

## الولاء التنظيمي وأثره على تحسين الأداء في الجامعات الليبية دراسة ميدانية على الجامعات الليبية أحمد علي مسعود البطي

### المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين - بالتطبيق على الجامعات الليبية، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (٢٩٦) مفردة، وقد أستجاب منهم (٢١٥) مفردة، وقد كانت بنسبة ٧٣ % من عدد الإستمارات الموزعة، وقد إشتملت تلك الإستمارة على قسمان وهما: القسم الأول الولاء التنظيمي ويشتمل على (١٣) فقرة موزعة على (٣) أبعاد (الولاء العاطفي - الولاء المعياري - الولاء المستمر)، أما القسم الثاني فهو تحسين أداء العاملين بالجامعات الليبية، ويشتمل (٩) فقرات موزعة على بعدين (كمية الأداء - جودة الأداء)، وكانت نتائج البحث كالآتي: أن أبعاد الولاء التنظيمي والمتمثلة في: الولاء العاطفي - الولاء المعياري - الولاء المستمر تؤثر على تحسين أداء العاملين بالجامعات الليبية موضع الدراسة، وأوضحت بأن هناك قصوراً في المحافظة على أعضاء هيئات التدريس بالجامعات الليبية، وإيضاً بينت أن من أهم الجوانب التي قد تساهم في تحسين الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس: الإهتمام بمقترحات أعضاء هيئات التدريس - توفير التجهيزات المادية الكافية لذلك.

**Abstract:**

This study aimed to identify the impact of organizational loyalty to improve the performance of employees on the application Libyan universities, has reached the size of the study sample ( 296 ) Single, has responded to them (215) Single, has been increased by 73 % the number of questionnaires distributed, have included those form the two sections, namely: the first section organizational loyalty and includes (13) items distributed to (3) dimensions ( loyalty emotional loyalty standard loyalty continuous), while the second is to improve the performance of employees at universities Libyan, and includes (9) paragraphs spread over two dimensions (the amount of performance quality performance), and the results were as follows: that the dimensions of organizational loyalty and of: emotional loyalty standard loyalty continuous loyalty influence on improving the performance of employees Libyan universities under study, explained that there are shortcomings in the preservation of faculty members at universities Libyan, and also showed that the most important aspects that may contribute to the improved performance from the perspective of faculty members: interest proposals faculty members to provide adequate physical facilities for it.

## مقدمة البحث:

ترتبط مواضيع الولاء التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بالسيكولوجية النفسية لدى الأفراد حيث تعتبر من أهم العوامل التي يمكن إعتبارها من المؤشرات الإيجابية، وهي بمثابة مقياس لمدى فاعلية أداء الأفراد، فإذا كانت معنويات الأفراد مرتفعة فهذا يؤدي الى تحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها، وبالتالي لابد للمنظمات أن تهتم بالأفراد الذين يعملون بها وبولائهم التنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة، لذلك أصبحت حاجة المؤسسات للأفراد ذوي الولاء التنظيمي مهمة، وذلك لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالي، فالولاء لاينعكس على تحسين الأداء داخل المؤسسة فقط، وإنما أيضاً على الجمهور الخارجي، لذلك لابد من قياس الولاء التنظيمي للتعرف على نقاط القوة والضعف، بحيث يتم الاستفادة من نقاط القوة والعمل على معالجة نقاط الضعف، وذلك للوصول إلى إنتاجية مرضية في العمل، والعمل على استثمارها وتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة، ويأتي هذا البحث لبيان مدى أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين بالجامعات الليبية.

## أولاً: الدراسات السابقة

### ١. الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي:

- دراسة (Marchiori and henking, 2004)<sup>(١)</sup> والمقدمة بعنوان:

#### "Organizational Loyalty of Ahelath Profession Faculty Dimension Correlates and Conditions"

وإستهدفت هذه الدراسة معرفة تقييم أعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية للولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي، المعيارى، المستمر)، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي ومجموعة من المتغيرات، والمتمثلة في العمر والرتبة الأكاديمية ومدة الخدمة في التعليم العالى، ومدة الخدمة في المؤسسة الحالية. وخلصت الدراسة إلى:

وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المعيارى والأداء الوظيفى، وأن هناك فروقاً ذات دلالات إحصائية في مستوى الولاء التنظيمى العاطفى ومدة الخدمة فى التعليم العالى، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المستمر ومدة الخدمة فى المؤسسة نفسها.

- دراسة (الجريسي، ٢٠١٠)<sup>(٢)</sup> والمقدمة بعنوان:

#### "الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودى من وجهة نظرهم"

وهدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمى للعاملين بمجلس الشورى السعودى، وذلك لبيان مستوى الروح المعنوية والولاء التنظيمى من وجهة نظرهم، ولمعرفة سبل رفع الروح المعنوية لديهم، وماهى درجة ارتباط الروح المعنوية بدرجة الولاء التنظيمى لديهم، وإيضاً التعرف على الفروق فى أرائهم حول الولاء التنظيمى بالإعتماد على المتغيرات الشخصية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

١. تبين إن مستوى الروح المعنوية والولاء التنظيمى لدى أفراد عينة الدراسة كان مرتفع.
٢. وجود علاقة إيجابية طردية بين مستوى الروح المعنوية ودرجة الولاء التنظيمى لدى العاملين فى مجلس الشورى السعودى.
٣. عدم وجود فروق إحصائية حول مستوى الولاء التنظيمى تعزى لمتغير العمر، سنوات الخدمة، طبيعة الوظيفة.
٤. وجود فروق إحصائية حول مستوى الولاء التنظيمى تعزى لمتغير المؤهل العلمى.

• دراسة (Gendron et al., 2010)<sup>(٣)</sup> والمقدمة بعنوان:

"Professional - Organizational Commitment: A Study of Canadian Professional Accountants".

وهدفت الدراسة إلى: توضيح أثر الثقافة التنظيمية والمشاركة المهنية والضغط الوظيفي وتنوع مكان العمل على الولاء التنظيمي.

حيث تم توزيع عدد (٧٠٠٠) قائمة إستقصاء على المحاسبين المهنيين العاملين بالقطاع العام بكندا، ولم يتم سوى ٤٦% بالرد على هذه الاستقصاءات، وتم استخدام تحليل الإندثار المتعدد كمقياس إحصائي، وتمثلت المتغيرات المستقلة للدراسة في: (الثقافة التنظيمية - المشاركة المهنية - الضغط الوظيفي - تنوع مكان العمل)، والمتغير التابع الولاء التنظيمي.

وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج والتي كان من أهمها:

١. تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً في الولاء التنظيمي.
٢. تؤثر المشاركة المهنية تأثيراً معنوياً إيجابياً في الولاء التنظيمي.
٣. يؤثر الضغط الوظيفي تأثيراً معنوياً سلبياً في الولاء التنظيمي.
٤. يؤثر تغير مكان العمل تأثيراً معنوياً سلبياً في الولاء التنظيمي.

• دراسة (فارس، ٢٠١١)<sup>(٤)</sup> والمقدمة بعنوان:

"أثر سياسات التحفيز على الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة".

وكان هدف الدراسة: فهم طبيعة العلاقة بين عملية التحفيز والولاء التنظيمي، وبيان مدى الاختلاف في رؤى العاملين تجاه السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي وفقاً لمستوياتهم الوظيفية - وطبيعة الوظائف المؤداة (إشرافية أو غير إشرافية).  
وتم تحديد حجم العينة بـ ٣٢٤ مفردة من مواقع وظيفية مختلفة بالمؤسسات العاملة بمدينة دمشق وضواحيها، وقد تعاون منهم عدد (٢٣٢)، أي بنسبة ٧١.٣% تقريباً.

