-32.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

أولاً: المتغير المستقل:

وهو المتغير الذي يؤثر في باقي المتغيرات ويتمثل في دراستنا في ممارسات تقييم الأداء، والمتغيرات المتعلقة به هي: (بناء المعايير المستخدمة، أساليب قياس الأداء، مناقشة النتائج، الإجراءات التصحيحية).

ثانياً: المتغير التابع:

هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل ولا يؤثر فيه ويتمثل في دراستنا هذه في الولاء التنظيمي، وأبعاده تتمثل في: (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري).

الفرع الرابع: عينة وأدوات الدراسة:

سنتطرق في هذا الفرع إلى عينة الدراسة وأدوات الدراسة.

أولاً: عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لحضر في الوادي، حيث تم توزيع 60 استبيان على أفراد العينة وفيما يلي جدول يبين كيفية توزيع وجمع الاستبانة:
الجدول رقم (02): توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة.

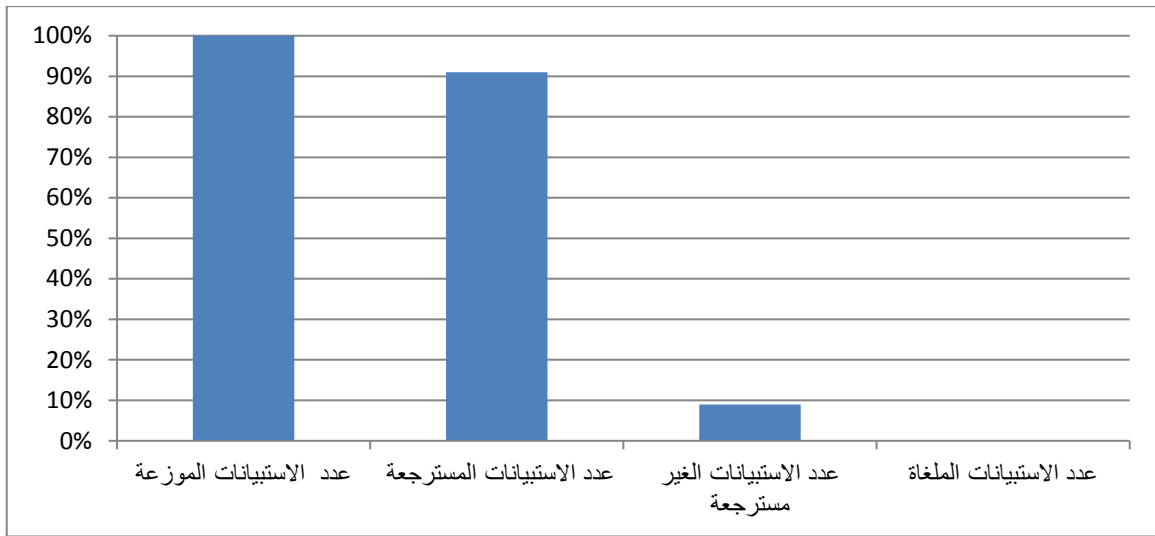
النسبة المئوية %	العدد	البيان
100%	60	عدد الاستبانة الموزعة
91.67%	55	عدد الاستبانة المسترجعة
8.33%	5	عدد الاستبانة الغير مسترجعة من قبل عينة الدراسة
0%	0	عدد الاستبانة الملغاة (غير الصالحة)
91.67%	55	عدد الاستبانة الصالحة

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على الاستبيانات.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الاستبانة المعتمدة للتحليل هي 91.67% والتي تمثل 55 استبياناً من أصل 60 استبيان موزع وهي نسبة مقبولة عموماً، والشكل التالي يعطي توضيحاً أكثر لإحصائية الاستبيان.

الشكل رقم (08): إحصائيات الخاصة بالاستمارة الاستبانة.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على الجدول رقم (01).

ثانياً: أدوات جمع البيانات:

يتطلب إعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع وتصب في فحواه، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتمثل فيما يلي:

1. الوثائق والسجلات:

حيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التعريفي بجامعة الشهيد حمه لخضر بالواد وبكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة من هيكلها التنظيمي وتقسيماتها وغيرها من المعلومات.

2. الاستبيان:

يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداماً في البحوث الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية وغيرها من التخصصات، إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات، ويطلب من الباحثين الإجابة عليها، وتم توزيع الاستبيان باليد.

ثالثاً: تصميم استبيان الدراسة:

وتتم عبر مراحل التالية:

1- تصميم استمارة الاستبانة:

وهي أولى خطوات إعداد الاستبانة، سعيًا إلى إعداد عبارات خالية من الغموض والتعقيد قابلة للفهم وتعدد المعاني، وذلك من خلال انتقاء كلمات ومفردات سهلة الفهم ومتداولة وبسيطة، وصياغة الأسئلة على ضوء الإشكالية الرئيسية للدراسة التي تتناول دور ممارسات تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي، كما استعانا بآراء المشرف وأساتذة ذوي الاختصاص والخبرة في إعداد الاستبانة بهدف تحكيمه، والتأكد من صحة وسلامة المنهجية وسلامة التصميم (انظر الملحق رقم 01)، كما اعتمدنا في إعداد الاستبانة على الجانب النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع وقد مرت عملية إعداد الاستبيان بالخطوات التالية:

أ - إعداد استبيان أولى بهدف جمع البيانات.

ب - عرض الاستبيان على المشرف لفحصه والتأكد من مدى ملائمته لجمع البيانات واتباع توجيهاته.

ت - عرض الاستبانة على محكمين من الأساتذة ذوي الاختصاص والأخذ بآرائهم وتوجيهاتهم.

ث - توزيع الاستبيان على أفراد العينة لجمع المعلومات الكافية والبيانات الملائمة للدراسة.

2- محتوى الاستبانة:

لقد قسمنا الاستبانة إلى جزأين، معتمدين على المعلومات المتعلقة بأفراد العينة والمعلومات المتعلقة بموضوع متغيرات الدراسة، حيث احتوى كل جزء على ما يلي:

(انظر الملحق رقم 02).

أ - الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، سنوات العمل ورتبة الاستاذ).

ب - الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى جزئين كما يلي:

الجزء الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في ممارسات تقييم الأداء والذي احتوى على 16 عبارة، وقسمت على أربع أبعاد كما يلي:

البعد الأول: ويتمثل بناء المعايير المستخدمة احتوى على 04 عبارات.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

البعد الثاني: ويمثل أساليب قياس الاداء احتوى على 04 عبارات.

البعد الثالث: وتمثل مناقشة النتائج احتوى على 04 عبارات.

البعد الرابع: ويتمثل الاجراءات التصحيحية احتوى على 04 عبارات.

ج- الجزء الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في الولاء التنظيمي والذي احتوى على 12 عبارة.

البعد الأول: ويمثل الولاء العاطفي احتوى على 04 عبارات.

البعد الثاني: ويمثل الولاء المستمر احتوى على 04 عبارات.

البعد الثالث: ويمثل الولاء المعياري أو التنظيمي احتوى على 04 عبارات.

رابعا: مقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان.

اعتمدنا على سلم "ليكارت" ثلاثي الأوزان، وذلك لقياس الاتجاهات أفراد العينة المعنية بالدراسة من خلال إجاباتها، ويعتبر مقياس "ليكارت" من أكثر المقاييس ملائمة لقياس الظواهر والمتغيرات السلوكية، وذلك لسهولة تعميمه واستخدامه المعلومات التي يمكن تحقيقها من تطبيقه، وتعتبر فقرات الجزء الرابع والخامس والسادس هي من تحتوي على سؤال واحد حسب مقياس "ليكارت" ثلاثي الأبعاد، وتم إعطاء درجة لكل وزن كما يلي:

✓ غير موافق: ولها درجة واحدة (1).

✓ محايد: ولها درجتان (2).

✓ موافق: ولها ثلاث درجات (3).

وسيتم حساب المتوسط الحسابي المرجح وذلك بحساب طول الفترة وهي عبارة عن حاصل قسمة 2 على 3، حيث تمثل 2 عدد المسافات من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، بينما 3 تمثل عدد الإمكانيات أو الخيارات المتاحة للمستجوبين، وبالتالي عند القيام بقسمة 2 على 3 نتحصل على طول الفترة ويساوي 0.66، والجدول الموالي يوضح المتوسط الحسابي المرجح، ودرجات الأوزان حسب مقياس ليكارت الثلاثي المستخدم في البحث موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (03): المتوسط الحسابي المرجح وفق مقياس "ليكارت" ذو الأوزان الثلاثة.

الدرجات			
3	2	1	
موافق	محايد	غير موافق	درجة الموافقة
من 2.33 إلى 03	من 1.67 إلى 2.32	من 01 إلى 1.66	المتوسط الحسابي المرجح

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيانات.

المطلب الثاني: إعداد البيانات والأدوات المستخدمة في الدراسة:

تعتبر هذه الخطوة مهمة بحكم أن البيانات هي المصدر الأول للمعلومات والتي سيتم معالجتها إحصائيا بواسطة العديد من الأدوات الإحصائية التي تساعدنا في تحليل البيانات، وسيتم شرح ذلك كالتالي:

الفرع الأول: إعداد بيانات الدراسة للتحليل والتفسير:

من أجل إعداد البيانات لعملية التحليل والوصول إلى نتائج مرجوة من هذا البحث، قمنا بالعديد من الإجراءات التي تمكننا بواسطتها من تحليل البيانات الموجودة في قوائم الاستبانة بكل وضوح وذلك بالاستعانة ببرنامج spss نسخة 21، والمنهجية المستخدمة في إعداد البيانات كانت كما يلي:

أولا: مراجعة قوائم الاستبانة:

بحيث وخلال عملية مراجعة الاستبيانات المسترجعة وحصر الاستبيانات الصالحة للدراسة والتي بلغ عددها النهائي (55) من أصل (60) استمارة موزعة والتي تم استخدامها للتحليل الإحصائي للدراسة.

ثانيا: ترميز بيانات الاستمارات:

بعد الانتهاء من حصر العدد الإجمالي للاستمارات المستخدمة في الدراسة، بدأنا بالمرحلة الثانية وهي ترميز الأسئلة والعبارات الواردة في الاستبانة، وذلك بتشكيل نموذج ترميز موجد لاستخدامه على جميع الاستمارات، وذلك بوضع حروف وأرقام للتعبير عن الأسئلة والعبارات والمتغيرات التي تحتويها الاستمارة، وذلك من أجل سهولة تفرغ المعلومات الواردة فيها في البرنامج الإحصائي المستخدم سابق الذكر.

ثالثا: تصنيف وتفرغ البيانات:

بعد المراجعة والترميز للبيانات قمنا بتصنيف البيانات على شاكلة أرقام وصياغتها في مجموعات مبوبة، وهذا من أجل تسهيل تفرغها في البرنامج الإحصائي spss، وذلك باستخدام الخصائص المتاحة فيه من خلال عرض المتغيرات variable view الذي تم إدخال جميع الأسئلة الموجهة والخيارات الممكنة لكل سؤال، وعرض البيانات data view التي أدخلنا من خلاله المعلومات المتواجدة في جميع الاستمارات وذلك عن طريق الأرقام والرموز المعدة مسبقا في المرحلة الثانية.

رابعاً: تفسير المعلومات:

بعد الانتهاء من تفرغ البيانات في البرنامج الإحصائي المستخدم في الدراسة، والقيام بالمعالجات الإحصائية اللازمة توصلنا إلى العديد من المعلومات والتي من خلالها تمكنا من تحليل الظاهرة المدروسة واختبار الفرضيات الموضوعية، واستخلاص جملة من النتائج، وتم ذلك عن طريق العديد من الأدوات الإحصائية التي سنطرق لها في العنصر الموالي.¹

الفرع الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

من خلال إعداد البيانات للتحليل والتفسير، والتي تلت جمعها قمنا بإجراء التحليل الإحصائي لهذه البيانات وذلك بالاستعانة ببرنامج Excel الخاص بتطبيقات جداول البيانات وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 21 لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى نتائج تعبر عن الظاهرة التي نحن بصدد قياسها، وشملت عملية التحليل والمعالجة للبيانات استخدام العديد من الأساليب والاختبارات والمقاييس منها الوصفية والاستنتاجية حسب متغيرات الدراسة وبالتالي تحقيق التكامل في معالجة جميع البيانات فأسلوب الإحصاء الوصفي لوصف البيانات وأساليب الإحصاء الاستنتاجي عن طريق الاختبارات المتعددة الاختبار صحة الفرضيات، وملخص هذه الأساليب كالآتي:

أولاً: معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (a):

يستخدم هذا للمقياس لتقدير ثبات الدراسة حيث يأخذ هذا المعامل فيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد يكون أكثر ثبات، حيث يتم الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من الجزء الأول للاستبيان، من أجل وصف خصائص عينة الدراسة.

ثانياً: المتوسط الحسابي الموزون المرجح (Weighted Mean):

وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

ثالثاً: المتوسط الحسابي (Mean):

¹ إبراهيم قعيد، الترويج الإلكتروني ودوره في التأثير على سلوكيات المستهلك تجاه المنتجات المقدمة من طرف المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، غير منشورة، فرع العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة الجزائر، 2017، ص. ص 160-161.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

تم استعماله المعرفة متوسط إجابات الباحثين حول عبارات ومحاور الاستبيان ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات) عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم، حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف ومعرفة مستواها.

رابعاً: الانحراف المعياري (Std Deviation):

يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من الأول في الترتيب.

خامساً: معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis):

يستعمل لتحديد درجة تأثير كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع.

سادساً: معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis):

يستعمل لتحديد درجة واتجاه تأثير المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع بأبعاده.

سابعاً: اختبار (T-Test):

لمعرفة إذا كان هناك علاقة ذات دلالة بين المتغيرات وتحديد معنوية هذه العلاقة.

ثامناً: اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA):

لمعرفة الفروقات ذات الإحصائية بين المتغيرات.

تاسعاً: اختبار فيشر (F):

لقياس العلاقة بين المتغيرات.