وفي ضوء أهداف وتساؤلات الدراسة تم التوصل للنتائج التالية:

١. وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والسياسات التحفيزية بأنواعها المختلفة، فالموظفين الذين يقرون بوجود سياسة تحفيزية جيدة هم أكثر ولاءً من غيرهم.

٢. وصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والخبرة، حيث يكون الولاء مرتفعاً أكثر بالنسبة للموظفين من ذوي سنوات الخبرة الأكثر عن أقرانهم من ذوي الخبرة الأقل.
٣. هناك عاملان أساسيان يؤثران على الولاء التنظيمي، وهما عاملي: التحفيز والسياسة المستخدمة بشأنها - وعامل الخبرة العملية، أما بقية المتغيرات الشخصية فلا يمكن القول بوجود تأثير لها في الولاء التنظيمي.
٤. عدم وجود علاقة بين العوامل الشخصية للموظفين ورؤيتهم تجاه السياسة التحفيزية

## ٢. الدراسات التي تناولت تحسين أداء العاملين:

- دراسة (هاشم، ٢٠٠٣) (٥) والمقدمة بعنوان:  
"أثر نمط القيادة على تحسين الأداء ورضا العميل - دراسة مقارنة بالتطبيق على مركز التنمية المحلية بسقارة".
- أهداف البحث: دراسة نمط القيادة وأثره على مستوى تحسين الأداء ورضى العاملين في قطاع مركز التنمية المحلية بسقارة، المقارنة بين نمطي القيادة في فترتين متتاليتين. ويتمثل مجتمع البحث في العاملين بمركز التنمية المحلية بسقارة، أحد القطاعات الحيوية للإدارة المحلية في مصر. ويعمل بالمركز عدد (٦٤) فرداً، أعتبرهم الباحث مجتمع الدراسة، وقام بعمل حصر شامل لهم.
- نتائج الدراسة:

- أ. وجود أثر إختلاف لنمط القيادة على أداء الخدمة، حيث حدثت زيادة واضحة في حجم الخدمة ونوعيتها، فزاد عدد البرامج التدريبية، وعدد الساعات التدريبية، وتنوعت البرامج في الفترة الثانية عن الفترة الأولى بدرجة واضحة .
- ب. أثر إختلاف نمط القيادة على رضا العاملين بشكل واضح، ففي ظل القيادة غير الكاريزمية، إنخفض مستوى رضا العاملين عن المنظمة (المركز ككل)، بينما زاد الرضى بشكل واضح في الفترة الثانية، أي في ظل القيادة الكاريزمية، مما يعني أن تغيير نمط القيادة قد أدى إلى زيادة مستوى رضا العاملين.
- ج. توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة الكاريزمية ودرجة رضا العملاء، حيث زادت درجة رضا العملاء عن الخدمة والمركز والعاملين به في الفترة الثانية، أي في ظل القيادة الكاريزمية بدرجة واضحة عن الفترة الأولى، مما يعني أن

تغير القيادة من النمط غير الكاريزمي إلى النمط الكاريزمي، قد أدى إلى زيادة درجة رضا العملاء.

• دراسة (الضلاعين، ٢٠٠٤) <sup>(٦)</sup> والمقدمة بعنوان:

"قياس الأثر التدريبي لبرامج الإدارة على تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية".

أهداف الدراسة: معرفة أثر البرامج التدريبية من وجهة نظر الرؤساء المباشرين.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المشاركين في البرامج التدريبية للأعوام ٢٠٠٠-٢٠٠٣، والبالغ عددهم (٤٢٤٦)، والتي عقدت في المعهد الوطني للتدريب.

نتائج الدراسة: فيما يلي إستعراض لأهم النتائج:

١. تبين بأن كفاءة المشاركين في برامج المسار التدريبي المنعقدة في المعهد الوطني للتدريب زادت بصورة إيجابية، وهذا يشير إلى إنعكاس مخرجات التدريب على فعالية أداء المتدربين، وزيادة قدراتهم وتحسن إتجاهاتهم نحو الوظيفة.

٢. أن العناصر الأساسية للبرنامج التدريبي - والمتمثلة بالمادة العلمية وأسلوب المدرب والبيئة المادية للتدريب لها أثر كبير على أداء المتدربين.

٣. أظهرت الدراسة تفاوتاً في تأثير برامج المسار التدريبي على تحسين الأداء الوظيفي.

• دراسة (Colin, 2005) <sup>(٧)</sup> والمقدمة بعنوان:

"Using job support tools to increase workgroup performance International"

هدفت إلى: تحديد الأساليب والأدوات التي تعمل على دعم وتحسين الأداء الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى:

١. وجود علاقة إيجابية بين إستخدام أسلوب فرق العمل بالمنظمات وتحسين الأداء الوظيفي، وأشارت الدراسة إلى أن فرق العمل تمكن من أداء المهام الوظيفية الصعبة والمعقدة، وهذه الميزة تمكن من تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، ومواجهة العقبات المؤثرة عليه.

٢. أوضحت الدراسة أن هناك جانباً آخر إيجابياً لفرق العمل، وهو إحداث تأثير إيجابي على سلوكيات الأداء الخاصة بالعاملين، وتنمية القدرات والمهارات التي بدورها تساهم في التأثير إيجابياً على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

• دراسة (المازم، ٢٠٠٨) <sup>(٨)</sup> والمقدمة بعنوان:

"أثر تطبيق الإدارة المفتوحة على الرضى والأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على مؤسسة المواني والجمارك في دبي".

أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة في الأتي:

دراسة أساليب منهج الإدارة المفتوحة المطبقة بالمؤسسة، دراسة طبيعة العلاقة بين منهج الإدارة المفتوحة والأداء الوظيفي للعاملين، التعرف على مؤشرات الأداء الوظيفي للعاملين.

وقد قام الباحث بتطبيق الدراسة الميدانية على العاملين بمؤسسة المواني والجمارك في دبي، وكان عدد أفراد مجتمع البحث (١٥٠٠٠)، وتم تحديد حجم العينة بعدد (٣٨٤) مفردة.

نتائج البحث:

(١) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهج الإدارة المفتوحة وزيادة مستوى أداء العاملين

(٢) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهج الإدارة المفتوحة وزيادة كمية أداء العاملين.

(٣) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهج الإدارة المفتوحة وزيادة جودة أداء العاملين.

(٤) وجود خلط بين مفاهيم الكفاءة والفاعلية عند وضع معايير الأداء.

(٥) عدم وجود معدلات أداء يمكن من خلالها قياس مستويات الأداء.

(٦) عدم تدعيم الإدارة العليا لآراء وأفكار العاملين، والمتعلقة بتحسين جودة الأداء الوظيفي.

• دراسة (الشامسي، ٢٠١٠) <sup>(٩)</sup> والمقدمة بعنوان:

"أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية في تحسين أداء العمل - دراسة تطبيقية على دائرة البلدية والتخطيط بإمارة عجمان بدولة الإمارات العربية المتحدة".

أهداف الدراسة: في ضوء مشكلة الدراسة تحددت الأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها، وهي: الكشف عن نظرة الموظفين نحو الحكومة الإلكترونية في أداء العمل، التوصل لأهم المشاكل التي تواجه الدائرة في تطبيق الحكومة الإلكترونية خلال معاملاتها. وأجريت الدراسة الميدانية في مجتمع دائرة البلدية والتخطيط بإمارة عجمان،



ويتكون من الموظفين العاملين بالدائرة في الوظائف العليا والإشرافية والتنفيذية، وأعتد الباحث

على العينة العشوائية لتحديد مفردات العينة التي يجب معاينتها، مراعيًا أن تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث، وتم أخذها من الأقسام والقطاعات التابعة لدائرة البلدية والتخطيط، والذي يبلغ (٦٧٣) موظفًا.

### من نتائج البحث:

أ. يؤثر تطبيق الحكومة الإلكترونية تأثيراً طردياً على تحسين أداء العاملين.  
ب. تؤثر المهارات الشخصية اللازمة للموظفين لتطبيق الحكومة الإلكترونية تأثيراً جوهرياً إيجابياً على تحسين أداء العاملين بدائرة البلدية والتخطيط، وتؤثر درجة تدريب الموظفين لتطبيق الحكومة الإلكترونية تأثيراً جوهرياً إيجابياً على تحسين أداء العاملين بدائرة البلدية والتخطيط، ويؤثر إتخاذ الإحتياجات اللازمة لمقاومة التغيير لتطبيق الحكومة الإلكترونية تأثيراً جوهرياً إيجابياً على تحسين أداء العاملين بدائرة البلدية والتخطيط.

### 3. الدراسات التي تناولت علاقة الولاء التنظيمي بتحسين مستوى أداء العاملين

• دراسة (BENKHOFF, 2000)<sup>(١٠)</sup> والمقدمة بعنوان:

"IGNORING COMMITMENT IS COSTLY, HUMAN RELATION"

هدف الدراسة: توضيح العلاقة ما بين كلاً من الولاء التنظيمي للعاملين، وبين أداء العاملين (والذي تم التعبير عنه في صورة رقم المبيعات والنشاط)، وقد تم قياس الولاء التنظيمي للعاملين باستخدام مقياس:

(ORGANIZATIONAL COMMITMENT QUESTIONNAIRE - OCQ)

وتبين من نتائج الدراسة: أن هناك علاقة موجبة بين كلاً من الولاء التنظيمي للعاملين وتحسين الأداء، ولكنها تختلف باختلاف المقياس (أو المقاييس) التي يتم الإعتماد عليها

لقياس كلاً من الولاء وتحسين الأداء، كما تختلف باختلاف المستوى التنظيمي للعاملين.

• دراسة (عزيمة وآخرين، ٢٠٠٧)<sup>(١١)</sup> والمقدمة بعنوان:

"علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد - بحث وصفي على عينة من العاملين في كليات جامعة بغداد".

أهداف البحث: يهدف البحث إلى التعرف على الآتي:-

(١) أداء العاملين في الوحدات الرياضية لكليات جامعة بغداد، مفردات ومفاهيم الولاء التنظيمي للعاملين بالوحدات الرياضية بجامعة بغداد.

(٢) ويتضمن مجتمع البحث العاملين في الوحدات الرياضية لكليات جامعة بغداد، وتم تحديد حجم العينة والتي بلغت ٥٠ مفردة، وبنسبة ٨٣.٣٣ % من المجتمع الأصلي للبحث والبالغة ٦٠ فرداً.

نتائج البحث:

١. أظهرت نتائج البحث إن عينة البحث أكدت على ولائها لهذه الوحدات الرياضية لكليات جامعة بغداد، وزيادة أدائها لنجاح العمل فيها.

٢. أكدت على أن هناك ارتباط قوي بين ولاء العاملين وتحسين الأداء بها.

• دراسة (أرحومة، ٢٠٠٧) <sup>(١٢)</sup> والمقدمة بعنوان:

"الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين - دراسة تطبيقية مقارنة على مصرفي (الأمة - التجارة والتنمية).

وهدفت الدراسة إلى: معرفة وتوضيح مستوى الولاء التنظيمي والوظيفي وتأثيره على تحسين أداء العاملين والعلاقة بينهما.

وقد أجريت على مصرفي (الأمة - التجارة والتنمية) كدراسة مقارنة في ليبيا، وتحديدًا بمدينة طرابلس، وكان حجم العينة (١٢٨) مفردة.

وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

١. تبين أن للثقافة التنظيمية تأثيراً مباشراً على الولاء التنظيمي، وتأثيراً غير مباشر على تحسين الأداء، فدوي الثقافة التنظيمية الأقل مستوى ولائهم أقل، وبالتالي أدائهم أقل.

٢. أن للولاء التنظيمي تأثيراً مباشراً على تحسين الأداء، أي أن ذوي الولاء التنظيمي المنخفض كان مستوى تحسين أدائهم أقل.

٣. إن المتغيرات الفرعية للدراسة تؤثر بشكل غير مباشر في تحسين الأداء، وذلك مروراً بالولاء التنظيمي.

• دراسة (الحبيشي، ٢٠٠٨) <sup>(١٣)</sup> والمقدمة بعنوان:

"الرضى عن العمل والولاء التنظيمي للعاملين وأثره في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على الشركة العامة للورق والطباعة".

وقد عملت الدراسة إلى: محاولة التعرف على مستوى الرضى الوظيفي للعاملين بالشركة محل الدراسة، وإمكانية التعرف على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة، والتعرف أيضاً على مستوى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضى الوظيفي للعاملين ومستوى الولاء التنظيمي لهم، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي للعاملين ومستوى تحسين أدائهم للعمل. وتوصلت الدراسة إلى:

١. انخفاض الرضى الوظيفي للعاملين، وأيضاً انخفاض مستوى الولاء التنظيمي لديهم.

٢. وجود علاقة طردية بين مستوى الرضى الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي.

٣. إن انخفاض مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة أدى إلى انخفاض مستوى تحسين أدائهم بالعمل.

٤. وجود علاقة طردية بين مستوى الرضى الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي.

٥. انخفاض مستوى تحسين أداء العاملين بالمنظمة محل الدراسة.

#### ٤. التعليق على الدراسات السابقة

- إهتمت دراسة كلاً من: (Marchiori and henking, 2004) و (السعود و سلطان، ٢٠٠٩)، (Gendron het al., 2010) و (فارس، ٢٠١١)، بالولاء التنظيمي وأبعاده.

- ركزت دراسة كلاً من: (هاشم، ٢٠٠٣) و (الضلاعين، ٢٠٠٤) و (Colin, 2005) و (العكش، ٢٠٠٧) و (المازم، ٢٠٠٨) و (الشامسي، ٢٠١٠) على تحسين الأداء بالمنظمات.

- بينت دراسة كلاً من: (BENKHOFF, 2000)، (عزيمة وآخرين، ٢٠٠٧)، (أرحومة، ٢٠٠٧)، (الحبيشي، ٢٠٠٨)، بأن هناك علاقة تربط بين الولاء التنظيمي وتحسين الأداء.

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف والمجال، فمن حيث الهدف ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين، أما من حيث مجال التطبيق فتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة،

في أنها تركز على دراسة الولاء التنظيمي وأثره على تحسين أداء العاملين بالجامعات الليبية، حيث لم يسبق إجراء مثل هذه الدراسة في بيئة القطاع الجامعي في ليبيا.

### ثانياً: مشكلة البحث:

من خلال استعراض الدراسات السابقة والتعليق عليها، تمكن الباحث من تحديد مشكلة الدراسة، والتي تتمثل في قصور الإدراك والفهم للولاء التنظيمي ومدى أثره على تحسين أداء العاملين في الجامعات الليبية، ومن خلال مشكلة البحث يمكن الوصول للإستفسار التالي:

((هل يوجد أثر للولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين بالجامعات الليبية؟)).

### ثالثاً: أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى التعرف أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين بالجامعات الليبية، وذلك من خلال التطرق للنقاط الآتية:

١. التعرف على الولاء التنظيمي.

٢. التعرف على أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين بالجامعات الليبية.

### رابعاً: فرضية البحث

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر معنوي للولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين.

ويتفرع من هذا الفرضية عدد (٣) فروض فرعية، وهي:

الفرض الفرعي الأول: لا يوجد أثر معنوي للولاء التنظيمي العاطفي على تحسين أداء العاملين.

الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر معنوي للولاء المعياري على تحسين أداء العاملين.

الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد أثر معنوي للولاء المستمر على تحسين أداء العاملين.