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة (الاستبانة):

بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة وإعدادها، قمنا بتقنين أداة الدراسة وذلك عن طريق اختبار مصداقيتها وثباتها، بمعنى مدى ملاءمتها لقياس ما صممت من أجله، وذلك عن طريق العديد من الإجراءات التي سيتم عرضها تباعاً. الفرع الأول: التأكد من الصدق الظاهري:

يهدف اختبار صدق الأداة للتأكد من قدرة المقياس على قياس ما طور من أجل أن يقاس، وكذا التأكد من صحة العبارات الواردة في الاستبانة وإمكانية هذه الأسئلة من تغطية متغيرات الدراسة وفرضياتها وبالتالي تحقيق أهداف الدراسة في هذه المرحلة، وبعد تصميم الاستبانة فقد تم عرضها أولاً على الأستاذ المشرف لإبداء رأيه حولها ثم أخذ الإذن منه لعرضها للتحكيم، وبعد موافقته تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من الأساتذة

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

والدكاترة الذين ينتمون لجامعة الوادي، وكان عدد الأساتذة المحكمين (05) أساتذة من تخصصات مختلفة، وتصدر الإشارة إلى أن جميع الأساتذة المحكمين قد وافقوا على قدرة الاستبانة على تغطية وقياس الظاهرة المدروسة مع بعض التعديلات كانت أغلبها شكلية وقليل منها موضوعية، فكانت الملاحظات مقسمة إلى ملاحظات تخص بعض التصحيحات اللغوية وأخرى بإعادة حذف بعض صياغة بعض التساؤلات وتغيير الشعار الرسمي للجامعة والذي تم تغييره من طرف إدارة الجامعة في أيام توزيع الاستبانة للتحكيم، وحملت أيضا ملاحظات بإضافة بعض العبارات الضرورية لاستيفاء الدراسة، ولقد تم الأخذ في الحسبان جميع التوجيهات والملاحظات التي أبدتها أعضاء لجنة التحكيم وإجراء التعديلات الضرورية، ولقد أخذنا برأي الأغلبية في تعديل الاستبانة والخروج بها على شكلتها الحالية.¹

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة:

هناك العديد من الاختبارات التي تمكنا من قياس ثبات أداة الدراسة، ويقصد بالثبات (Reliability) درجة الموثوقية وهو درجة خلو المقياس من أخطاء القياس العشوائية.² وبعد الاتساق الداخلي للمقياس أبرز الطرق لاختبار الثبات، والتي سيتم قياسها باستخدام حساب معامل ألفا كرونباخ (Chronbach's Alpha) الذي يعكس لنا درجة ارتباط البنود بعضها البعض، وبالتالي كلما زاد الارتباط يعبر عن الاتساق الداخلي للمقياس، وتتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ قيمة بين العددين (0) و(1)، بحيث كلما اقتربت القيمة من الواحد دل ذلك على وجود ارتباط بين البنود، وبالتالي هناك اتساق داخلي بين فقرات الاستبانة، وبينما يدل عكس ذلك كلما اقتربت قيمة المعامل من الصفر، وبشكل عام تشير قيمة (0.9) فما فوق المعامل ألفا كرونباخ إلى وجود درجة كبيرة من الاتساق الداخلي لدى المقياس موضع الاختبار، في المقابل تعكس قيمة معامل ألفا كرونباخ التي تكون أقل من (0.7) مستويات متوسطة من الاتساق الداخلي، علما بأن الحد الأدنى المقبول المعامل ألفا كرونباخ كي نقول إن المقياس يتمتع بالثبات الداخلي هو (0.6) فما فوق.³ ولقد استخدمنا معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقاييس الخاصة بمتغيرات الدراسة، والجدول الموالي يوضح نتيجة اختبار معامل ألفا كرونباخ لاستبانة الدراسة التطبيقية.

¹ للاطلاع على الاستبانة في شكلها النهائي أنظر الملحق رقم (01).

²Tharenou, P. Donohue, R. & Cooper, B Management Research Methods, Cambridge University Press, New York, USA, 2007 p: 152.

³ إبراهيم قعيد، مرجع سبق ذكره، ص 163.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

الجدول رقم (04): اختبار معامل ألفا كرونباخ.

المحور	البعد	عدد الفترات	معامل ألفا كرونباخ
1	بناء المعايير المستخدمة	4	0.785
1	أساليب قياس الأداء	4	0.567
1	مناقشة النتائج	4	0.627
1	الاجراءات التصحيحية	4	0.766
ممارسات تقييم الاداء			0.734
2	الولاء العاطفي	4	0.667
2	الولاء المستمر	4	0.677
2	الولاء المعياري	4	0.904
الولاء التنظيمي			0.877
الاستبيان ككل			0.851

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على SPSS. (انظر الملحق رقم 03).

من الجدول السابق نلاحظ أن معاملات ثبات كل أبعاد الاستبيان أكبر من الحد الأدنى المتفق عليه، وهو أن يكون معامل الثبات أكبر من 0.60 بحيث تراوحت معاملات الثبات بين 0.567 و 0.904 كما أن معامل ثبات محور ممارسات تقييم الأداء يساوي 0.734 وهو أكبر من 0.60، بالإضافة إلى أن معامل ثبات الولاء التنظيمي يساوي 0.877 في حين أن معامل الثبات للاستبيان ككل هو 0.851 وهو ما يبين أن الاستبيان صالح لأغراض الدراسة.

المبحث الثاني: النتائج و مناقشتها.

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى عرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها وتحليل العلاقة المتوصل إليها بين المتغيرات محل الدراسة التي تتعلق بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي.

المطلب الأول: العرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة:

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة من الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدورات التكوينية، بالإضافة إلى تحليل إجابات عينة الدراسة أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة، كما تناولنا اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

الفرع الأول: عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

سنتناول في هذا المطلب التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب التغيرات: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

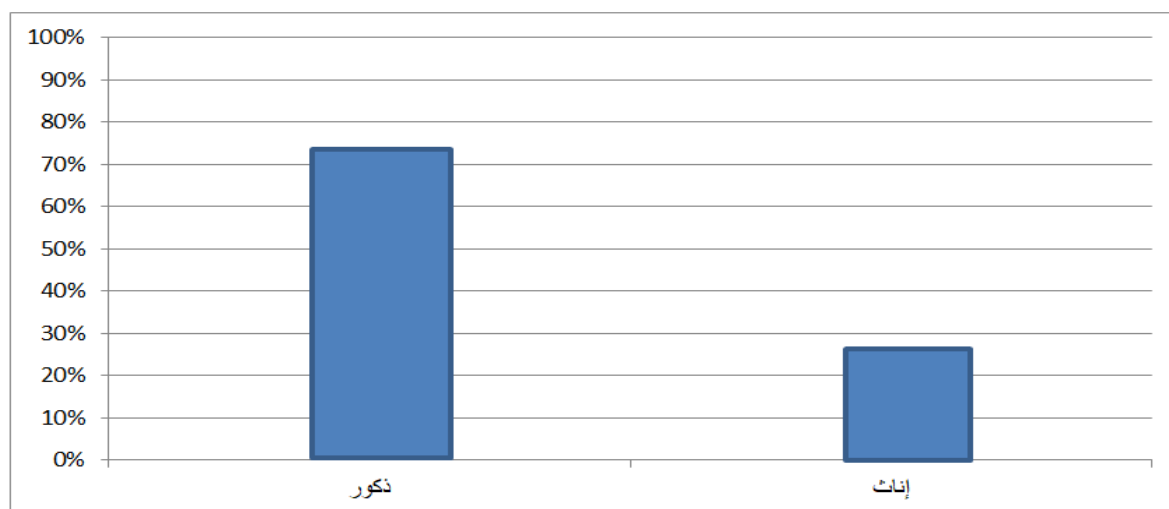
أولاً: التوزيع حسب الجنس:

الجدول رقم (05): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
72.7%	40	ذكر
27.3%	15	أنثى
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS (انظر الملحق رقم 03).

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم (05).

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه يتضح لدينا توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث نجد أن النسبة الأعلى كانت لذكور بنسبة 72.7% أما النسبة المتبقية 27.3% كانت للإناث وبالتالي في مجتمع العينة يتكون أغلبه من الذكور، وذلك راجع إلى أن التدريس في الجامعة يحتاج إلى شهادات عليا، وكما نعرف أن العادات المجتمع وبالأخص في الوادي لا يسمح بعض الآباء لدراسة بناتهم خارج الولاية، وذلك لتطوير مهاراتهم وتحصلهم على درجات عليا لتمكينهم التدريس في الجامعة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

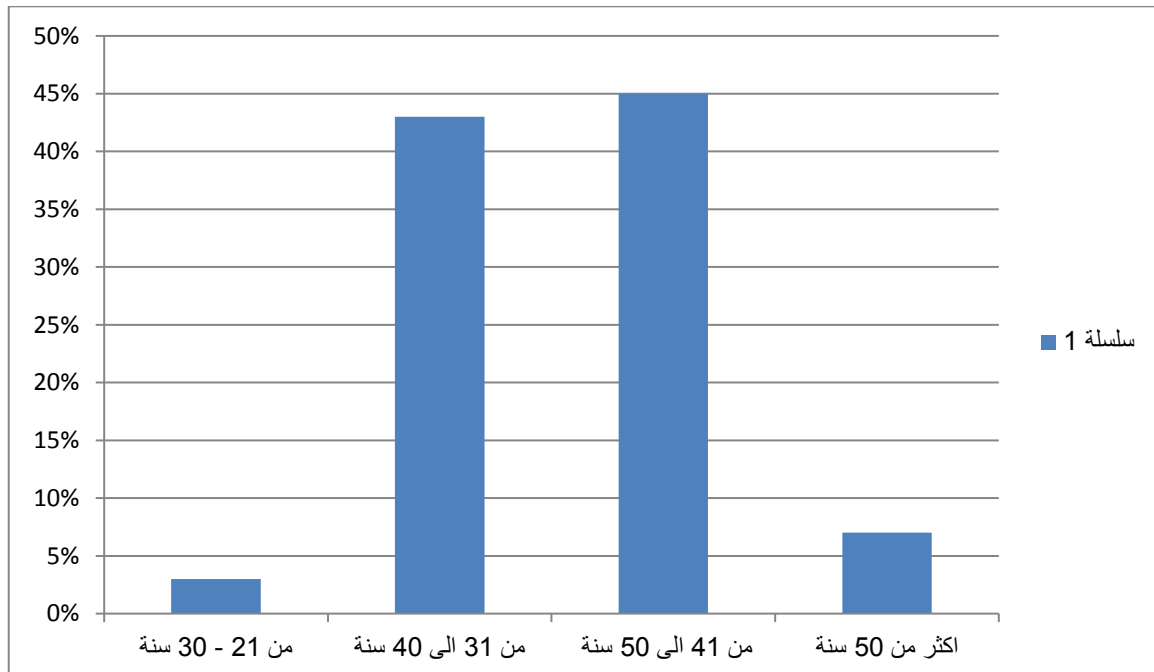
ثانياً: التوزيع حسب السن:

الجدول رقم (06): نسبة توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
3.6%	2	من 21 - 30 سنة
43.6%	24	من 31 - 40 سنة
45.5%	25	من 41 - 50 سنة
7.3%	4	أكثر سنة
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS (انظر الملحق رقم 03)..

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم (06).

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه، يتضح لنا توزيع أفراد العينة حسب العمر، حيث نجد أن النسبة الأعلى كانت للفئة الثانية 41 إلى 50 سنة بنسبة 45.5% ثم نسبة 43.6% لفئة 41 إلى 50 سنة ثم بنسبة 7.3% لفئة أكثر من 50 سنة ثم الفئة الرابعة من 21 إلى 30 سنة بنسبة 3.6%، أما فيما يخص الفئة الأقل وذلك راجع إلى صعوبة إتمام شهادة الدكتوراه قبل سن الثلاثين، وقلة مسابقات التوظيف منذ 2015م باستثناء هذا الموسم، حيث قامت الجامعة بفتح عدة مناصب عمل للدكاترة الشاغرة، أما بالنسبة للفئتين من 31 إلى 40 و 41 إلى 50 سنة وهذا راجع إلى نيل شهادات العليا فوق سن الثلاثين وفتح العديد من مسابقات التوظيف ما بين سنة 2007 م إلى 2015م، أما فيما يخص الفئة الأكثر من 50 سنة وذلك راجع إلى تقاعد الاساتذة وأن معظم الطلبة في السابق وقبل سنة 2000م لا يجذبون مواصلة الدراسات العليا، وكذلك العدد القليل من الطلبة المتمدرس في الجامعات وخير دليل على ذلك أن ملحق الجامعة بالوادي عند افتتاحها سنة 1995م كان عدد طلابها 65 طالب فقط.

ثالثاً: مدة الخدمة الوظيفية:

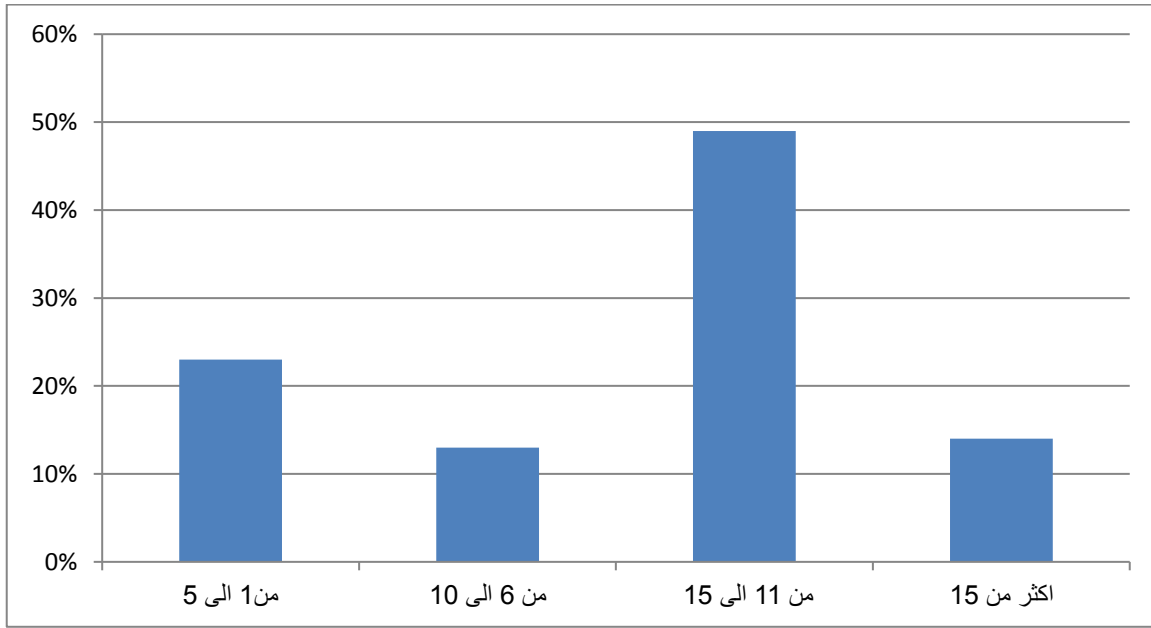
الجدول رقم (07): نسبة توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة الوظيفية.

النسبة المئوية	التكرار	مدة الخدمة الوظيفية
23.6%	13	من 1 إلى 5
12.7%	07	من 6 إلى 10
49.1%	27	من 11 إلى 15
14.5%	8	أكثر من 15
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS. (انظر الملحق رقم 03).

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم (07).

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة الوظيفية، حيث تبين أن مدة الخدمة الوظيفية هو الأعلى في الفترة ما بين 11 إلى 15 وتمثلت نسبته في 49.1% وهذا راجع كما ذكرنا سابقا إلى وفرت مسابقات التوظيف ما بين 2007م إلى 2015م، وتليها فئة من 01 إلى 05 بنسبة 23.6% وهذا راجع إلى مسابقات التوظيف 2023م التي شهدها فتح مجموعه كبيرة من المناصب، وتليها الفئة أكثر من 15 بنسبة ضعيفة والتي تقدر بـ 14.5% وذلك راجع إلى التقاعد ونقص الدكاترة قبل سنة 2000م وعدم رغبة الطلبة لمواصلة في الدراسات العليا، أما فيما يتعلق بالفئة من 6 إلى 10 والتي تمثل أقل نسبة والمقدرة بـ 12.7% وذلك راجع إلى أن انعدام مسابقات التوظيف تماما ما بين 2015م إلى 2022م.