### خامساً: الإطار النظري

#### ١. مفهوم الولاء التنظيمي:

أن الولاء التنظيمي هو مصطلح غير محسوس ولا يمثل واقعاً، بل يستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به سلوكياً، ولا يمكن الحصول عليه جاهزاً أو يتم فرضه بالإكراه، بل هو حصيلة لتفاعلات عدد من العوامل والمتغيرات السلوكية<sup>(١٤)</sup>.

١- ويذكر سامي: إن الولاء التنظيمي هو الرغبة الداخلية لدى الفرد في المنظمة

ببذل أقصى درجات الجهد في العمل، والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم

(المجلد السادس) (العدد الأول) ٢٠١٥

المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية

المنظمة، والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها، وذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويره<sup>(١٥)</sup>.

٢- ويعرف الرواشدة الولاء التنظيمي: بأنه الإنسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والتشابه ما بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم، وإقبال الفرد على عمله، رغبة الفرد البقاء في المنظمة وتفضيلها على غيرها من المنظمات، وإفتخاره بالإنتماء لها<sup>(١٦)</sup>.

٣- ويورد المشعان: تعريف بورتر وزملائه للولاء التنظيمي - بأنه قوة تطابق وإندماج الفرد مع منظمته وإرتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي تجاه منظمة ما، فإنه يتصف بما يلي<sup>(١٧)</sup>:

أ. إعتقاد قوي بقبول أهداف المنظمة وقيمتها.

ب. إستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.

ج. رغبة قوية في المحافظة على إستمرار عضويته في المنظمة.

ويرى الباحث: بأن الولاء التنظيمي شعور يمتلك الفرد تجاه التنظيم، وينتج عنه إنسجام مع المنظمة في أهدافها وقيمها والرغبة في البقاء والإستمرار بها، بغض النظر عن ما يقابل ذلك من مردود (فائدة أو تكلفة).

## ٢. مكونات الولاء التنظيمي

يتكون الولاء التنظيمي من الآتي:

أ. الولاء العاطفي أو المؤثر، ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة إستقلالية وأهميه وكيان ومهارات مطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات إتخاذ القرارات، سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه.

ب. الولاء الأخلاقي (المعياري)، ويقصد به إحساس الموظف بالإلتزام نحو البقاء مع المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنتسبيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

ج. الولاء المستمر (اللبقائي)، وتعني درجة ولاء الفرد، وفي هذه الحالة فإن تلك الدرجة من الولاء تحكم بالقيمة الإستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر مع التنظيم، مقابل ما يمكن أن يفقده لو قرر أن يلتحق بجهات أخرى<sup>(١٨)</sup>.

### ٣. تحسين الأداء

#### أ. مفهوم تحسين الأداء

يعد الأداء مفهوماً على قدر كبير من الأهمية، لما له من تأثير على المنظمة، وعلى المستوى القومي، وقد تم تعريف الأداء بأنه: "قدرة المنظمة على إستخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات مرتبطة بأهدافها ومناسبة لمستخدميها"<sup>(١٩)</sup>.

ويعرف تحسين أداء العاملين: بأنه العملية التي سيتم من خلالها إعطاء الأفراد المعرفة والمهارات اللازمة لتحسين الأداء، وليكون لديهم القدرة على القيام بأدوار وتحمل مسؤوليات أكثر<sup>(٢٠)</sup>.

كما يعرف: بأنه إمداد العامل بالتدريب اللازم لتحسين الخبرات والمهارات وتحسين ظروف العمل، وبما يسمح للعامل بإعطاء أعلى مستوى من الأداء، وبما يعود بالنفع على المنظمة والمجتمع<sup>(٢١)</sup>.

#### ب. عناصر إدارة تحسين الأداء

إن الهدف الذي يتناوله مفهوم إدارة الأداء، هو تنفيذ وإنجاز الأهداف على مستوى الأشخاص ومستوى المنظمة ككل، طبقاً للمعايير والمقاييس المحددة سلفاً<sup>(٢٢)</sup>.

ويتم تقسيم عناصر إدارة تحسين الأداء إلى:

١. التوجيه: وهو يمثل الإستراتيجية التي تحدد إتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل في المؤسسة.

٢. المفاهيم الأساسية: وهي تتميز بأنها تضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية، والتي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

٣. عمليات التسليم: وهي تركز على عمليات تحفيز صناعة المنتج التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد من قدرتها على التكيف، وكذلك تخفض الوقت والجهد والتكلفة

٤. التأثير التنظيمي: وهو يختص بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

٥. المكافآت: ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت، والذي يتضمن الحوافز المالية وغير المالية، بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء التنظيمي<sup>(٢٣)</sup>.

سادساً: منهجية البحث

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة، ويتضمن: (تحديد نوع ومصادر البيانات - تحديد مجتمع وعينة الدراسة - طرق جمع البيانات معاملة الصدق والثبات)، وهي كما يلي:

١. تحديد نوع ومصادر البيانات: في ضوء مشكلة ومتغيرات البحث، تم تحديد البيانات التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف البحث كما يتضح على النحو التالي: (أ) البيانات الثانوية: وتتضمن الدوريات العربية والأجنبية، والرسائل العلمية المتخصصة، بالإضافة إلى الكتب العربية والأجنبية وأيضاً النشرات التي تصدر بالخصوص.

(ب) البيانات الأولية: أعتمد الباحث في الحصول على البيانات الأولية عن طريق الإستقصاء.

٢. تحديد مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئات التدريس من حملة درجة الدكتوراه والماجستير بالجامعات الليبية التالية: (جامعة سرت، الجامعة الأسمرية، جامعة الزيتونة - المركز الرئيسي)، وقد كان عدد مفردات مجتمع البحث (١٢٨١) مفردة.

وقد تم إختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، وذلك عن طريق إستخدام المعادلة التالية<sup>(٢٣)</sup>:

$$N_i = \frac{N \cdot L_i}{L} \quad (1)$$

حيث أن

N: حجم العينة الكلي      ن: حجم مجتمع الدراسة

$L_i$ : الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة (٩٥%)، وهي تساوي ١.٩٦

L: نسبة وجود الظاهرة في العينة (٥٠%)، ونسبة عدم وجودها (٥٠%).

X: نسبة الخطأ المسموح به، وتساوي (٠.٠٥).

وبتطبيق المعادلة السابقة نجد أن (N) حجم العينة للجامعات المبحوثة ٢٩٦ مفردة، والجدول التالي يوضح عدد ونسبة الإستبانات التي تم توزيعها، والإستبانات التي تم إستردادها، والإستبانات المستبعدة، والإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي.

## جدول رقم (١) الإستمابانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

نسبة الإستمابانية	الإستمابانات الصالحة للتحليل	الإستمابانات المستبعدة	الإستمابانات المستردة	الإستمابانات الموزعة
٧٣ %	٢١٥	١١	٢٢٦	٢٩٦

المصدر: من إعداد الباحث

## ٣. طرق جمع البيانات:

تتمثل أداة البحث في قائمة الإستمابانات بوصفها وسيلة لجمع البيانات، والتي تحتوي على (٢) قسمين، وهما: القسم الأول ويشتمل على مجموعة من العبارات المتعلقة بالولاء التنظيمي، ويحتوي على (١٣) فقرة موزعة على (٣) أبعاد (الولاء العاطفي - الولاء المعياري - الولاء المستمر)، ثم القسم الثاني فهو: تحسين أداء العاملين، ويشتمل على (٩) فقرات موزعة على (٢) بعدين (كمية الأداء - جودة الأداء)، ويتم الإجابة على جميع هذه الفقرات من خلال الإختيار من بين (٥) بدائل للإجابة وفقاً لمقياس ليكرات الخماسي، وهي (موافق تماماً - موافق - إلى حد ما - غير موافق - غير موافق تماماً)، وقد كانت الدرجات المقابلة للبدائل الخمسة (٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١) على التوالي، وقد تم توجيه هذه القائمة إلى أعضاء هيئات التدريس بالجامعات المبحوثة.

## ٤. أساليب التحليل الإحصائي:

بعد الإنتهاء من جمع البيانات، تم الإستمعانة بالحاسب الآلي، وذلك بالإعتماد على برنامج SPSS لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات وإختبار صحة فروض الدراسة، وقد تطلب ذلك تطبيق بعض الأساليب الوصفية والتحليلية:

أ. الإحصاء الوصفي: حيث تم الإعتماد على الإحصاء الوصفي وكلاً من الوسط الحسابي والإنحراف المعياري، لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها، وتم الإعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Cron Bach's Alpha) والذي يستخدم لقياس مدى الصدق والثبات للأسئلة الموجودة في إستمارة الإستمابانات، وكذلك التأكد من مدى أهمية هذه الأسئلة في التحليل.

ب. الإحصاء الإستمابالي: حيث تم الإعتماد في تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتعرف على إثبات صحة الفروض، وهذه الأساليب كما يلي:



- تحليل الإنحدار الخطي البسيط وإختبارات المعنوية Simple regression analysis وهو أسلوب يستخدم لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وكذلك حجم التأثير لمتغير واحد يسمى المتغير المستقل على متغير وحيد يسمى المتغير التابع.

- تحليل الإنحدار المتدرج Step wise regression حيث يستخدم تحليل الإنحدار المتدرج لبيان ترتيب تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير واحد تابع. ٥. معامل الصدق والثبات:

تم حساب معاملات الصدق والثبات للأبعاد المختلفة بقائمة الإستبيان، وذلك لبحث مدى ثبات أسئلة الإستبيان ومدى إمكانية الاعتماد على هذه الأسئلة في التحليل. جدول رقم (٢) معاملات الصدق والثبات لأبعاد إستمارة الإستبيان

عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق	اسم المحور
١٣	٠.٨٦٩	٠.٧٥٦	• الولاء التنظيمي
٩	0.935	0.876	• تحسين أداء العاملين
٢٢	0.957	0.916	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالإستعانة بجدول التحليل الإحصائي

سابعاً: التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

ويشمل الإحصاء الوصفي لكل من متغيرات الدراسة (الولاء التنظيمي، تحسين أداء العاملين).

أ. الإحصاء الوصفي للولاء التنظيمي ويتضمن:

• وصف الولاء العاطفي

جدول رقم (٣) النتائج الوصفية لمتغير الولاء التنظيمي العاطفي

م	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسبية %	الأهمية النسبية %
١	3.92	0.07	0.97	24.92	78.51

الولاء التنظيمي  
أ. الولاء التنظيمي العاطفي:  
لدي رغبة في الإستمرار بالجامعة التي  
أعمل بها.

65.95	29.23	0.96	0.07	3.29	٢ تتفق قيمي ومعتقداتي مع القيم والمعتقدات السائدة بالجامعة.
85.95	16.75	0.72	0.05	4.29	٣ أنظر إلى حل المشكلات التي تواجهها الجامعة على أنها واجب أساسي بالنسبة لي.
66.51	35.19	1.17	0.08	3.32	٤ من الصعب الإلتحاق بجامعة أخرى والولاء لها كما هو الحال مع هذه الجامعة.
76.55	25.91	0.99	0.07	3.82	٥ يوجد ارتباط عاطفي تجاه الجامعة التي أعمل بها.
		٠.٤٢		٣.٧٣	"الولاء العاطفي"

المصدر: من إعداد الباحث

ويتضح من الجدول ما يلي:

١. تتجه إجابات مفردات العينة نحو الموافقة على توافر أبعاد الولاء التنظيمي العاطفي، حيث أن متوسط الإجابات الخاصة بالولاء العاطفي تقع ما بين ٤.٢٩ و ٣.٢٩، وقد كان المتوسط الحسابي للولاء العاطفي بما نسبته ٣.٧٣ وبإنحراف معياري قدره ٠.٤٢.
  ٢. كانت أكثر العبارات أهمية نسبية: (أنظر إلى حل المشكلات التي تواجهها الجامعة على أنها واجب أساسي بالنسبة لي) وكانت بما نسبته ٨٥.٩٥ وبإنحراف معياري قدره ٠.٧٢.
  ٣. كانت أقل العبارات أهمية نسبية: (تتفق قيمي ومعتقداتي مع القيم والمعتقدات السائدة بالجامعة)، وكانت بما نسبته ٦٥.٩٥ وبإنحراف معياري ٠.٩٦.
  ٤. يرى الباحث بأن هناك قصور واضح في إهتمام الجامعة بعضو هيئة التدريس، وبالرغم من ذلك فهو مستمر بالعمل بها نتيجة للولاء العاطفي الذي يربطه بها.
- وصف الولاء المعياري

جدول رقم (٤) الأهمية النسبية والإنحراف المعياري للولاء التنظيمي المعياري

م	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري للمتوسط	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية النسبية
٦	1.83	0.06	0.873	47.54	36.74	الرابع
٧	2.62	0.08	1.21	46.35	52.46	الثالث

٨	أشعر أديباً بمواصلة عملي في الجامعة حتى مع وجود عروض عمل أفضل في جامعات أخرى.	3.13	0.08	1.14	36.42	62.79	الثاني
٩	سأكون مسروراً لو قضيت بقية حياتي الوظيفية للعمل بهذه الجامعة.	3.28	0.07	1.03	31.53	65.76	الأول
	"الولاء المعياري"	٢.٧٢		٠.٦٥			

المصدر: من إعداد الباحث

ويتضح من الجدول ما يلي:

١. تتجه مفردات العينة بالموافقة على توافر أبعاد الولاء التنظيمي المعياري، حيث أن متوسط الإجابات الخاصة بالولاء المعياري تقع ما بين ٣.٢٨ و ١.٨٣، وقد كان المتوسط الحسابي للولاء المعياري بما نسبته ٢.٧٢ وبانحراف معياري قدره ٠.٦٥.

٢. جاءت أكثر العبارات أهمية نسبية: (سأكون مسروراً لو قضيت بقية حياتي الوظيفية للعمل في هذه الجامعة) وكانت بما نسبته (٦٥.٧٦) وبانحراف معياري قدره (١.٠٣)، وقد كانت على درجة أهمية نسبية جيدة.

٣. كانت أقل العبارات أهمية: (الانتقال من جامعة إلى أخرى يعتبر عمل غير أخلاقي) وبما نسبته (٣٦.٧٤) وبانحراف معياري قدره (٠.٨٧٣)، وكانت الأهمية نسبية ضعيفة.

٤. يرى الباحث بأن هناك ضعف في الولاء التنظيمي المعياري لدى المستجيبين من أعضاء هيئات التدريس بالجامعات قيد الدراسة، ويرجح الباحث أن سبب هذا الانخفاض يرجع إلى ضعف المقومات الأخلاقية بالجامعة، وإيضاً لضعف الحوافز والمكافآت.

• وصف الولاء المستمر

جدول رقم (٥) الأهمية النسبية والانحراف المعياري للولاء التنظيمي المستمر

م	الوصف	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية النسبية
١٠-	صعوبة ترك العمل في الجامعة التي أعمل بها لصعوبة الحصول على عمل	2.60	0.08	1.17	45.05	52	الثالث

المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية

المجلد (١٥) (العدد الأول) ٢٠١٥

آخر.						
١١-	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ماقررت ترك العمل في الجامعة.	2.97	0.08	1.22	41.26	59.53
١٢-	توجد بدائل محدودة عند ترك العمل الحالي بالجامعة.	2.99	0.08	1.11	37.13	59.81
١٣-	تقدم لي الجامعة مزايا لا تتوافر في جامعات أخرى مقابلة لها.	2.14	0.06	0.94	43.99	42.97
	"الولاء المستمر"	٢.٦٨		٠.٤٠		

المصدر: من إعداد الباحث

ويتضح من الجدول ما يلي:

١. تتجه مفردات العينة بالموافقة على توافر أبعاد الولاء التنظيمي المستمر، حيث أن متوسط الإجابات الخاصة بالولاء المستمر تقع ما بين ٢.٩٩ و ٢.١٤، وقد كان المتوسط الحسابي للولاء المستمر بما نسبته (٢.٦٨) وبإنحراف معياري قدره (٠.٤٠).