رابعا: توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية:

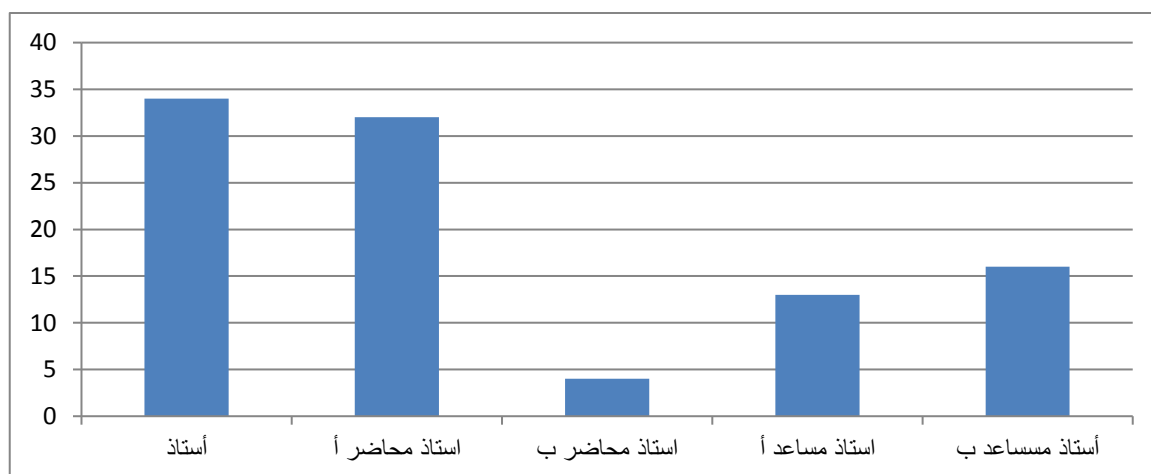
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
34.5 %	19	أستاذ
32.7 %	18	أستاذ محاضر أ
3.6 %	2	أستاذ محاضر ب
12.7 %	7	أستاذ مساعد أ
16.4 %	9	أستاذ مساعد ب
100 %	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS. (انظر الملحق رقم 03).

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم (07).

من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني، يتضح لدينا توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية، نلاحظ أن أكبر نسبة تخص رتبة الاستاذ وكذلك استاذ محاضر (أ) والتي تقدر على التوالي بـ 34.5% و 32.7%، ذلك أن معظم أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بدأوا مزاوله العمل في سنة 2005م إلى 2010م، ومن المعلوم وبعد استشارة الأساتذة تبين أنه يلزم الاستاذ المساعد (ب) 10 سنوات على الأقل للحصول على درجة أستاذ.

أما فيما يخص أستاذ مساعد (أ) وأستاذ مساعد ب والتي تقدر بنسبة 12.7% و 16.4% على التوالي وذلك راجع لعدم حصولهم على شهادة الدكتوراه أي في طور التكوين.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

أما فيما يتعلق بالأستاذ المحاضر (ب) والتي تمثل نسبة 3.6% وذلك راجع أن شهادة الاستاذ المحاضر (أ) هي درجة علمية تمنح للأستاذ الجامعي بعد مناقشة رسالة الدكتوراه وحصوله على الشهادة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة:

سنحاول في هذا المطلب عرض وتحليل للمتوسطات في المحاور الدراسة.

أولاً: تحليل إجابات العينة حول أبعاد ممارسات تقييم الأداء:

سننتقل في هذا الجزء من البحث الى تحليل إجابات العينة الدراسة حول أبعاد المتغير المستقل والمتمثل في

ممارسات تقييم الأداء وذلك عبر النقاط التالية:

1- تحليل اجابات العينة حول بناء المعايير المستخدمة.

والتي سنوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): تحليل اجابات عينة بناء المعايير المستخدمة.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	العبرة
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق	0.732	2.38	28	18	8	1- يتم توضيح جميع الاجراءات والقواعد اللازمة لعملية التقييم.
			%52.7	%32.7	%14.5	
موافق	0.762	2.41	32	14	9	2- القواعد و الاجراءات في الكلية واضحة.
			%58.2	%25.5	%16.4	
محايد	0.679	2.28	22	26	7	3- الادارة تتصرف بطريقة عقلانية وموضوعية في التسيير و معالجة الأحداث
			%40	%47.3	%12.7	
محايد	0.764	1.83	12	22	21	4. تستخدم الادارة المنافسة بين الاساتذة لرفع كفاءة الاداء
			%21.8	%40	%38.2	
محايد	0.734	2.225				المتوسط العام

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS. (انظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ 2.41 بانحراف معياري بلغ 0.762 ومتوسط حسابي أدنى بلغ 1.83 بانحراف معياري بلغ 0.679 ومن خلال المتوسط الحسابي أجمالي لعبارات المحور والذي بلغ 2.225، نلاحظ أن اتجاه العينة محايد وقريبة للمجال الموافق وحيث بلغ الانحراف المعياري 0.734 وقد جاء ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

- 1- في المرتبة الأولى العبارة رقم (2) والمتعلقة ب: القواعد والإجراءات في الكلية واضحة ذات أعلى متوسط حسابي قدره 2.41 وانحراف معياري بلغ 0.762 مما يعني أن 58.2% من أفراد العينة قد وافقوا على عمل إدارة المؤسسة.
- 2- أما في المرتبة الثانية العبارة رقم (1) والمتعلقة ب: يتم توضيح جميع الإجراءات والقواعد اللازمة لعملية التقييم ذات متوسط حسابي قدره 2.38 وأدنى انحراف معياري بلغ 0.732 مما يعني أن 52.7 من أفراد العينة وافقوا على أن الإجراءات والقواعد اللازمة لعملية التقييم واضحة.
- 3- أما المرتبة الثالثة العبارة رقم (3) والمتعلقة ب: الإدارة تتصرف بطريقة عقلانية وموضوعية في التسيير ومعالجة الأحداث ذات متوسط حسابي قدره 2.28 وأدنى انحراف معياري بلغ 0.679 مما يعني أن النسبة الكبيرة يرى بوجه محايد أن الإدارة تتصرف بطريقة عقلانية وموضوعية في التسيير ومعالجة الأحداث.
- 4- أما في المرتبة الرابعة العبارة رقم (4) والمتعلقة ب: تستخدم الإدارة المنافسة بين الأساتذة لرفع كفاءة الأداء ذات متوسط حسابي قدره 1.83 وانحراف معياري بلغ 0.764، مما يعني أن 40% من أفراد العينة محايدون حول إستخدام الإدارة المنافسة بين الأساتذة لرفع كفاءة.

الجدول رقم (10): تحليل اجابات العينة أساليب قياس الأداء.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	العبارة
			التكرار	التكرار	التكرار	

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

			النسبة %	النسبة %	النسبة %	
محايد	0.804	2.01	18	20	17	1- تمنح الادارة التحفيز المعنوي للذين يبرهنون عن تفوقهم في العمل
			%32.7	%36.4	%30.9	
محايد	0.768	1.96	15	23	17	2- يتم تقدير و تشجيع الأساتذة بناء على آدابهم
			27.3%	%41.8	%30.9	
محايد	0.869	2.2	27	12	16	3- تقوم الكلية بدورات تدريبية مجانية لرفع كفاءة آداء الاساتذة
			%49.1	%21.8	%29.1	
موافق	0.781	2.38	31	14	10	4- طريقة الترقية و الامتياز تخضع الى معايير واضحة و محددة
			%56.4	%25.5	%18.2	
محايد	0.8055	2.137	المتوسط العام			

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS. (انظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ 2.38 بانحراف معياري بلغ 0.781 ومتوسط حسابي أدنى بلغ 1.96 بانحراف معياري أعلى بلغ 0.768 ومن خلال المتوسط الحسابي أجمالي العبارات المحور والذي بلغ 2.137 نلاحظ أن اتجاه العينة محايد قريب للموافق حيث بلغ الانحراف المعياري الإجمالي 0.8055.

1- في المرتبة الأولى العبارة رقم (4) والمتعلقة ب: طريقة الترقية والامتياز تخضع الى معايير واضحة ومحددة ذات أعلى متوسط حسابي قدره 2.38 وانحراف معياري بلغ 0.781 مما يعني أن 56.4% من أفراد العينة قد وافقوا على عمل إدارة المؤسسة في أن طريقة الترقية والامتياز تخضع الى معايير واضحة ومحددة.

2- أما في المرتبة الثانية العبارة رقم (3) والمتعلقة ب: تقوم الكلية بدورات تدريبية مجانية لرفع كفاءة أداء الأساتذة ذات متوسط حسابي قدره 2.2 وأدنى انحراف معياري بلغ 0.869، وعلى الرغم من أن نسبة 49.1% قد وافقوا

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

على أن الكلية تقوم بدورات تدريبية مجانية لرفع كفاءة أداء الأساتذة إلا أن نسبة المحايدة وغير موافقه لو جمعناهم تشكل النسبة الأكبر.

3- أما في المرتبة الثالثة العبارة رقم (1) والمتعلقة ب: تمنح الإدارة التحفيز المعنوي للذين يبرهنون عن تفوقهم في العمل ذات متوسط حسابي قدره 01.2 وانحراف معياري قدره 0.804 حيث تمثل النسبة الأعلى محايدة فيما يخص الإجراءات والحوافز المعنوية التي تمنحها الإدارة للأساتذة الذين يبرهنون عن تفوقهم في العمل.

4- أما في المرتبة الرابعة العبارة رقم (2) والمتعلقة ب: يتم تقدير وتشجيع الأساتذة بناء على أدائهم ذات متوسط حسابي قدره 1.96 وانحراف معياري بلغ 0.768 مما يعني أن 41.8% من أفراد العينة محايدون في تقدير وتشجيع الكلية للأساتذة بناء على أدائهم.

الجدول رقم (11): تحليل اجابات عينات مناقشة النتائج.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	العبارة
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	
محايد	0.912	2.01	23	10	22	1 أقوم بأعمال إضافية عن الاعمال المطلوبة مني
			%41.8	%18.2	%40	
محايد	0.936	1.69	13	12	30	2- يتم تكليفي بأعباء و أعمال لا تدخل في إطار اختصاصي
			%23.6	%21.8	%54.5	
محايد	0.813	1.69	12	14	29	3- أشعر بتضارب مهام عملي و اختصاصي الوظيفي
			%21.8	%25.5	%52.7	
محايد	0.890	1.94	20	12	23	4- أشعر بالتعب و استنزاف قدراتي بنهاية المهام
			%36.4	%21.8	%41.8	
محايد	0.887	1.8325				المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على البرنامج الإحصائي SPSS.

(انظر الملحق رقم 03).

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ 2.01 بانحراف معياري بلغ 0.912 ومتوسط حسابي أدنى بلغ 1.69 بانحراف معياري أعلى بلغ 0.813 ومن خلال المتوسط الحسابي أجمالي لعبارات المحور والذي بلغ 1.8325 نلاحظ أن اتجاه العينة محايد حيث بلغ الانحراف المعياري 0.887 وقد جاء ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

1. في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) والمتعلقة ب: أقوم بأعمال إضافية عن الاعمال المطلوبة مني ذات اعلى متوسط حسابي قدره 2.01 وانحراف معياري بلغ 0.912 ، وعلى الرغم من أن نسبة الموافقة أكبر نسبة إلا أن الاتجاه العام تعتبر محايدة وذلك بسبب النسبة الكبيرة غير الموافقة والتي تمثل 40%.
2. أما في المرتبة الثانية العبارة رقم (4) والمتعلقة ب: أشعر بالتعب واستنزاف قدراتي بنهاية المهام ذات متوسط حسابي قدره 1.94 وانحراف معياري بلغ 0.890 وكان الاتجاه محايد.
3. أما المرتبة الثالثة العبارة رقم (2) والمتعلقة ب: يتم تكلفني بأعباء وأعمال لا تدخل في إطار اختصاصي ذات متوسط حسابي قدره 1.69 وأدنى انحراف معياري بلغ 0.836 مما يعني وحسب الوسط الحسابي أن أفراد العينة محايدون.
4. أما في المرتبة الرابعة العبارة رقم (4) والمتعلقة ب: أشعر بتضارب مهام عملي واختصاصي الوظيفي ذات متوسط حسابي قدره 1.69 وانحراف معياري بلغ 0.813 وعلى الرغم من أن أكبر نسبة غير موافقه وذلك بنسبة 52.7% إلا أن المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري يشير إلى أن الاتجاه محايد.

الجدول رقم (12): تحليل إجابات عينة الإجراءات التصحيحية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	العبارة
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق	0.786	2.418	33	12	10	

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

			60.0%	21.8%	18.2%	1- أتقبل برحابة صدر أي انتقاد موجه إلي من الادارة
موافق	0.576	2.763	46	5	4	2- تسود المودة والاحترام مع زملائي في العمل
			83.6%	9.1%	7.3%	
موافق	0.680	2.618	40	9	6	3- يقوم زملائي بمساعدتي عندما أواجه صعوبات و مشاكل في العمل
			72.7%	16.4%	10.9%	
موافق	0.772	2.181	22	21	12	4- يتقبل زملائي و الادارة وجهات النظر التي أبدتها
			40%	38.2%	21.8%	
موافق	0.7035	2.495				المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS_ (انظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ 2.763 بانحراف معياري بلغ 0.576 ومتوسط حسابي أدنى بلغ 2.181 بانحراف معياري أعلى بلغ 0.772, ومن خلال المتوسط الحسابي أجمالي لعبارات المحور والذي بلغ 2.495 نلاحظ أن اتجاه العينة إيجابي حيث بلغ الانحراف المعياري 0.7035, وقد جاء ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

1- في المرتبة الأولى العبارة رقم (2) والمتعلقة ب: تسود المودة والاحترام مع زملائي في العمل ذات أعلى متوسط حسابي قدره 2.763 وانحراف معياري بلغ 0.576 مما يعني أن 83.6% من أفراد العينة قد وافقوا على أن العلاقة بين زملائهم تسودها المودة والاحترام.

2- أما في المرتبة الثانية العبارة رقم (3) والمتعلقة ب: يقوم زملائي بمساعدتي عندما أواجه صعوبات ومشاكل في العمل ذات متوسط حسابي قدره 2.618 وانحراف معياري بلغ 0.68 مما يعني أن 72.7% من أفراد العينة وافقوا على أن زملائهم يساعدونهم عندما يواجهون صعوبات ومشاكل في العمل.

3- أما المرتبة الثالثة العبارة رقم (1) والمتعلقة ب: أتقبل برحابة صدر أي انتقاد موجه إلي من طرف الإدارة ذات متوسط حسابي قدره 2.418 وانحراف معياري بلغ 0.786 مما يعني أن 60% من أفراد العينة يتقبلون برحابة صدر أي انتقاد موجه إليهم من الإدارة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

4- أما في المرتبة الرابعة العبارة رقم (4) والمتعلقة ب: يتقبل زملائي والإدارة وجهات النظر التي أبدتها ذات أدنى متوسط حسابي قدره 2.181 وعلى انحراف معياري بلغ 0.772 مما يعني أن 40% من أفراد العينة يرون أن الإدارة وزملائهم يتقبلون وجهات النظر التي يبدونها.