٢. جاءت أكثر العبارات أهمية نسبية: (توجد بدائل محدودة عند ترك العمل الحالي بالجامعة) وكانت بما نسبته (٥٩.٨١) وبإنحراف معياري قدره (١.١١)، وقد كانت على درجة متوسطة في الأهمية النسبية.

٣. كانت أقل العبارات أهمية نسبية: (تقدم لي الجامعة مزايا لا تتوافر في جامعات أخرى مقابلة لها) وكانت بما نسبته (٤٢.٩٧) وبإنحراف معياري قدره (٠.٩٤).

٤. يلاحظ الباحث أن هناك إنخفاض في مستوى الولاء المستمر من وجهة نظر المستجيبين من أعضاء هيئات التدريس، وقد يعود ذلك الإنخفاض إلى عدم توافر الميزات المادية والمعنوية - من مكافآت وحوافز وفرص ترقيه وشهادات تقدير وغيرها.

ب. الإحصاء الوصفي لتحسين أداء العاملين ويتضمن:

• وصف كمية الأداء

## جدول رقم (٦) النتائج الوصفية لمتغير كمية الأداء

م	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
١٤	2.78	0.06	0.92	33.11	55.72
١٥	3.61	0.06	0.90	25.16	72.27
١٦	2.67	0.06	0.85	32.04	53.48
١٧	2.91	0.06	0.89	30.90	58.23
١٨	3.00	0.07	0.99	33.04	60.09
	٢.٩٩		٠.٢٩		

المصدر: من إعداد الباحث

ويتضح من الجدول ما يلي:

١. تتجه مفردات العينة بالموافقة على توافر أبعاد كمية الأداء، حيث أن متوسط الإجابات الخاصة بتحسين أداء العاملين تقع ما بين (٣.٦١) و (٢.٦٧)، وقد كان المتوسط الحسابي لتحسين أداء العاملين بما نسبته (٢.٩٩) وبانحراف معياري قدره (٠.٢٩).
٢. جاءت أكثر العبارات أهمية نسبية: (تختلف معايير تقييم الأداء باختلاف نوعية الوظيفة) وبما نسبته (72.27) وبانحراف معياري قدره (٠.٩٠) في المركز الأول، وقد كانت على درجة عالية إلى حد ما في الأهمية النسبية لقيم المتغير.
٣. كانت أقل العبارات أهمية نسبية: (هناك مراجعة مستمرة لمعايير ومعدلات الأداء وتعديلها يتم وفقاً لأهداف كل مرحلة) وكانت بما نسبته (٥٣.٤٨) وبانحراف معياري قدره (٠.٨٥) وقد سجلت درجات متوسطة في الأهمية النسبية لقيم المتغير.

٤. ويرى الباحث أن هناك بعض القصور في وضع معايير واضحة تختص بأداء الواجبات الوظيفية، بالإضافة إلى الضعف في مدى الاستفادة من إمكانيات أعضاء هيئات التدريس ومقترحاتهم.

• وصف جودة الأداء

جدول رقم (٧) النتائج الوصفية لمتغير جودة الأداء

م	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
١٩-	2.82	0.08	1.11	39.32	56.55
٢٠-	2.67	0.07	0.96	35.98	53.58
٢١-	3.12	0.07	0.98	31.36	62.51
٢٢-	2.85	0.06	0.89	31.25	57.11
	٢.٨٧		٠,١٩		

المصدر: من إعداد الباحث

ويتضح من الجدول ما يلي:

١. تتجه مفردات العينة بالموافقة على توافر أبعاد جودة الأداء، حيث أن متوسط الإجابات الخاصة بجودة الأداء تقع ما بين (٣.١٢) و (٢.٦٧)، وقد كان المتوسط الحسابي لجودة أداء العاملين بمانسبته (٢.٨٧) وبانحراف معياري قدره (٠.١٩).
٢. جاءت أكثر العبارات أهمية نسبية (تعمل إدارة الجامعة على حل المشكلات المختلفة التي تعترض أداء الأفراد لأعمالهم)، وبما نسبته (٦٢.٥١) وبانحراف معياري (٠.٩٨) في المركز الأول، وقد كانت على درجة متوسطة في الأهمية النسبية لقيم المتغير.

٣. جاءت أقل العبارات أهمية نسبية (تشجع إدارة الجامعة الأداء المتميز لدى العاملين وتمنح المكافآت لهم)، وبما نسبته (٥٣.٥٨) وبنحرف معياري (٠.٩٦)، وقد كانت على درجة متوسطة في الأهمية النسبية لقيم المتغير.

٤. يلاحظ الباحث أن هناك قصور في تشجيع الأداء المتميز وعدم منح الحوافز والمكافآت نظير ذلك، وإيضاً قصور الجامعة في الأخذ بأراء ومقترحات أعضاء هيئات التدريس.

### ثامناً: التحليل الإحصائي الكمي وإختبارات الفروض

#### إختبارات الفروض إحصائياً:

لقد أسفر التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية لموضوع "الولاء التنظيمي وأثره على تحسين الأداء" بالتطبيق على الجامعات الليبية عن ظهور عدد من النتائج، وسيتم عرض هذه النتائج وفقاً لإختبار صحة الفروض الفرعية للفرض الرئيسي:

#### - إختبار صحة الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية والتي تم صياغتها في صورة فرض العدم على أنه: "لا يوجد أثر للولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين".

ولإمكانية إختبار هذه الفرضية، فقد قام الباحث بتقسيمها إلى ثلاثة فروض فرعية وفقاً لأبعاد الولاء التنظيمي، وذلك على النحو التالي:

#### أ- إختبار صحة الفرض الفرعي الأول:

ينص على أنه: "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي العاطفي وتحسين أداء العاملين".

وحتى يتمكن الباحث من إختبار هذا الفرض قام الباحث بالإعتماد على تحليل الإنحدار الخطي البسيط simple linear regression وذلك بطريقة المربعات الصغرى (OLS) وكذلك إختبارات المعنوية الخاصة بالتحليل (t), (f) وكذلك

إختبارات التحقق من إفتراضات طريقة المربعات الصغرى (OLS) وكانت نتائج الفرض موضحة كالتالي:

جدول رقم (٨) إختبار معاملات الإنحدار وإرتباط بيرسون

المتغير المستقل	معامل الإنحدار	قيمة T	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha = 0.05$	معامل إرتباط بيرسون r	قيمة ديرين واتسون Dw
الولاء التنظيمي العاطفي	0.431	6.6	0.0	معنوي	0.412	1.981

المصدر: من إعداد الباحث بالإستعانة بجدول التحليل الإحصائي

جدول رقم (٩) إختبار معنوية معادلة الإنحدار ككل ANOVA

مصادر الإختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha = 0.05$	معامل التحديد $r^2$	النسبة الغير مفسرة %
الإنحدار البواقي	1 213	43.66	0.0	معنوي	17 %	83 %

قيم جدولية مستخرجه من جداول DW = 1.688 DU = 1.666 DL = 1.666

المتغير المستقل: الولاء التنظيمي العاطفي المتغير التابع: تحسين مستوي الأداء

من نتائج التحليل السابق نجد أن:

- كانت قيمة مستوى الدلالة في الجدول الخاص بإختبار معامل إرتباط بيرسون وإيضاً معامل الإنحدار المقدر للعلاقة بين الولاء التنظيمي العاطفي وتحسين الأداء أقل من قيمة مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) مما يعني وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي العاطفي وتحسين أداء العاملين.
- كانت إشارة معامل إرتباط بيرسون وكذلك معامل الإنحدار الوارد بالنموذج إشارة موجبة، مما يعني وجود علاقة معنوية طردية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي العاطفي كمتغير مستقل وتحسين أداء العاملين كمتغير تابع.



٣. كانت قيمة مستوى الدلالة في جدول إختبار معنوية النموذج ككل (ANOVA) أقل من قيمة مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) مما يعنى إمكانية الإعتماد على نتائج نموذج الإنحدار وكذلك إمكانية إتخاذ القرارات التي تتعلق بذلك.

٤. كانت قيمة معامل التحديد  $r^2 = 17\%$  فقط مما يعنى أن التغيرات التي تحدث في الولاء التنظيمي العاطفي مسؤولة عن تفسير ما نسبته  $17\%$  من التغيرات التي تحدث في تحسين مستوي الأداء وهناك ما نسبته  $83\%$  يرجع إلي عوامل أخرى بالإضافة إلي حد الخطأ العشوائي random error

٥. كانت قيمة إحصائية  $Dw = 1.981$  المحسوبة وبالنظر إلى هذه القيم الجدولية فإن هذه القيمة تنحصر بين القيمتين الجدوليتين (Du, 4- Du) كما تقترب تماما من القيمة ٢، مما يعنى عدم وجود لمشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء Auto correlation وهذا يدعم نتائج نموذج الإنحدار.

مما سبق يمكن للباحث رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، وينص علي انه "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي العاطفي وتحسين أداء العاملين".

ب- إختبار صحة الفرض الفرعي الثاني:

ينص على انه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي المعياري وتحسين أداء العاملين".

وحتى يتمكن الباحث من إختبار هذا الفرض قام الباحث بالإعتماد على تحليل الإنحدار الخطي البسيط simple linear regression وذلك بطريقة المربعات الصغرى (OLS) وكذلك إختبارات المعنوية الخاصة بالتحليل (t), (f) وكذلك إختبارات التحقق من إفتراضات طريقة المربعات الصغرى (OLS) وكانت نتائج الفرض كالتالي:

جدول رقم (١٠) إختبار معاملات الإنحدار

المتغير المستقل	معامل الإنحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha = 0.05$	معامل ارتباط بيرسون r	قيمة ديرين واتسون Dw
الولاء التنظيمي المعياري	0.299	5.75	0.0	معنوي	0.367	1.829

المصدر: من إعداد الباحث بالإستعانة بجدول التحليل الإحصائي

## جدول رقم ( ١١ ) إختبار معنوية معادلة الإنحدار ككل ANOVA

النسبة الغير مفسرة %	معامل التحديد $r^2$	القرار عند $\alpha = 0.05$	مستوى الدلالة	قيمة F	درجات الحرية	مصادر الإختلاف
86.6 %	13.4 %	معنوي	0.0	33.09	1 213	الإنحدار البواقي

قيم جدولية مستخرجه من جداول DL = 1.666 DU = 1.688 DW

المتغير المستقل: الولاء التنظيمي المعياري

المتغير التابع: تحسين مستوي الأداء

من نتائج التحليل السابق نجد أن:

١. كانت قيمة مستوى الدلالة في الجدول الخاص بإختبار معامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الإنحدار المقدر للعلاقة بين الولاء التنظيمي المعياري وتحسين مستوى الأداء أقل من قيمة مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) مما يعنى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي المعياري وتحسين مستوى الأداء.

٢. كانت إشارة معامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الإنحدار الوارد في النموذج إشارة

موجبة مما يعنى وجود علاقة معنوية طردية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي المعياري كمتغير مستقل وتحسين مستوى الأداء كمتغير تابع.

٣. كانت قيمة مستوى الدلالة من جدول إختبار معنوية النموذج ككل (ANOVA) أقل من قيمة مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) مما يعنى إمكانية الاعتماد على نتائج نموذج الإنحدار وكذلك إمكانية اتخاذ القرارات التي تتعلق بذلك.

٤. كانت قيمة معامل التحديد  $r^2 = 13.4\%$  فقط مما يعنى أن التغيرات التي تحدث في الولاء التنظيمي المعياري مسئولة عن تفسير ما نسبته  $13.4\%$  من التغيرات التي تحدث في تحسين أداء العاملين وهناك ما نسبته  $86.6\%$  يرجع إلي عوامل أخرى بالإضافة إلي حد الخطأ العشوائي random error.

٥. كانت القيمة الإحصائية المحسوبة  $Dw = 1.829$  المحسوبة وبالنظر إلي هذه القيم

الجدولية فان هذه القيمة تنحصر بين القيمتين الجدوليتين (Du, 4- Du)، مما يعني عدم وجود لمشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء Auto correlation وهذا يدعم نتائج نموذج الإنحدار.

مما سبق يمكن للباحث رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل، وينص علي أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي المعياري وتحسين أداء العاملين".

ج- إختبار صحة الفرض الفرعي الثالث:

ينص على انه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي المستمر وتحسين أداء العاملين".

وحتى يتمكن الباحث من إختبار هذا الفرض قام الباحث بالإعتماد على تحليل الإنحدار الخطي البسيط simple linear regression وذلك بطريقة المربعات الصغرى (OLS) وكذلك إختبارات المعنوية الخاصة بالتحليل ( t ) , ( f ) وكذلك إختبارات التحقق من إفتراضات طريقة المربعات الصغرى (OLS) وكانت نتائج الفرض موضحة كالتالي:

جدول رقم (١٢) إختبار معاملات الإنحدار

المتغير المستقل	معامل الإنحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha = 0.05$	معامل ارتباط بيرسون r	قيمة ديرين واتسون Dw
الولاء التنظيمي المستمر	0.192	3.13	0.0	معنوي	0.21	1.85

المصدر: من إعداد الباحث بالإستعانة بجدول التحليل الإحصائي

جدول رقم (١٣) جدول إختبار معنوية معادلة الإنحدار ككل ANOVA

مصادر الإختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha = 0.05$	معامل التحديد $r^2$	النسبة الغير مفسرة %
الإنحدار البواقي	1 213	9.85	0.002	معنوي	4.4 %	95.6 %

قيم جدولية مستخرجه من جداول  $DL = 1.666$   $DU = 1.688$   $DW$

المتغير المستقل: الولاء التنظيمي المستمر المتغير التابع: تحسين أداء العاملين

المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية

المجلد (الأساس) (العرو الأول) ٢٠١٥

**من نتائج التحليل السابق نجد أن:**

١. كانت قيمة مستوى الدلالة في الجدول الخاص بإختبار معامل ارتباط بيرسون وإيضاً معامل الإنحدار المقدر للعلاقة بين الولاء التنظيمي المستمر وتحسين مستوى الأداء للعاملين أقل من قيمة مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) مما يعنى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي المستمر وتحسين أداء العاملين.

٢. كانت إشارة معامل ارتباط بيرسون وإيضاً معامل الإنحدار الوارد بالنموذج إشارة موجبة، مما يعنى أنه توجد علاقة معنوية طردية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي المستمر كمتغير مستقل وتحسين أداء العاملين كمتغير تابع.

٣. كانت قيمة مستوى الدلالة في جدول اختبار معنوية النموذج ككل (ANOVA) أقل من قيمة مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، مما يعنى إمكانية الإعتماد على نتائج نموذج الإنحدار وكذلك إمكانية إتخاذ القرارات التي تتعلق بذلك.