الفرع الثالث: تحليل إجابات عينات أبعاد الولاء التنظيمي:

الجدول رقم (13): تحليل اجابات عينات الولاء العاطفي.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	العبارة
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق	0.598	2.709	43	8	4	1- لدي الشرف العظيم أي أنني أتنمي إلى هذه الكلية
			%78.2	%14.5	%7.3	
محايد	0.802	2.2	24	18	13	2- تؤثر المشاكل التي تواجه الكلية على حالتي النفسية
			%43.6	%32.7	%23.6	
موافق	0.59	2.8	49	1	5	3- نجاح و تفوق الكلية هو جزئ من نجاحي الشخصي
			%89.1	%1.8	%9.1	
موافق	0.4479	2.85	49	4	2	4- أشعر بالسعادة و الارتياح عند القيام بعملية في الكلية
			%89.1	%7.3	%3.6	
موافق	0.609	2,639	المتوسط العام			

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS (انظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أن متوسط حسابي العام بلغ 2.639 بانحراف معياري بلغ 0.609 حيث

نلاحظ أن اتجاه العينة إيجابي وقد جاء ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

1- في المرتبة الأولى العبارة رقم (4) والمتعلقة ب: أشعر بالسعادة والارتياح عند القيام بعملية في الكلية ذات

متوسط حسابي قدره 2.85 وأدنى انحراف معياري بلغ 0.4479 مما يعني أن 89.1% من أفراد العينة يشعرون بالسعادة والارتياح عند القيام بأعمالهم في الكلية.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

2- أما في المرتبة الثانية العبارة رقم (3) والمتعلقة ب: نجاح وتفوق الكلية هو جزئ من نجاحي الشخصي ذات أعلى متوسط حسابي قدره 2.8 وانحراف معياري بلغ 0.59 مما يعني أن 89.1% من أفراد العينة قد وافقوا على أنهم يشعرون أن نجاح وتفوق الكلية جزء من نجاحهم الشخصي.

3- أما المرتبة الثالثة العبارة رقم (1) والمتعلقة ب: لدي الشرف العظيم أي أنني إلى هذه الكلية ذات متوسط حسابي قدره 2.709 وانحراف معياري بلغ 0.598 مما يعني أن 78.2% من أفراد العينة أنه لديهم الشرف العظيم أنهم ينتمون إلى الكلية.

4- أما في المرتبة الرابعة العبارة رقم (2) والمتعلقة ب: تؤثر المشاكل التي تواجه الكلية على حالتي النفسية، ذات أدنى متوسط حسابي قدره 2.2 وأعلى انحراف معياري بلغ 0.802، وعلى الرغم من أن الدلالة الإحصائية يشير أن التوجه محايد إلا أن النسبة الأكبر تمثل نسبة الموافق و قدرت ب 43.6%.

الجدول رقم (14): تحليل اجابات عينات الولاء المستمر.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	العبارة
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق	0.716	2.527	36	12	7	1- من الصعب مغادرة الكلية حتي ولو وجدت بديلا مناسباً
			%65.5	%21.8	%12.7	
موافق	0.699	2.345	26	22	7	2- سيكون هناك الكثير من التغيرات في حياتي لو غادرت هذه الكلية
			%47.3	%40	%12.7	
موافق	0.69	2.527	35	14	6	3 استمراري في العمل في الكلية مرتبط برغبتني في البقاء أكثر منه ضرورة
			%63.6	%25.5	%10.9	
موافق	0.687	2.563	37	12	6	4- من أسباب بقائي في الكلية هو شعوري أي فرد منها
			%67.3	%21.8	%10.9	

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

المتوسط العام	2.49	0.709	موافق
---------------	------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

(انظر الملحق رقم 03)..

- نلاحظ من خلال الجدول أن متوسط حسابي العام بلغ 2.49 بانحراف معياري بلغ 0.709, حيث نلاحظ أن اتجاه العام للعينة إيجابي وقد جاء ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي كالتالي:
- 1- في المرتبة الأولى العبارة رقم (4) والمتعلقة ب: من أسباب بقائي في الكلية هو شعوري أنني فرد منها، ذات متوسط حسابي قدره 2.563 وانحراف معياري بلغ 0.687 مما يعني أن 67.3% من أفراد العينة يروا أن من أسباب بقائهم في الكلية هو شعورهم أنهم فرد منها.
 - 2- أما في المرتبة الثانية العبارة رقم (1) والمتعلقة ب: من الصعب مغادرة الكلية حتى ولو وجدت بديلاً مناسباً، ذات متوسط حسابي قدره 2.527 وانحراف معياري بلغ 0.716 مما يعني أن 65.5% من أفراد العينة يروا أنه من الصعب مغادرة الكلية حتى ولو وجدوا بديلاً مناسباً.
 - 3- أما المرتبة الثالثة العبارة رقم (3) والمتعلقة ب: استمراري في العمل في الكلية مرتبط برغبتني في البقاء أكثر منه ضرورة، ذات متوسط حسابي قدره 2.527 وانحراف معياري بلغ 0.69 مما يعني أن 63.6% من أفراد العينة يوافقون أن الاستمرار في العمل في الكلية مرتبط برغبتهم في البقاء أكثر منه ضروري.
 - 4- أما في المرتبة الرابعة العبارة رقم (2) والمتعلقة ب: سيكون هناك الكثير من التغيرات في حياتي لو غادرت هذه الكلية ذات أدنى متوسط حسابي قدره 2.345 وأعلى انحراف معياري بلغ 0.699 مما يعني أن 47.3% من أفراد العينة قد وافقوا على العبارة حيث يرون أنه سيكون هناك الكثير من التغيرات في حياتهم لو غادروا الكلية.

الجدول رقم (15): تحليل اجابات عينات والولاء التنظيمي.

العبارة	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط	الانحراف	الاتجاه
---------	-----------	-------	-------	---------	----------	---------

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

	المعياري	الحسابي	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	
محايد	0.794	2.127	21	20	14	1- سأشعر بتأنيب الضمير لو أي غادرت الكلية
			%38.2	%36.4	%25.5	
موافق	0.807	2.4	33	11	11	2- أشعر بواجب و ضرورة البقاء للعمل في الكلية
			%60	%20	%20	
موافق	0.815	2.236	26	16	13	3- لن أغانر الكلية لأني أشعر بواجب اتجاه الاشخاص الذين عملت معهم
			%47.3	%29.1	%23.6	
محايد	0.817	2.127	22	18	15	4- حتي لو كان ذلك في مصلحتي فإني أشعر أنه ليس من حقي مغادرة الكلية
			%40	%32.7	%27.3	
محايد	0.808	2.2225				المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS. (انظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن متوسط حسابي الإجمالي بلغ 2.2225 بانحراف معياري بلغ 0.808،

حيث نلاحظ أن اتجاه العينة محايد 0.512، وقد جاء ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

1- في المرتبة الأولى العبارة رقم (2) والمتعلقة ب: أشعر بواجب و ضرورة البقاء للعمل في الكلية، ذات اعلى

متوسط حسابي قدره 2.4 وانحراف معياري بلغ 0.807 مما يعني أن 60% من أفراد العينة يشعرون بواجب و ضرورة البقاء في العمل في الكلية.

2- أما في المرتبة الثانية العبارة رقم (3) والمتعلقة ب: لن أغانر الكلية لأنني أشعر بواجب تجاه الاشخاص الذين

عملت معهم، ذات متوسط حسابي قدره 2.236 وأدنى انحراف معياري بلغ 0.815 مما يعني أن 47.3% من أفراد العينة وافقوا وأنهم لن يغادروا الكلية لأنهم يشعرون بواجب تجاه الأشخاص الذين يعملون معهم.

3- أما المرتبة الثالثة العبارة رقم (4) والمتعلقة ب: حتي لو كان ذلك في مصلحتي فإني أشعر أنه ليس من

حقي مغادرة الكلية، ذات متوسط حسابي قدره 2.127 وانحراف معياري بلغ 0.808، وعلى الرغم من أن اتجاه

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

الإحصائي محايد إلا أن نسبة 40% موافقه ويروا أنه لو كان في مصلحتهم فإنهم يشعرون أنه ليس من حقهم مغادرة الكلية.

4- أما في المرتبة الرابعة العبارة رقم (1) والمتعلقة ب: سأشعر بتأنيب الضمير لو أي غادرت الكلية، ذات أدنى متوسط حسابي قدره 2.127 وانحراف معياري بلغ 0.794، مما يعني أن اتجاه الدلالة الاحصائية محايدة، إلا أن النسبة الأكبر موافقه والتي تقدر ب 38.2%.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات:

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها، وتحليل النتائج والعلاقة بين المتغيرات محل الدراسة المتوصل إليها.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

سنتناول في هذا الفرع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى و التي تقر بان:

H1: توجد علاقة بين ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي.

H0: لا توجد علاقة بين ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية جرى تقسيمها الى عدة فرضيات فرعية حسب ابعاد المتغير المستقل, لتحصل على أربع فرضيات فرعية كما يلي:

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى:

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

H1.1: توجد علاقة بين بناء المعايير المستخدمة والولاء التنظيمي.

H00: لا توجد علاقة بين بناء المعايير المستخدمة والولاء التنظيمي

ومن أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخراج جدول الارتباط لمعامل برسون بين متغير بناء المعايير المستخدمة والولاء التنظيمي، وهي موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم 16: يوضح معامل الارتباط لمعامل برسون بين بناء المعايير المستخدمة والولاء التنظيمي.

	الولاء التنظيمي Y
--	-------------------

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

بناء المعايير المستخدمة X1	Pearson Correlation	0.323
	Sig. (2-tailed)	0.016
	N	55

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS (انظر الملحق رقم 03).
نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط Pearson يساوي 0.323 وتدل على وجود علاقة ارتباط موجب ضعيفة، ذات دلالة إحصائية لأن قيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.016 وهي أقل من 5%.
على ضوء النتائج السابقة فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

" توجد علاقة بين بناء المعايير المستخدمة و الولاء التنظيمي."

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية:

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

H1.2: توجد علاقة بين أساليب قياس الأداء والولاء التنظيمي.

H00: لا توجد علاقة بين أساليب قياس الأداء والولاء التنظيمي.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخراج جدول الارتباط لمعامل برسون بين أساليب قياس الأداء والولاء

التنظيمي، وهي موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم 17: يوضح معامل الارتباط لمعامل برسون بين أساليب قياس الأداء والولاء التنظيمي.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

		الولاء التنظيمي Y
أساليب قياس الأداء X2	Pearson Correlation	0.309
	Sig. (2-tailed)	0.022
	N	55

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS. (انظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط Pearson يساوي 0.309 وتدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة، ذات دلالة إحصائية لأن قيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.022 وهي أقل من 5%.
على ضوء النتائج السابقة فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

" توجد علاقة بين أساليب قياس الأداء والولاء التنظيمي."

الفرضية الفرعية الثالثة:

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

H1.3: توجد علاقة بين مناقشة النتائج والولاء التنظيمي.

H00: لا توجد علاقة بين مناقشة النتائج والولاء التنظيمي.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخراج جدول الارتباط لمعامل برسون بين مناقشة النتائج والولاء التنظيمي

وهي موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم 18: يوضح معامل الارتباط لمعامل برسون بين مناقشة النتائج والولاء التنظيمي.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

		الولاء التنظيمي Y
مناقشة النتائج X3	Pearson Correlation	0.155
	Sig. (2-tailed)	0.258
	N	55

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS (انظر الملحق رقم 03).
نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط Pearson يساوي 0.155 وتدلل على عدم وجود علاقة
ارتباط، وعدم وجود دلالة إحصائية لأن قيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.258 وهي أكبر من 5%.
على ضوء النتائج السابقة فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

" لا توجد علاقة بين مناقشة النتائج والولاء التنظيمي."

الفرضية الفرعية الرابعة:

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

H1.4: توجد علاقة بين الإجراءات التصحيحية والولاء التنظيمي.

H00: لا توجد علاقة بين الإجراءات التصحيحية والولاء التنظيمي.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخراج جدول الارتباط لمعامل برسون بين الإجراءات التصحيحية

والولاء التنظيمي وهي موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم 19: يوضح معامل الارتباط لمعامل برسون بين الإجراءات التصحيحية والولاء التنظيمي.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

		الولاء التنظيمي Y
الإجراءات التصحيحية X4	Pearson Correlation	0.291
	Sig. (2-tailed)	0.031
	N	55

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS (انظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط Pearson يساوي 0.291 وتدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة، ذات دلالة إحصائية لأن قيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.031 وهي أقل من 5%.
على ضوء النتائج السابقة فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

" توجد علاقة بين الإجراءات التصحيحية والولاء التنظيمي."

وللإجابة على الفرضية الرئيسية الأولى والقائلة: توجد علاقة بين ممارسات تقييم الأداء و الولاء التنظيمي:

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

H1: توجد علاقة بين ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي.

H0: لا توجد علاقة بين ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخراج جدول الارتباط لمعامل برسون بين متغير الثابت والمتمثل في

ممارسات تقييم الأداء والمتغير التابع والمتمثل في الولاء التنظيمي وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 20: يوضح معامل الارتباط لمعامل برسون بين ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

		الولاء التنظيمي Y
ممارسات تقييم الأداء X	Pearson Correlation	0.417
	Sig. (2-tailed)	0.002
	N	55

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS (انظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط Pearson يساوي 0.417 وتدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة، ذات دلالة إحصائية لأن قيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.002 وهي أقل من 5%.
على ضوء النتائج السابقة فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

" توجد علاقة بين ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي."

ومن خلال الجدول يمكننا القول أن هناك علاقة بين ممارسات تقييم الأداء و الولاء التنظيمي.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

سنتناول في هذا الفرع اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تقر بان:

H1: توجد تأثير لممارسات تقييم الأداء على الولاء التنظيمي.

H0: لا توجد تأثير لممارسات تقييم الأداء على الولاء التنظيمي.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية جرى تقسيمها إلى عدة فرضيات فرعية حسب ابعاد المتغير المستقل, لنحصل

على أربع فرضيات فرعية كما يلي:

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى:

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

H2.1: توجد تأثير لبناء المعايير المستخدمة على الولاء التنظيمي.

H00: لا توجد تأثير لبناء المعايير المستخدمة على الولاء التنظيمي.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الأولى أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج الآتي: $Y=B_0+B_1x_1$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل حيث أن:

- X_1 : عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في بعد بناء المعايير المستخدمة.

- Y : عبارة عن متغير تابع تتمثل في الولاء التنظيمي.

- β_0 : قيمة الثابت.

- β_1 : معامل المتغير المستقل (البعد بناء المعايير المستخدمة).

والنتائج ملخصة كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بعد بناء المعايير المستخدمة على الولاء التنظيمي.

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	البيان
معنوية	0.000	7.470	22.236	β_0 الثابت
معنوية	0.016	2.486	0.806	β_1 بعد بناء المعايير المستخدمة
/	/	/	0.323	معامل الارتباط (R)
/	/	/	0.104	معامل التحديد (R^2)
/	/	/	0.088	معامل التحديد المعدل (R^2)
النموذج معنوي	0.016	/	6.181	اختبار (F)
$Y = 22.236 + 0.806X_1$				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS. (انظر الملحق رقم 03).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة لمعامل الانحدار الخطي البسيط وجود ارتباط موجب طردي ضعيف لبعء بناء المعايير المستخدمة لدى هيئة التدريس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، كمتغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) بقيمة 0.323.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.104، هذا يدل على وجود ولاء تنظيمي ضعيف داخل المؤسسة محل الدراسة من خلال بعد بناء المعايير المستخدمة كمتغير مستقل وتساهم بنسبة 10.4% في الولاء التنظيمي داخل المؤسسة كمتغير تابع وهي قدرة تفسيرية منخفضة.
- نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) 6.181، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لأن قيمة (Sig) تساوي (0.016) وهي أقل من (0.05). على ضوء النتائج السابقة، فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

"توجد تأثير لبناء المعايير المستخدمة على الولاء التنظيمي".

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية:

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

H 2 .2: يوجد تأثير لأساليب قياس الأداء على الولاء التنظيمي.

H 00: لا يوجد تأثير لأساليب قياس الأداء على الولاء التنظيمي.

للتأكد من صحة الفرضية الثانية أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج الآتي: $Y = B_0 + B_1 X_2$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل حيث أن:

- X_2 : عبارة عن متغير مستقل تتمثل في أساليب قياس الأداء.

- Y : عبارة عن متغير تابع تتمثل في الولاء التنظيمي.

- β_0 : قيمة الثابت.

- β_1 : معامل المتغير المستقل (أساليب قياس الأداء).

والنتائج ملخصة كما في الجدول الآتي:

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر أساليب قياس الأداء على الولاء التنظيمي.

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	البيان
معنوية	0.000	7.106	22.228	β_0 الثابت
معنوية	0.220	2.363	0.84	β_1 بعد أساليب قياس الأداء
/	/	/	0.309	معامل الارتباط (R)
/	/	/	0.095	معامل التحديد (R^2)
/	/	/	0.078	معامل التحديد المعدل (R^2)
النموذج معنوي	0.022	/	5.582	اختبار (F)
$Y = 22.228 + 0.84X_2$				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS. (انظر الملحق رقم 03).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة لمعامل الانحدار الخطي البسيط وجود ارتباط موجب طردي ضعيف لأساليب قياس الأداء المستخدمة لدى هيئة التدريس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي كمتغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) بقيمة 0.309.

- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.095، هذا يدل على وجود ولاء تنظيمي ضعيف داخل المؤسسة محل الدراسة من خلال بعد أساليب قياس الأداء كمتغير مستقل وتساهم بنسبة 9.5% في الولاء التنظيمي داخل المؤسسة كمتغير تابع وهي قدرة تفسيرية منخفضة.

- نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) 5.528، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لأن قيمة (Sig) تساوي (0.022) وهي أقل من (0.05).

على ضوء النتائج السابقة، فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

"توجد تأثير بين أساليب قياس الأداء والولاء التنظيمي".

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة:

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

H 2.3: يوجد تأثير مناقشة النتائج على الولاء التنظيمي.

H 00: لا يوجد تأثير لمناقشة النتائج على الولاء التنظيمي.

للتأكد من صحة الفرضية الثانية أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج

الآتي: $Y=B_0+B_1x_3$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل،

حيث أن:

- X_3 : عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في مناقشة النتائج.

- Y : عبارة عن متغير تابع تتمثل في الولاء التنظيمي.

- β_0 : قيمة الثابت.

- β_1 : معامل المتغير المستقل (مناقشة النتائج).

والنتائج ملخصة كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مناقشة النتائج على الولاء التنظيمي.

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	البيان
معنوية	0.000	10.864	26.736	β_0 الثابت
غير معنوية	0.258	1.143	0.365	β_1 بعد مناقشة النتائج
/	/	/	0.155	معامل الارتباط (R)
/	/	/	0.024	معامل التحديد (R^2)
/	/	/	0.006	معامل التحديد المعدل (R^2)
النموذج غير معنوي	0.258	/	1.307	اختبار (F)

$$Y = 26.736 + 0.365X_3$$

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS. (انظر الملحق رقم 03).

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة لمعامل الانحدار الخطي البسيط لا توجد علاقة ارتباط لأثر مناقشة النتائج المستخدمة لدى هيئة التدريس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي كمتغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) بقيمة 0.155.
 - بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.024، هذا يدل على وجود ولاء تنظيمي ضعيف داخل المؤسسة محل الدراسة من خلال بعد أساليب مناقشة النتائج كمتغير مستقل وتساهم بنسبة 2.4% في الولاء التنظيمي داخل المؤسسة كمتغير تابع وهي قدرة تفسيرية منخفضة.
 - نموذج الانحدار البسيط غير معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) 1.307، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لأن قيمة (Sig) تساوي (0.258) وهي أكبر من (0.05).
- على ضوء النتائج السابقة، فإننا:

نقبل الفرضية الصفرية القائلة:

"لا توجد تأثير بين مناقشة النتائج والولاء التنظيمي".

رابعاً: الفرضية الفرعية الرابعة:

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

H 2 .4: يوجد تأثير للإجراءات التصحيحية على الولاء التنظيمي.

H 00: لا يوجد تأثير للإجراءات التصحيحية على الولاء التنظيمي.

للتأكد من صحة الفرضية الثانية أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج الآتي: $Y=B_0+B_1x_3$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث أن:

- X_4 : عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في الإجراءات التصحيحية.

- Y : عبارة عن متغير تابع تتمثل في الولاء التنظيمي.

- β_0 : قيمة الثابت.

- β_1 : معامل المتغير المستقل (الإجراءات التصحيحية).

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

والنتائج ملخصة كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الإجراءات التصحيحية على الولاء التنظيمي.

البيان	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
β_0 الثابت	21.964	6.369	0.000	معنوية
β_1 بعد الاجراءات التصحيحية	0.727	2.211	0.013	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.291	/	/	/
معامل التحديد (R^2)	0.084	/	/	/
معامل التحديد المعدل (R^2)	0.067	/	/	/
اختبار (F)	4.89	/	0.031	النموذج معنوي

$$Y = 21.964 + 0.727X_4$$

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS. (انظر الملحق رقم 03).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة لمعامل الانحدار الخطي البسيط وجود ارتباط موجب طردي ضعيف لأساليب الإجراءات التصحيحية المستخدمة لدى هيئة التدريس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي كمتغير مستقل و الولاء التنظيمي كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) بقيمة 0.291.

- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.084، هذا يدل على وجود ولاء تنظيمي ضعيف داخل المؤسسة محل الدراسة من خلال بعد أساليب الإجراءات التصحيحية كمتغير مستقل وتساهم بنسبة 8.4% في الولاء التنظيمي داخل المؤسسة كمتغير تابع وهي قدرة تفسيرية منخفضة.

- نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) 4.89، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لأن قيمة (Sig) تساوي (0.013) وهي أقل من (0.05).

على ضوء النتائج السابقة فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

"توجد تأثير بين الإجراءات التصحيحية والولاء التنظيمي".

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

خامسا: الفرضية الرئيسة الثانية.

وللإجابة على الفرضية الرئيسة الثانية والقائلة: يوجد تأثير بين ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي:

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

H1: يوجد تأثير بين ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي.

H0: لا يوجد تأثير بين ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخراج جدول الارتباط لمعامل برسون بين متغير الثابت والمتمثل في

ممارسات تقييم الأداء والمتغير التابع والمتمثل في الولاء التنظيمي وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر ممارسات تقييم الأداء على الولاء التنظيمي.

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	البيان
معنوية	0.000	3.480	14.307	β_0 الثابت
نموذج معنوي	0.003	3.117	14.307	ممارسات تقييم الأداء
	0.179	1.364	0.568	بناء المعايير المستخدمة
	0.580	0.557	0.256	أساليب قياس الأداء
	0.508	0.666	0.204	مناقشة النتائج
	0.068	1.868	0.636	الإجراءات التصحيحية
/	/	/	0.434	معامل الارتباط (R)
/	/	/	0.188	معامل التحديد (R^2)
/	/	/	0.123	معامل التحديد المعدل (R^2)
النموذج معنوي	0.031	/	2.898	اختبار (F)
$Y = 14.307 + 0.568X_1 + 0.256X_2 + 0.204X_3 + 0.636X_4$				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS. (انظر الملحق رقم 03).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة لمعامل الانحدار الخطي البسيط وجود ارتباط موجب طردي ضعيف لممارسات تقييم الأداء

لدى هيئة التدريس كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي كمتغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير

تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) بقيمة 0.434

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.188، هذا يدل على وجود ولاء تنظيمي ضعيف داخل المؤسسة محل الدراسة من خلال بعد ممارسات تقييم الأداء كمتغير مستقل وتساهم بنسبة 12.3 في الولاء التنظيمي داخل المؤسسة كمتغير تابع وهي قدرة تفسيرية منخفضة.
- نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) 2.898، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لأن قيمة (Sig) تساوي (0.013) وهي أقل من (0.05)، على ضوء النتائج السابقة فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

"توجد علاقة بين ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي".

المطلب الثالث: مناقشة النتائج:

على ضوء النتائج المتحصل عليها في المطلب الثاني سنحاول مناقشتها وتفسيرها من خلال ما يلي:

الفرع الأول: مناقشة نتائج فرضيات الفرعية.

أولاً: توجد تأثير لبناء معايير المستخدمة على الولاء التنظيمي:

تشير العلاقة الموجبة ضعيفة بين بناء المعايير المستخدمة والولاء التنظيمي في كلية الاقتصاد بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادى إلى أن وضع أسس وقواعد وإجراءات سليمة لعملية التقييم الأداء قبل وضع أساليب قياس الأداء، بمعنى آخر توفير جميع الشروط والقواعد والإجراءات لتكون عملية التقييم سليمة وذلك لإرضاء جميع الأطراف سواء الأستاذ أو الإدارة أو العمال الآخرين، وهذا يتطلب توفير كفاءات من أجل مسح المحيط الجامعي ودراسة سلوكهم لتكون المرحلة التالية والمتمثلة في أساليب قياس الأداء وبالتالي تحقيق نتائج أفضل وتحسين فاعليتها في تحقيق أهدافها.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن كلية العلوم الاقتصادية توفر الإجراءات والقواعد اللازمة لعملية التقييم كما أن الإدارة تتصرف بطريقه عقلانية إلى حدا ما في تسيير ومعالجة الأحداث وفي استخدامها المنافسة بين الأساتذة لرفع من كفاءة أدائهم.

ويرجع هذا التأثير الموجب الضعيف لبناء المعايير المستخدمة على الولاء التنظيمي في كلية الاقتصاد بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادى إلى أن هذه الثقافة لازلت ضعيفة نسبيا في الجامعة ككل، والمقصود بها تقييم الأداء والإجراءات المحيطة بها، وهذا راجع إلى أنه ليس هناك أسس قوية ولا أرضية ترتكز عليها هذه العملية وكذلك نقص الكوادر

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

والكفاءات لتهيئة المحيط، وهذا ككل قبل الدخول في عملية التقييم وإعداد أساليب القياس، ومن هنا نرى أن عملية التقييم دخيلة على الجامعة الجزائرية والمجتمع ككل، وهذا راجع إلى نقص أو انعدام العوامل المادية مثل مكاتب الموارد البشرية المختصة في التقييم والتكنولوجيا وكذلك والأهم من العوامل المعنوية مثل الثقافة التقييم الأداء وتهيئة الأفراد معنويا لتقبل عملية التقييم الخاصة بهم بكل رحابة صدر، حيث نرى أنه في الكلية لا يوجد مكتب للموارد البشرية الخاصة بالتقييم والمتابعة، وأن أنظمة الأجور المستخدمة تعتمد على الدورية والأجر الثابت بدلا من الأجر المبني على درجة الأداء.

ثانيا: توجد تأثير بين أساليب قياس الأداء و الولاء التنظيمي:

يشير التأثير الموجب الضعيف لأساليب قياس الأداء على الولاء التنظيمي لكلية الاقتصاد بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي بنسبة متواضعة جدا، وهذا راجع إلى أنه ليس هنالك أساليب ولا طرق ولا وسائل واضحة لقياس الأداء وذلك بسبب ما تطرقنا إليه في تحليل نتيجة بناء معايير المستخدمة على الولاء التنظيمي حيث أنه لا يمكن وضع وإنشاء وإصدار أساليب قياس الأداء ولا توجد أرضية ولا متطلبات تركز عليها هذه الأساليب، ومن الملاحظ أنه ليس هناك برنامج من الوزارة يتعلق بهذا المجال المتمثل في تقييم الأداء، وكذلك أنه ليس هناك كفاءات لوضع أساليب قياس الأداء، وحتى وإن توفرت هذه الكفاءات فإنها تصدر أساليب لا تتناسب مع الفرد المراد تقييم أدائه، فمثلا يتم تعميم أساليب قياس تقليدية على جميع الموظفين الموجودين في الجامعة وذلك دون مراعات مدة العمل والتأهيل العلمي ولا المنصب ولا السن، ومن عيوب هذه الأساليب أنه يكون مطبق على المؤسسة ككل من أعلى الهرم إلى أسفله، ومن ناحية كلية الاقتصاد أنه لا يوجد دورات مجانية وإن وجدت فإنها بنسبة ضعيفة جدا ولا ندوات علمية مكثفة وكذلك نرى أن دور الاعلام غائب تماما حيث تقام بعض الدورات والندوات وبقلتها دون إعلام الأساتذة والطلبة، ومن خلال دراستنا تبين لنا عدم وجود تحفيز معنوي من الإدارة وبالأخص للأساتذة الذين يبرهنون عن تفوقهم وتفانيهم في العمل والمنضبطين بمواعيدهم، ونرى أن هناك عيب كبير في التحفيز المادي حيث أن التحفيزات المادية ضعيفة أو منعدمة وتكون مقدمة من الوزارة إلى جميع الأساتذة دون استثناء مع أنه يجب أن تكون التحفيزات المادية للأساتذة المتفوقين والمتفانين في عملهم أكبر من الأساتذة الآخرين، ونجد أن معايير الترقية والامتياز تعتمد في معظمها على مدة العمل في الجامعة وليس على تقييم الأداء مع أنه يجب أن تكون الترقية تعتمد على أسلوب معين خاضع إلى مدة العمل والأهم من ذلك تقييم الأداء، وعليه يجب بناء برنامج الترقية وفق معايير محدد ومضبوطة تعتمد في أساسها على الأداء المميز والمتفوق، ومن الملاحظ أن نظام الأجور في الجزائر من الانظمة التقليدية باعتمادها على الأجر الثابت الشهري أو الدوري دون الاعتماد على قياس الأجر في تقييم الأداء، وهذا ما يجعل

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

جميع الموظفين يؤدون مهامه الموكلة لهم دون اجتهاد أو إضافات إجابيه بسبب الأجر الثابت وهذا له تأثير على ولائهم التنظيمي للكلية.

ثالثا: عدم وجد تأثير بين مناقشة النتائج والولاء التنظيمي:

يشير عدم وجود تأثير لمناقشة النتائج على الولاء التنظيمي بكلية الاقتصاد بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي إلى العامل الفيزيولوجي للفرد المراد تقييمه وبالأخص إذا كانت النتائج سلبية أو قريبة من السالب فهذه طبيعة الفرد حيث يكون في حالة تهرب أو فرار من النتائج السلبية وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى ما تطرقنا إليه في التحاليل السابقة من عدم وجود متطلبات الاساسية لإقامة نظام تقييم سليم ومرجعي يوافق جميع الفئات ويكون منصف في حقهم، وكذلك عدم توافق أساليب ومعايير ووسائل قياس الأداء مع الفرد أو العينة المراد تقييم أدائها حيث تكون النتيجة أكيدة في عدم رضا الفرد عن النتائج المتحصل عليها، لأن هذه النتائج لا تنطبق عليه، ومن خلال دراستنا لاحظنا أن هناك تناقض كبير بين الأساليب التقليدية المعتمدة في التقييم والعينة محل الدراسة وهذا ما تطرقنا إليه في التحليل السابق، ومن المعروف ان الفرد الجزائري ليس متعودا على عملية تقييم أدائه وما لاحظناه من كلية الاقتصاد أن الأستاذ يقوم بأعباء إضافية زائدة وإضافية عن عمله الأساسي، بمعنى حجم ساعي أكبر وهذا مما يزيد من الضغط على الأستاذ، وكذلك ضيق حجرات الدراسة وعدد الطلبة داخل حجرة التدريس الذي هو أكثر مما هو متعارف عليه، وهذا مما يجعل الأستاذ غير راضي عن المناخ الذي هو فيه وعن أساليب قياس الأداء، وكذلك لاحظنا أن أكثر الأساتذة يقومون بتدريس مقاييس ليس لهم بها صلة إنما بأمر من الإدارة لسد الفراغ وذلك لعدم وجود أساتذة لتلك المقاييس والعمل لساعات إضافية، وهذا مما يزيد من عدم رضا الأستاذ، كذلك توقيت الدراسة وبالأخص في فصل الحرارة ومن المعلوم أن الولاية ذات درجات حرارة مرتفعة، مما يجعل الأستاذ منهك ومتعب من اجتماع هذه العوامل مع بعضها، وأيضا عدم وجود مكاتب لإدارة المواد البشرية للتكفل بهذه المشكلات والتراكمات التي تؤرق كاهل الأستاذ، وهذا ما يعبر عليه بنقص المرونة في التكفل بمشاكل الأساتذة.

رابعا: يوجد تأثير للإجراءات التصحيحية على الولاء التنظيمي:

يشير التأثير الموجب الضعيف للإجراءات التصحيحية على الولاء التنظيمي بكلية الاقتصاد بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي على رغبة نسبة لا بأس بها من العينة المدروسة في محاولة تغيير الوضع الراهن سواء من طرف الإدارة وذلك لتوفير القدر المستطاع منها من الإمكانيات والسبل والوسائل لهيئة محيط الكلية من أجل بناء نظام تقييم مرجعي وذلك من ناحية توفير مكتب للموارد البشرية يهتم بعملية التقييم، ويتعاطى مع هذا الموضوع بكل مرونة

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

وانسيابية، ومن ناحية أخرى محاولة تغيير موقف الفرد المراد تقييم أداءه وخاصة من الجانب النفسي وذلك من خلال تقبل النقد البناء وإيجاد سبل وطرق التي تساعد على سهولة التواصل والتعاون بين الأساتذة، وتكليف كل أستاذ باختصاصه الأكاديمي دون تحميله عبئ إضافي لما هو موكل به، وعدم إرغامه التدريس مقياس ليس له صلة بمجال تخصصه وتوفير جميع وسائل الراحة بالأخص فيما يتعلق بحجرات التدريس من عدد مقبول للطلبة في القاعة وتوفير أجهزة العرض ليتسنى للأستاذ إيصال المعلومة كاملة وبكل سلاسة وبدون تعقيد، ومن جهة أخرى تكون في صالح الطالب وذلك لتحصيل علمي أكبر وللإستفادة من جميع المعلومات المقدمة من طرف الاستاذ، ومن هنا يجب على الأساتذة مساعدة بعضهم في معالجة المشاكل التي تواجههم وتقديم النصائح ومشاركة الحلول وكذلك الطريقة الصحيحة للتعامل مع الطلبة من أجل أن يكون أدائهم سليم من النقائص، ومن هنا يجب على الأساتذة تقبل وجهات نظر بعضهم البعض حتى وإن كانت يسودها الغموض ومحاولة التعامل معها بكل مرونة ودون الإغلاظ في حقهم.

ومن خلال ما تطرقنا إليه يجب ولا بد من توفير مناخ ومحيط للأستاذ مهيب بكل وسائل الراحة من خلال التكفل بمشاكلهم وسهولة التعامل مع الطلبة وتوفير وسائل الراحة في حجرات التدريس حتى يكون تقييم أدائهم سليم ومرجعي ويمنح كل فرد حقه وذلك لتحفيز الأستاذ من أجل مواصلة تحسين أداءه، حيث يكون التحفيز مادي بزيادة الأجور ومنح علاوات مالية وتحفيز معنوي والمتمثل في الترقية والشهادات والتكريمات.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الفرضيات الرئيسية.

أولاً: وجود تأثير ممارسات تقييم الأداء على الولاء التنظيمي.

يشير التأثير الموجب الضعيف لممارسات تقييم الأداء ككل على الولاء التنظيمي على أن هذه العملية هي عملية جديدة ومستحدثة في الجزائر، لأن أنظمة الأجور في الجزائر تعتمد على الأجر الثابت وليس على تقييم الأداء، ومن خلال اطلاعنا على الموضوع بكتب وجدنا أن قلة القليل بدأ في تطبيق هذا النظام من الأجر الثابت، بمعنى أن أجر الفرد يبقى ثابت ولكن هناك علاوات وحوافز للعمال الذين يثبتون تمزؤهم في أدائهم وللعمال الذين يجتهدون لمحاولة تحسين أدائهم، وفيما يتعلق بكلية الاقتصاد بجامعة الشهيد حمزة لخضر فقد وجدنا أن هناك بوادر قليلة لمحاولة تطبيق هذا النظام من خلال تهيئة محيط الكلية بما هو متاح وتوظيف بعض الكفاءات في الإعلام الألي والموارد البشرية ومحاولة الإدارة التكيف مع الموجودات في الكلية وبقلتها وكذلك تقديم طلبات متعددة من أجل تزويدها بالعديد من المستلزمات الخاصة بالإعلام الألي وزيادة عدد حجرات الدراسة من أجل توفير الشروط لبناء

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

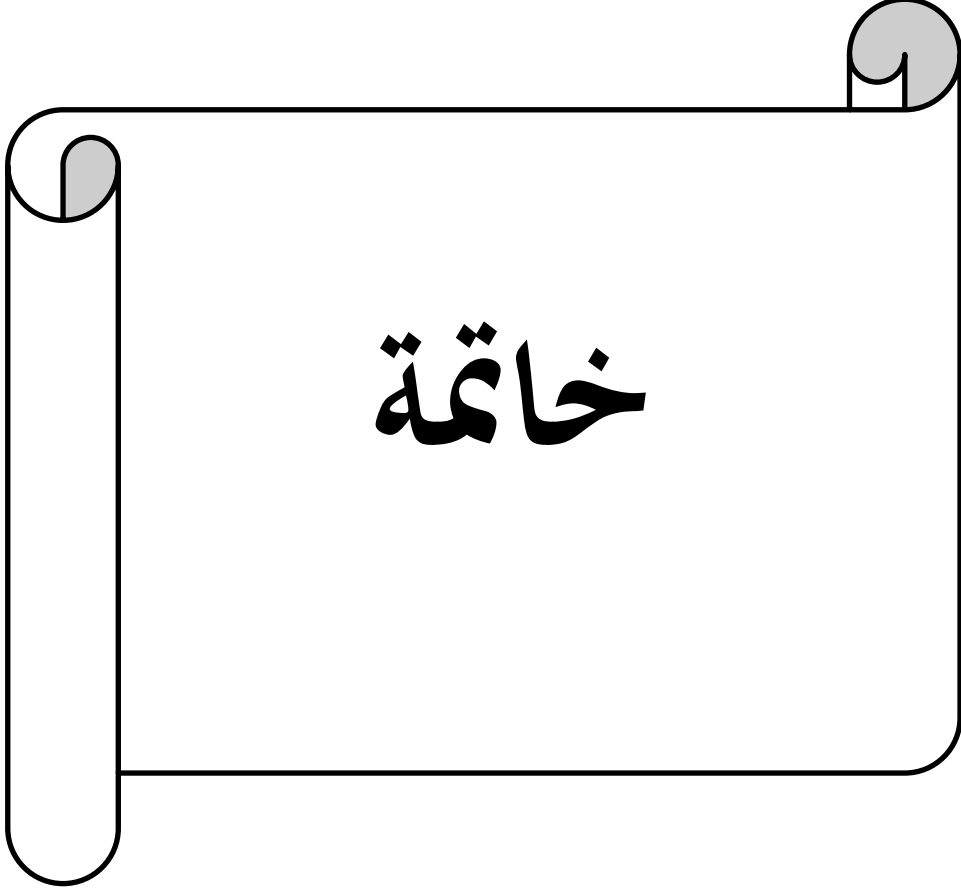
نظام تقييم أداء سليم ومرجعي يلائم كل الأفراد سواء كانوا من الأساتذة أو الإدارة أو العمال أو غيرهم، وتخصيص لكل فئة من الفئات أسلوب تقييم أو قياس الأداء خاص بهم دون تعميم أسلوب واحد على كل فئات، ومن ناحية مناقشة النتائج فقد وجدنا أن هناك فئة قليلة من عينة الدراسة تفاعلت مع هذا البعد بسبب العامل الفيزيولوجي للفرد وكذلك طبيعة وعادات الأفراد في الجزائر من خلال عدم تقبلهم لتقييم أدائهم وبالأخص إذا كانت النتائج سلبية ومع عدم توفر أسلوب الراحة داخل الجامعة، وهذا ما قمنا بتحليله في عنصر مناقشة النتائج، وعدم العدل في عملية التقييم من خلال عدم مراعات السن ولا المؤهل العلمي ولا مدة العمل ومن خلال دراستنا وجدنا أن إجراءات التصحيحية محدودة وبشكل كبير بسبب عدم توفر الوسائل والمتطلبات لتنفيذها، والتمسنا في الكلية بعض الإجراءات وهذا لخلق روح التعاون بين الأساتذة، وتقبل الفرد محل الدراسة أو العامل النقد البناء لأن هذا النقد ينمي ويطور من القدرات الأستاذ في التعامل مع الطلبة وتعاطي مع المشاكل برحابة صدر وتقديم النصائح لبعضهم البعض، والتعاون مع الإدارة والطلبة من أجل الارتقاء بالكلية لمزيد من الازدهار والتقدم.

خلاصة الفصل الثاني:

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

من خلال هذا الفصل الذي قسم إلى مبحثين المبحث الأول تم التطرف فيه إلى التعريف والمراحل التي مرة بها جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي, وإلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, بالإضافة إلى ذلك تطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية, من الأدوات المستخدمة في الدراسة, والاستبانة وطريقة تصميم الاستبانة وقياس ثباته, وعرض النتائج الدراسة المتحصل عليها بعد اختبار فرضياتها, وهذا من خلال المعالجة الإحصائية وتحليل الاستبانة الموزع على عينة الدراسة.

ومن خلال ما تقدم تم التطرق إلى العلاقة والتأثير الذي يربط كل من أساليب تقييم الأداء والولاء التنظيمي المتعلقة بين الأساتذة محل الدراسة وإدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مفسرين ومناقشة النتائج المتحصل عليها وتبريرها وتقديم مقترحات التي تتعلق بتحسين العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.



خاتمة:

بناء على ما تقدم يتضح لدينا الأهمية البالغة للولاء التنظيمي والأساليب والأدوات الواجب اتخاذها في تقييم الأداء، فلنجاح المؤسسة وفي ظل بيئة تنافسية وجب عليها الحفاظ والاهتمام بالموارد البشري وبالأخص الذين يمتلكون كفاءة عالية ولهم تأثير على المؤسسة.

ومن خلال الإشكالية المطروحة ما مدى تأثير ممارسات تقييم الأداء على الولاء التنظيمي في عينة من أساتذة بكلية الاقتصاد بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي, وذلك من خلال فصلين, فتطرقنا في الفصل الأول الجانب النظري، أما الفصل الثاني فتناولنا فيه الجانب التطبيقي.

ومن خلال هذا البحث والخاص بالجانب النظري أظهرنا الدور الفعال على المؤسسة الذي يلعبه أثر ممارسات تقييم الأداء على الولاء التنظيمي.

أما الجانب التطبيقي تناولنا واقع اعتماد وتطبيق أثر ممارسات تقييم الأداء على الولاء التنظيمي.
أولاً: اختبار الفرضيات.

أ. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة بين ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي.

. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة بين بناء المعايير المستخدمة والولاء التنظيمي.

. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة بين بأساليب قياس الأداء والولاء التنظيمي.

. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة بين مناقشة النتائج والولاء التنظيمي.

. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة بين الإجراءات التصحيحية والولاء التنظيمي.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر ممارسات تقييم الأداء على الولاء التنظيمي.

. الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر بناء المعايير المستخدمة على الولاء التنظيمي.

. الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر أساليب قياس الأداء على الولاء التنظيمي.

. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير لمناقشة النتائج على الولاء التنظيمي.

. الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر الإجراءات التصحيحية على الولاء التنظيمي.

ثانيا: النتائج.

أ - النتائج النظرية:

- تعتبر أدوات تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تساعد على الولاء التنظيمي.
- يعتبر تقييم الأداء من الأدوات الرقابية التي تستخدمها المؤسسة.
- تعد عملية تقييم الأداء من العمليات الأساسية التي تستخدمها المؤسسة من أجل قياس أداء العاملين وتقييمهم.
- يعد تقييم الأداء من الأدوات التي تساعد المدراء في اتخاذ القرارات الملائمة وكذلك معرفة نقاط القوة و الضعف للمؤسسة.
- تنتج عن عملية تقييم الأداء تحقيق العدالة بين العمال وذلك من خلال تقييمهم حسب المهارات والكفاءات التي لديهم.
- يرتبط الولاء التنظيمي بالعصر البشري لذلك وجب على المؤسسة إعطاء أهمية كبيرة لهذا العنصر.
- من أهم النقاط والمكتسبات الأساسية للولاء التنظيمي هو اكتساب العاملين الاستقرار النفسي وتحقيق مستويات عالية من الأداء داخل المؤسسة وإحساسهم بالانتماء لها.
- يساعد الولاء التنظيمي العاملين لأداء مهامهم على اكمل وجه وتحسين سلوكيات الإيجابية، وخلق روح الابداع في المؤسسة.

ب . النتائج التطبيقية:

- . هنالك علاقة موجبة ضعيفة بين ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي, حيث وجدنا أن بناء المعايير المستخدمة لها علاقة ضعيفة مع الولاء التنظيمي وأن أساليب قياس الأداء كذلك لها علاقة ضعيفة مع الولاء التنظيمي, أما بالنسبة لمناقشة النتائج فلا توجد علاقة مع الولاء التنظيمي والإجراءات التصحيحية كذلك لها علاقة ضعيفة مع الولاء التنظيمي.
- . هنالك تأثير موجبة ضعيفة بين ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي, حيث وجدنا أن بناء المعايير المستخدمة له تأثير ضعيفة مع الولاء التنظيمي وأن أساليب قياس الأداء كذلك له أثر ضعيفة مع الولاء التنظيمي, أما بالنسبة لمناقشة النتائج فلا يوجد تأثير مع الولاء التنظيمي والإجراءات التصحيحية كذلك له تأثير ضعيفة مع الولاء التنظيمي.

الخاتمة

- . يمكننا القول أن الكلية توفر الإجراءات والقواعد اللازمة لعملية التقييم إلى حد ما كما أن الإدارة تتصرف بطريقة عقلانية في تسيير ومعالجة الأحداث وفي استخدامها المنافسة بين الأساتذة لرفع من كفاءة أدائهم.
- . تستخدم الإدارة المنافسة بين الأساتذة لرفع من كفاءتهم وتشجيعهم على الابداع وتفانيهم في العمل.
- . تفتقر الكلية لحد ما إلى أسس قوية وأرضية تركز عليها عملية التقييم وكذلك نقص الكوادر والكفاءات لتهيئة المحيط.
- . عدم وجود أساليب ولا طرق ولا وسائل واضحة لقياس الأداء وتقييمهم.

ثالثا التوصيات:

- . ضرورة توفر الرغبة الحقيقية من قبل المسؤولين والإدارة العليا في تبني آليات حقيقية لتقييم الأداء والعمل بها.
- على إدارة الكلية إعطاء اهتمام أكبر لعملية تقييم الأداء وذلك من خلال وضع كفاءات مختصة في هذا المجال في إدارة الموارد البشرية.
- تقبل النقد البناء لأنه يساعد العينة المدروسة على الاهتمام بترقية أدائهم وتحسينه وتطويره ولأنه أيضا يوضح للعينة نقاط الضعف التي تكون فيه من أجل تركيز على معالجتها.
- من أجل بناء أسلوب تقييم أداء سليم ومرجعي يجب أن تكون هنالك ركائز ودعائم وأرضية يركز عليها هذا أسلوب وكذلك توفير كل احتياجات ومتطلبات من أجل سهولة ومرونة تنفيذه.
- يجب أن تسود روح التعاون والتآزر بين أفراد الكلية من أجل النهوض بالكلية ومواكبة التطورات من أجل زيادة الإبداع والابتكار.
- يجب تشخيص المحيط الخارجي والداخلي للكلية لتفادي العديد من النقائص التي من شأنها أن تجعل عملية تقييم غير فعالة.
- يجب توفير وسائل وسبل الراحة لجميع الفئات الموجودة في الكلية وتدارك الاختلالات الموجودة فيها من أجل بناء أسلوب تقييم أداء عملي وفعال ومرن وسليم وخالي من العيوب والمضي بالمؤسسة إلى طريق الازدهار والتطور.

الخاتمة

رابعاً: آفاق الدراسة.

- وفي الأخير تجدر الإشارة أن هذه الدراسة تعتبر مرحلة تحضيرية لدراسات بحوث أخرى تكمله أو تنطلق منه, ويمكن أن تكون هذه الدراسة نقطة بداية لبحوث أخرى أو تكمله له .
- مناقشة نتائج الخاصة بتقييم الأداء ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي .
 - بناء أساليب قياس الأداء في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي .
 - دور تقييم الأداء في بناء أساليب القياس .



قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

الكتب:

01 . صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2005، ص 321.

البحوث الجامعية:

01 . إبراهيم قعيد، الترويج الإلكتروني ودوره في التأثير على سلوكيات المستهلك تجاه المنتجات المقدمة من طرف المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، غير منشورة، فرع العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2017.

02 . بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2014/2015.

03 . خلفان بن محمد بن عامر العيسري، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، سلطنة عمان، جامعة الشرقية عمان 2022.

04 . خيرية محمد بن عصمان، دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، للحصول على درجة دكتوراه فلسفة، غير منشورة، السنة 2018.

05 . روان حمدان ياسين الساكت، التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، جامعة النجاح الوطنية، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، نابلس فلسطين 2011.

06 . ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة 02، السنة الجامعية 2013/2014.

قائمة المصادر والمراجع

- 07 . ريم ياسر الرواشدة، أثر الالتزام الاخلاقيات الوظيفية العامة في مستوى الولاء التنظيمي لدي العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، جامعة المؤتة عمادة الدراسات العليا، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا للاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، غير منشورة في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، 2007.
- 08 . شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية 2009/2008.
- 09 . عبد الكريم محمود ضوء دغفوس، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، متطلبات الحصول على الماجستير، جامعة الزاوية كلية الاقتصاد، ليبيا 2022.
- 10 . عياش بن موسى الحرى و آخرون، أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في الشركات المياه بمدينة الرياض، جامعة الجميع الذكية، كلية الإدارة، للحصول على متطلبات ماجستير 2023.
- 11 . محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوطات العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، بحث مقدم إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الاسلامية غزة 2009.

النشريات والمجلات والدورات:

- 01 . إسماعيل محادي وآخرون، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي، لعمال المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لعمال شركة ليندغاز ورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 1، السنة 2023.
- 02 . بلطرش حياة، جميل احمد، أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 03، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر 2019.
- 03 . بلقاسم العسالي، القيادة التحويلية وأثرها على الولاء المعياري، دراسة ميدانية لعينة من الأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، مجلة دفاتر إقتصادية، الجزائر 2016،
- 04 . بوطيبة مختارية، عامر جلال نزهة، تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على تحفيز في العمل دراسة حالة لعينة من أساتذة الطور الثانوي في الجزائر مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة محمد ابن احمد وهران 2 الجزائر، المجلد 25، العدد 2، السنة 2022.

قائمة المصادر والمراجع

- 05 . حياة خروف, سيرورة عملية تقييم الأداء بمؤسسة سونلغاز عنابة, مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية, المجلد 06, جامعه الشهيد حمه لخضر الوادي 2023.
- 06 . خيرة شاوشي, علاقة الولاء التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية, مجلة الدراسات الاقتصادية, العدد 23, الجزائر 2023.
- 07 . زيني فريدة, الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين, دراسة ميدانية إلى العاملين في الشركة الوطنية للكور, مستغانم الجزائر, جامعة خميس مليانة, مجلة الاقتصاد الجديد, العدد 07 سبتمبر 2012.
- 08 . سامي بخوش, وفاء بوراس, تقييم الأداء الوظيفي الإتصالي للمستشفيات نحو اصلاح القطاع الصحي في الجزائر, مجلة الرسالة للدراسات الاعلامية, المجلد 07, العدد 02, جامعة باتنه, جوان 2023.
- 09 . سفيان بوعطيط , الولاء التنظيمي : تنمية استراتيجية هادفة للتأثير في أداء الافراد و المنظمات, مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية, العدد 15, جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة, 2019.
- 10 . صبرينة عمي علي, الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي, جامعة محمد بوضياف المسيلة, مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية, العدد 2, سنة 2021.
- 11 . طلحة كوان سالم, عامر علي أحمد, روى أحمد ابراهيم, أثر ممارسات تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي, مجلة اقتصاديات الأعمال, جامعة تكريت, العدد 01, العراق, 2021.
- 12 . عبد المالك مهلل أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية والأجنبية, مجلة مراجعه الاصلاحات الاقتصادية والتكامل الاقتصاد العالمي, جامعة الجزائر, 2021.
- 13 . عمر بلخير جواد, فتحي أرزي, دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية, مجلة دفاتر اقتصادية العدد 05, الجزء 01, جامعة الجلفة, الجزائر 2014.
- 14 . قصير بن عودة, مختار يوب, نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير مواصفات الآيزو 9000, مجلة التنمية البشرية, العدد 11, جامعة وهران الجزائر 2018.

قائمة المصادر والمراجع

15 . ماهر أبو هلال وآخرون, بناء مقياس الولاء التنظيمي للعاملين في جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوي، مجلة القناطر, سلطنة عمان 2021.

16 . محمد حمزة امين عبد الله، محددات الولاء التنظيمي وأثاره، دراسة تحليلية المجلة العلمية كلية الآداب جامعة بين سويف مصر 2022.

17 . نوري نور الدين دودو، عز الدين بوكربوط، العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر 2021.

التظاهرات العلمية:

01 . براق عيسى، وآخرون، مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البليدة، يوم 2017/04/25.

مواقع الالكترونية:

01_ <https://aiacademy.info> تاريخ الزيارة 04-05-2024، 23:10

Pau M.muchinsky; sychologie Applied to work; the dorscy Press. 1983.
.P307

02 _Tharenou, P. Donohue, R. & Cooper, B Management Research
.YorK, USA, 2007 p: 152 Methods, Cambridge University Press, New

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية.

Study: Nurlaila Faisal, Ridwan Nurdin, Determinant of Loyalty and Its Impact on Employee Performance of Aceh Financial Management Agency (BPKA), International Journal of Scientific and Management Research, Volume 3 Issue 2 (March-April) 2020.

Lady Nadia Frempong ،Wonder Agbenyo، Peter Adjei Darko Study:
The Impact of Job Satisfaction on Employees' Loyalty and Commitment:
A Comparative Study Among Some Selected Sectors in Ghana.

College of Economics and Management, Sichuan Agricultural
University, Chengdu 611130, China.School of Economics and
Management, University of Electronics Science and Technology,
Chengdu, China.

European Journal of Business and Managemen ISSN 2222-1905 (Paper)
ISSN 2222-2839 (Online) Vol.10, No.12, 2018.

Study: MUHAMMAD ADEEL ARSHAD، MUHAMMAD TAHIR
MASOOD، GHAZALA AMIN.

Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction,
Turnover Intention and Loyalty to Supervisor Study With Reference to
the Telecom Organizations of Pakistan.

Review of Management and Business Research، September 2013.

Study: Didit Darmawan, Ella Anastasya Sinambela, Arif Rachman Putra,
Mila Hariani, Yusuf Rahman Al Hakim.

The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee
Loyalty .

International Journal of Psychosocial Rehabilitation, Vol. 24, Issue 03, 2020.

Study: Tolofari Daniel Tamunokediari, Amah Edwinah, Nkasiobi Otuonye Okocha.

Employee Loyalty an Asset for Organizational Performance.

Network for Research and Development in Africa International Academic Journal of Management and Marketing ISSN: 2384-5849. Volume 7, Number 2 (August, 2022).

Study: Hidayati T, Lestari D, Maria S, Zainurossalamia S.

EFFECT OF EMPLOYEE LOYALTY AND COMMITMENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE WITH CONSIDERIN ROLE OF WORK STRESS.

POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, 2019 .

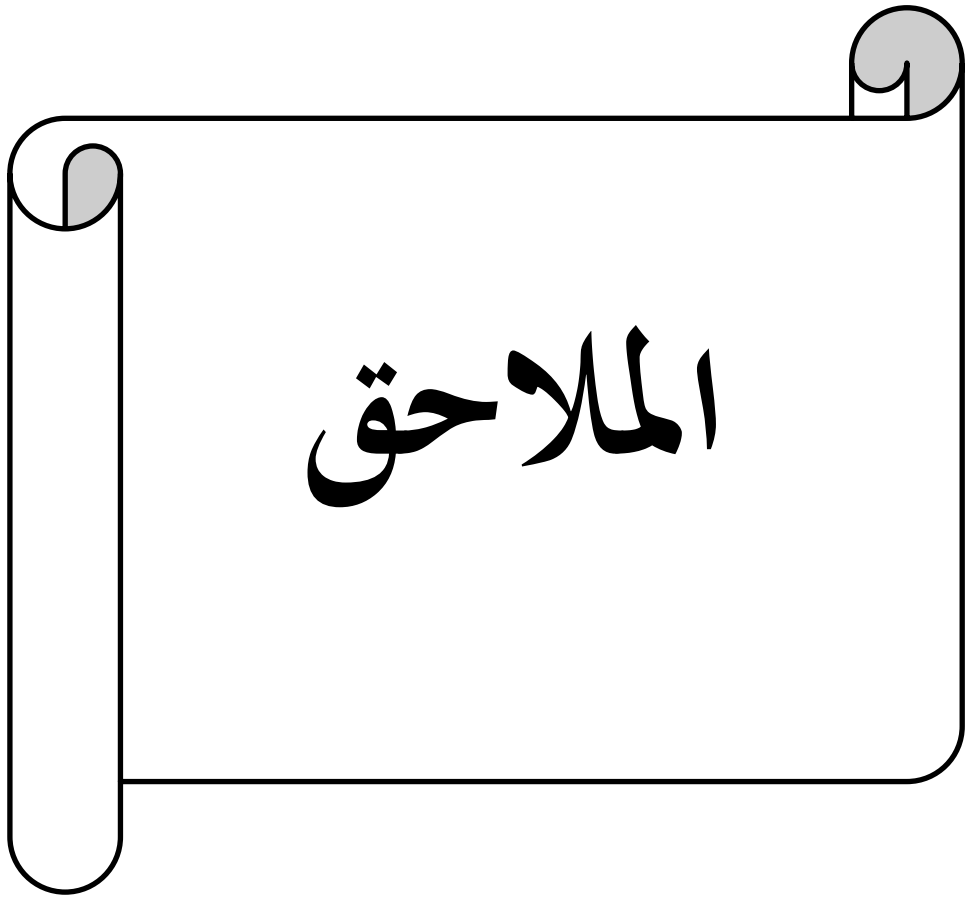
Study: Nguyen Phan Thu Hang. DETERMINANTS OF EMPLOYEES' JOB SATISFACTION AFFECTING LOYALTY: A CASE STUDY OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN VIETNAM.

Academy of Strategic Management Journal , Volume 20, Special Issue 2, 2021.

قائمة المصادر والمراجع

Study: Yunus Emre DEDE. The Mediating Role of Employee Loyalty between Employee Empowerment and Employee Innovative Behavior: A Study from Teknopark Istanbul.

Cankırı Karatekin University ,Journal of the Faculty of Economics and Administrative Sciences Y. 2018.



الملاحق

الملحق رقم (01)

قائمة الأساتذة محكي الاستبانة

المؤسسة الجامعية المنتمي اليها	اسم الأستاذ	الرقم
جامعة الشهيد حمه لخضر	الأستاذ عياشي عبدالله	01
جامعة الشهيد حمه لخضر	الأستاذ وليد مرغي	02
جامعة الشهيد حمه لخضر	الأستاذ الطير عبد الحق	03

الملاحق



الملحق رقم (02)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم اقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الاستبيان

الأخ الفاضل... الأخت الفاضلة....

بعد التحية و السلام

تهدف استمارة الاستبيان التي بين أيديكم إلى جمع المعلومات للدراسة التي نقوم بإعدادها وهذا لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات بعنوان "اثر ممارسات تقييم الاداء في تعزيز الولاء التنظيمي , دراسة استطلاعية لاستاذة كلية الاقتصاد , جامعة حمه لخضر بالوادي, ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال, فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة, حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم, لذلك نود من سيادتكم المحترمة أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم, فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ملاحظة: ونحيطكم علما بان جميع إجاباتكم لن تستخدم إلى لأغراض البحث العلمي فقط.

(شاكرين لكم على حسن تعاونكم)

تحت إشراف الدكتور:

قعيد إبراهيم

من إعداد الطلبة:

مصباحي كمال

درقيش عبد الرزاق

الموسم الجامعي: 2023/2024

الملاحق

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

ضع علامة (x) أمام المربع المناسب لاختيارك

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	1. الجنس:
<input type="checkbox"/>	40-31	<input type="checkbox"/>	30-21	2. العمر:
<input type="checkbox"/>	51 فأكثر	<input type="checkbox"/>	50-41	
<input type="checkbox"/>	10-6	<input type="checkbox"/>	5-1	3. مدة الخدمة الوظيفية:
<input type="checkbox"/>	من 16 فأكثر	<input type="checkbox"/>	15-11	
<input type="checkbox"/>	أستاذ محاضر ب	<input type="checkbox"/>	أستاذ مساعد ب	5. رتبة الاستاذ
<input type="checkbox"/>	أستاذ محاضر أ	<input type="checkbox"/>	أستاذ مساعد أ	
		<input type="checkbox"/>	أستاذ	

الجزء الثاني: محاور الدراسة:

المحور الأول: ممارسات تقييم الأداء.

نرجو منكم وضع علامة (x) أمام درجة القياس التي ترونها مناسبة مع العبارة:

الرقم	عبارة القياس	درجات سلم القياس		
		غير موافق	محايد	موافق
أولاً: بناء المعايير المستخدمة.				
01	يتم توضيح جميع الاجراءات و القواعد اللازمة لعملية التقييم.			
02	القواعد و الاجراءات في الكلية واضحة.			
03	الادارة تتصرف بطريقة عقلانية وموضوعية في التسيير و معالجة الأحداث.			
04	تستخدم الادارة المنافسة بين الاساتذة لرفع كفاءة الاداء.			
ثانياً: أساليب قياس الاداء.				
01	تمنح الادارة التحفيز المعنوي للذين يبرهنون عن تفوقهم في العمل.			
02	يتم تقدير و تشجيع الأساتذة بناء على آدائهم.			
03	تقوم الكلية بدورات تدريبية مجانية لرفع كفاءة آداء الاساتذة.			

الملاحق

04	طريقة الترقية و الامتياز تخضع الى معايير واضحة و محددة.		
ثالثا: مناقشة النتائج.			
01	أقوم بأعمال إضافية عن الاعمال المطلوبة مني.		
02	يتم تكلفي بأعباء و أعمال لا تدخل في إطار إختصاصي.		
03	أشعر بتضارب مهام عملي و إختصاصي الوظيفي.		
04	أشعر بالتعب و إستنزاف قدراتي بنهاية المهام.		
رابعا: الاجراءات التصحيحية.			
01	أقبل برحابة صدر أي إنتقاد موجه إلي من الادارة.		
02	تسود المودة و الإحترام مع زملائي في العمل.		
03	يقوم زملائي بمساعدتي عندما أواجه صعوبات و مشاكل في العمل.		
04	يتقبل زملائي و الادارة وجهات النظر التي أبدتها.		

المحور الثاني: الولاء التنظيمي

نرجوا منكم وضع علامة (x) أمام درجة القياس التي ترونها مناسبة مع العبارة:

الرقم	عبارة القياس	درجات سلم القياس		
		غير موافق	محايد	موافق
اولا: الولاء العاطفي				
01	لدي الشرف العظيم أني أنتمي إلى هذه الكلية.			
02	تؤثر المشاكل التي تواجه الكلية على حالتي النفسية.			
03	نجاح و تفوق الكلية هو جزئ من نجاحي الشخصي.			
04	أشعر بالسعادة و الارتياح عند القيام بعمل في الكلية.			
ثانيا: الولاء المستمر				
01	من الصعب مغادرة الكلية حتي ولو وجدت بديلا مناسباً.			
02	سيكون هناك الكثير من التغيرات في حياتي لو غادرت هذه الكلية.			
03	إستمراري في العمل في الكلية مرتبط برغبتني في البقاء أكثر منه ضرورة.			
04	من أسباب بقائي في الكلية هو شعوري أني فرد منها.			
ثالثا: الولاء المعياري او التنظيمي				
01	سأشعر بتأنيب الضمير لو أني غادرت الكلية.			

الملاحق

			أشعر بواجب و ضرورة البقاء للعمل في الكلية.	02
			لن أغادر الكلية لأني أشعر بواجب إتجاه الاشخاص الذين عملت معهم.	03
			حتي لو كان ذلك في مصلحتي فإني أشعر أنه ليس من حقي مغادرة الكلية.	04

الملاحق

قائمة الملاحق

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.567	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.627	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.766	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.667	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.677	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.851	28

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.734	16

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

الملاحق

.877	12
------	----

Statistics

		الجنس	العمر	الخدمة مدة	الرتبة
N	Valid	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الذكر	40	72.7	72.7	72.7
	الأنتى	15	27.3	27.3	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 إلى 21 من	2	3.6	3.6	3.6
	40 إلى 31 من	24	43.6	43.6	47.3
	50 إلى 41 من	25	45.5	45.5	92.7
	50 من أكثر	4	7.3	7.3	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Statistics

		و الاجراءات جميع توضيح يتم التقييم لعملية اللازمة القواعد	الكلية في الاجراءات و القواعد واضحة.	عقلانية بطريقة تتصرف الادارة معالجة و التسيير في وموضوعية الأحداث.	الادارة تستخدم بين المنافسة لرفع الاساتذة الاداء كفاءة
N	Valid	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0
Mean		2.3818	2.4182	2.2727	1.8364
Std. Deviation		.73260	.76233	.67918	.76409

Descriptive Statistics

الملاحق

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
عن بيرهنون للذين المعنوي التحفيز الادارة تمنح العمل في تفوقهم.	55	1.000	3.000	2.01818	.804867
آدائهم على بناء الاساتذة تشجيع و تقدير يتم.	55	1.00	3.00	1.9636	.76893
آداء كفاءة لرفع مجانية تدريبية بدورات الكلية تقوم الاساتذة.	55	1.00	3.00	2.2000	.86923
واضحة معايير الى تخضع الامتياز و الترقية طريقة محددة و.	55	1.00	3.00	2.3818	.78152
Valid N (listwise)	55				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
مني المطلوبة الاعمال عن إضافية بأعمال أقوم.	55	1.00	3.00	2.0182	.91269
إيطار في تدخل لا أعمال و بأعباء تكلفي يتم إختصاصي.	55	1.00	3.00	1.6909	.83606
الوظيفي إختصاصي و عملي مهام بتضارب أشعر.	55	1.00	3.00	1.6909	.81360
المهام بنهاية قدراتي إستنزاف و بالتعب أشعر.	55	1.00	3.00	1.9455	.89065
Valid N (listwise)	55				

Descriptive Statistics

الملاحق

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الإدارة من الي موجه إنتقاد أي صدر برحابة أتقبل	55	1.00	3.00	2.4182	.78625
و صعوبات أواجه عندما بمساعدتي زملائي يقوم العمل في مشاكل	55	1.00	3.00	2.6182	.68017
العمل في زملائي مع الإحترام و المودة تسود	55	1.00	3.00	2.7636	.57618
أبديها التي النظر وجهات الادارة و زملائي يتقبل	55	1.00	3.00	2.1818	.77198
Valid N (listwise)	55				

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	175.806	1	175.806	6.181	.016 ^b
	Residual	1507.575	53	28.445		
	Total	1683.382	54			

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المستخدم المعايير بناء g ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التنظيمي.الولاء

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.236	2.977		7.470	.000
	المستخدمة المعايير بناء	.806	.324	.323	2.486	.016

a. Dependent Variable: التنظيمي.الولاء

الملاحق

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاداء.قياس.اسالب ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التنظيمي.الولاء

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.309 ^a	.095	.078	5.36055

a. Predictors: (Constant), الاداء.قياس.اسالب

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	160.398	1	160.398	5.582	.022 ^b
	Residual	1522.984	53	28.736		
	Total	1683.382	54			

a. Dependent Variable: التنظيمي.الولاء

b. Predictors: (Constant), الاداء.قياس.اسالب

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.228	3.128		7.106	.000
	الاداء.قياس.اسالب	.840	.355	.309	2.363	.022

Variables Entered/Removed^a

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.155 ^a	.024	.006	5.56754

a. Predictors: (Constant), النتائج.مناقشة

الملاحق

ANOVA^a

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التصحيحية.الاجراءات ، النتائج.مناقشة ، المستخدم.المعايير.بناء ، الاداء.قياس.اسالب ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التنظيمي.الولاء

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.434 ^a	.188	.123	5.22801

a. Predictors: (Constant), الاداء.قياس.اسالب, المستخدمة.المعايير.بناء, النتائج.مناقشة, التصحيحية.الاجراءات, (Constant)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	316.779	4	79.195	2.898	.031 ^b
	Residual	1366.602	50	27.332		
	Total	1683.382	54			

a. Dependent Variable: التنظيمي.الولاء

b. Predictors: (Constant), الاداء.قياس.اسالب, المستخدمة.المعايير.بناء, النتائج.مناقشة, التصحيحية.الاجراءات, (Constant)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

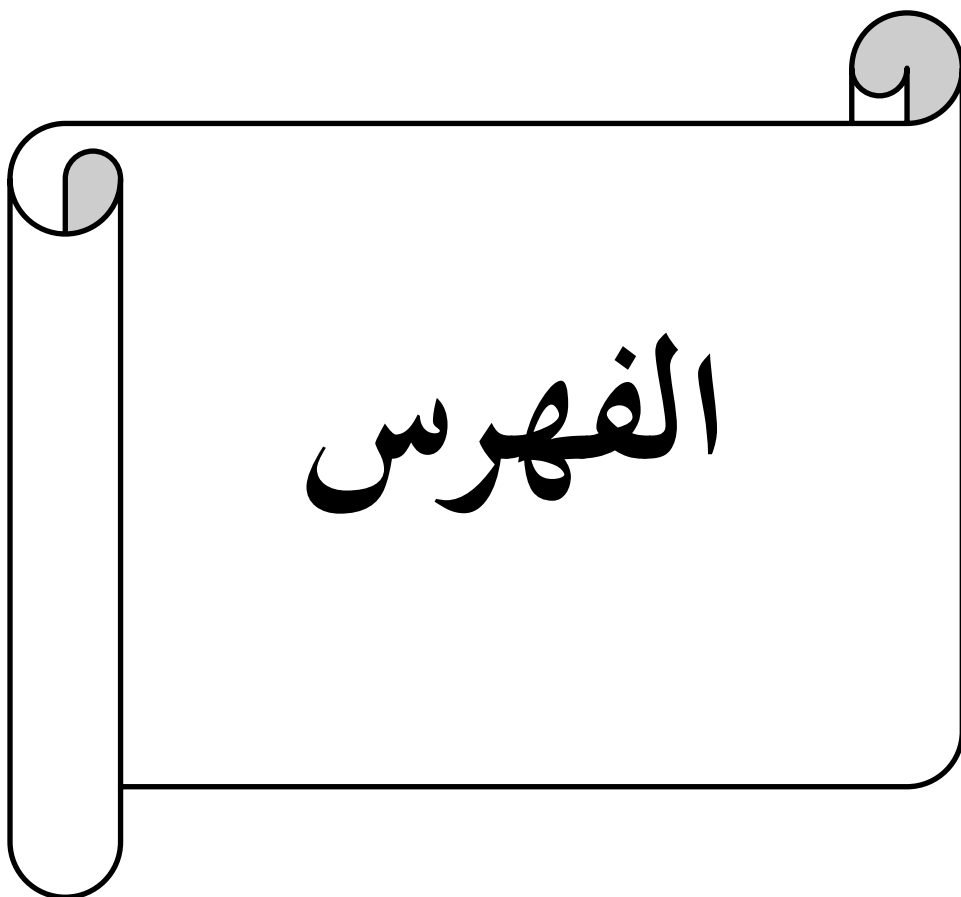
الملاحق

(Constant)	14.307	4.590		3.117	.003
المستخدم، المعايير، بناء	.568	.417	.228	1.364	.179
1 الاداء، قياس، اسالب	.256	.460	.094	.557	.580
النتائج، مناقشة	.205	.307	.087	.666	.508
التصحيحية، الاجراءات	.636	.341	.248	1.868	.068

a. Dependent Variable: التنظيمي، الولاء

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
القواعد و الاجراءات جميع توضيح يتم التقييم لعملية اللازمة	55	1.00	3.00	2.3818	.73260
واضحة الكلية في الاجراءات و القواعد عقلانية بطريقة تتصرف الادارة	55	1.00	3.00	2.4182	.76233
معالجة و التسيير في موضوعية الأحداث	55	1.00	3.00	2.2727	.67918
الاساتذة بين المنافسة الادارة تستخدم الاداء كفاءة لرفع	55	1.00	3.00	1.8364	.76409
Valid N (listwise)	55				



V	الإهداء
VI	شكر
VII	الملخص
IX	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
أ-ج	المقدمة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية

02	تمهيد
03	المبحث الأول: ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي
03	المطلب الأول: ماهية ممارسات تقييم الأداء
03	الفرع الأول: تعريف ممارسات تقييم الأداء
04	الفرع الثاني: أهمية وخصائص تقييم الأداء
07	الفرع الثالث: خطوات تقييم الأداء
13	المطلب الثاني: ماهية الولاء التنظيمي
13	الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي
15	الفرع الثاني: أهمية وخصائص الولاء التنظيمي

17.....	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة والمساعدة في تكوين الولاء التنظيمي
20.....	الفرع الرابع: أبعاد ومعوقات الولاء التنظيمي
23.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
24.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بممارسات تقييم الأداء
24.....	الفرع الأول: الدراسات الوطنية
25.....	الفرع الثاني: الدراسات العربية
27.....	الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية
28.....	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي
28.....	الفرع الأول: الدراسات الوطنية
30.....	الفرع الثاني: الدراسات العربية
33.....	الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية
35.....	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي
35.....	الفرع الأول: الدراسات العربية
37.....	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية
41.....	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية.

43.....	تمهيد
44.....	المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة

44.....	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.....
44.....	الفرع الأول: نظرة عامة حول جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.....
46.....	الفرع الثاني: نظرة عامة حول كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيي.....
47.....	الفرع الثالث: نموذج الدراسة.....
48.....	الفرع الرابع: عينة وأدوات الدراسة.....
52.....	المطلب الثاني: إعداد البيانات والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
52.....	الفرع الأول: إعداد بيانات الدراسة للتحليل والتفسير.....
53.....	الفرع الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.....
54.....	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة (الاستبانة).....
54.....	الفرع الأول: التأكد من الصدق الظاهري.....
55.....	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة.....
56.....	المبحث الثاني: النتائج و مناقشتها.....
56.....	المطلب الأول: العرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة.....
57.....	الفرع الأول: عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة.....
62.....	الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة.....
68.....	الفرع الثالث: تحليل إجابات عينات أبعاد الولاء التنظيمي.....
72.....	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.....
72.....	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....

77	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....
85	المطلب الثالث: مناقشة النتائج.....
85	الفرع الأول: مناقشة نتائج فرضيات الفرعية.....
88	الفرع الثاني: مناقشة نتائج الفرضيات الرئيسية.....
90	خلاصة الفصل الثاني.....
92	الخاتمة.....
97	المراجع.....
105	الملاحق.....
118	الفهرس.....