٤. كانت قيمة معامل التحديد  $r^2 = 4.4\%$  فقط، مما يعنى أن التغيرات التي تحدث في الولاء التنظيمي المستمر مسئولة عن تفسير ما نسبته 4.4% من التغيرات التي تحدث في تحسين أداء العاملين، وهناك ما نسبته 95.6% يرجع إلي عوامل أخرى، بالإضافة إلي حد الخطأ العشوائي random error، ويلاحظ انخفاض قيمة معامل التحديد لوجود بعض العوامل (تم ذكرها في الفرضين السابقين) والتي أثرت على تحسين أداء العاملين.

٥. كانت القيمة الإحصائية  $Dw = 1.85$  المحسوبة، وبالنظر إلى هذه القيم الجدولية فإن هذه القيمة تنحصر بين القيمتين الجدوليتين (Du, 4- Du) مما يعنى عدم وجود لمشكلة الإرتباط الذاتي بين الأخطاء Auto correlation وهذا يدعم نتائج نموذج الإنحدار.

مما سبق يمكن للباحث رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، ينص علي أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي المستمر وتحسين أداء العاملين".

**النتيجة العامة لإختبار صحة الفرضية الرئيسية :**

مما سبق يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه: "يوجد أثر معنوي للولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين"، وذلك لقبول فروض العدم الفرعية.

وحتى يتعرف الباحث على أيًا من أبعاد الأخلاقيات التنظيمية (دعم وتأييد الإدارة العليا - القيادة الأخلاقية) لها التأثير الأكبر على الولاء التنظيمي، فقد قام الباحث باستخدام تحليل الإنحدار الخطي المتدرج step wise regression لترتيب تلك الأبعاد وفقاً للأكثر تأثيراً، وكانت النتائج لهذا التحليل كالآتي:

جدول رقم (١٤) ترتيب أبعاد الأخلاقيات التنظيمية الأكثر تأثيراً على الولاء التنظيمي

الترتيب	معامل التحديد $r^2$	أبعاد الولاء التنظيمي
الأول	١٧ %	الولاء التنظيمي العاطفي
الثاني	13.4 %	الولاء التنظيمي المعياري
الثالث	٤.٤ %	الولاء التنظيمي المستمر

المصدر: من إعداد الباحث بالإستعانة بجدول التحليل الإحصائي

### ثامناً: نتائج وتوصيات البحث:

#### أ- نتائج البحث

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي - الولاء المعياري - الولاء المستمر) في تحسين أداء العاملين.
- جاء الولاء التنظيمي على درجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (٣.١٠) وبانحراف معياري قدره (٠.٦٩).
- جاء تحسين أداء العاملين على بدرجة متوسطة، وقد كان بمتوسط حسابي قدره (٢.٩٤) وبانحراف معياري قدره (٠.٢٩).
- أوضحت نتائج الدراسة على أن هناك قصوراً في المحافظة على أعضاء هيئات التدريس، والضعف في تنمية وتحسين الولاء التنظيمي لديهم.
- من أهم التغييرات التي يمكن أن تساهم في تحسين الأداء بالجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس: الإهتمام بمقترحات وشكاوي أعضاء هيئات التدريس - توفير التجهيزات المادية الكافية لتنفيذ عمليات تحسين الأداء.

#### ب- توصيات البحث

- ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بالجامعات الليبية عند إختيارهم للأفراد بقصد العمل، بانتقاء العناصر التي تتمتع بدرجات عالية من الولاء التنظيمي، أي يتعين أن يكون الولاء التنظيمي أحد المعايير الحاكمة لسياسات الإستقطاب والتعيين والترقي.

٢. العمل على زيادة درجة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس والعاملين عموماً، ويمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال الآليات التالية:
  - إعادة النظر في تصميم الوظائف وبما يزيد من درجة الرضى الوظيفي لشاغليها، وبالتالي يزيد من درجة الولاء العاطفي والولاء المستمر لشاغليها.
  - إعادة النظر في نظم الحوافز والترقية وتقييم الأداء من وقت لآخر، وبما يحقق الموضوعية لهذه النظم، وبالتالي يزيد من درجة الولاء التنظيمي.
  - دراسة الإتجاهات والمشاعر النفسية والسلوكية للعاملين بشكل مخطط ومستمر، بحيث يساهم في التعرف على محددات الولاء التنظيمي وزيادة درجاته.
  - التحديد الجيد للأهداف ومشاركة أعضاء هيئات التدريس والمرووسين في وضعها.
٣. ضرورة مشاركة الإدارة العليا لكلاً من أعضاء هيئات التدريس والعاملين عموماً في إتخاذ القرارات التي تخص الإنتاجية، ووضع معدلات أداء قابلة للقياس يمكن من خلالها قياس مستويات الأداء، مما يساعد على إتخاذ القرارات التصحيحية، وبالتالي زيادة معدلات تحسين أداء العاملين.
٤. يجب عدم الخلط بين مفاهيم الكفاءة والفاعلية عند وضع معايير الأداء، وأن تحتوي على معايير كمية ونوعية وبناءً على الأهداف الموضوعية، مما يعمل على رفع وتحسين الأداء والإنجاز الوظيفي للعاملين.
٥. ضرورة أن تدعم الإدارة آراء وأفكار العاملين، والتي تتعلق بتحسين كمية وجودة الأداء الوظيفي، مما يساعد على تنمية القدرات الإبتكارية والإبداعية للعاملين، ويساهم في تنمية وتحسين أداء العاملين.

## أولاً: المراجع العربية:

- (١) راتب السعود وسوزان سلطان، "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٥، العدد ٢+١، (٢٠٠٩).
- (٢) سليمان الفارس، "أثر سياسات التحفيز على الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٧، العدد الأول، (٢٠١١).
- (٣) عبد العزيز عبد التواب هاشم، "أثر نمط القيادة على الأداء ورضا العميل - دراسة مقارنة بالتطبيق على مركز التنمية المحلية بسقارة"، مجلة المحاسبة والإدارة، العدد ٦٢، جامعة القاهرة، (٢٠٠٣).
- (٤) علي الضلعين، "قياس الأثر التدريبي لبرامج الإدارة على تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد ٦٣، كلية التجارة، جامعة القاهرة، (٢٠٠٤).
- (٥) محمد علي محمد المازم، "أثر تطبيق الإدارة المفتوحة على الرضى والأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على مؤسسة المواني والجمارك في دبي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (٢٠٠٨).
- (٦) محمد هلال بن غابش الشامسي، "أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية في تحسين أداء العمل - دراسة تطبيقية على دائرة البلدية والتخطيط بإمارة عجمان بدولة الإمارات العربية المتحدة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (٢٠١٠).
- (٧) سالم عزيمة وكريم أحمد وشهاب عكاب، "علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية بكليات جامعة بغداد"، مجلة الفتح، العدد الحادي والثلاثون، (٢٠٠٧).
- (٨) عبد الفتاح محمد أرحومة، "الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين - دراسة تطبيقية مقارنة على مصرفي: (الأمة - التجارة والتنمية)"، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس (٢٠٠٧).

- (٩) محمد الزوام الحبيشي، "الرضى عن العمل والولاء التنظيمي للعاملين وأثره على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على الشركة العامة للورق والطباعة"، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الفاتح، (٢٠٠٨).
- (١٠) فهمي الفهداوي، ونشأت القطاونة، "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد ٢٤، العدد ٢، (٢٠٠٤)، ص: ١٦.
- (١١) سامي إبراهيم حماد، "قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، (٢٠٠٦).
- (١٢) خلف سليمان الرواشدة، "صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي"، دار الحامد، عمان، (٢٠٠٧)، ص: ٥١ - ٥٢.
- (١٣) عويد المشعان، "الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك الإغتراب والمعاناة النفسية"، مجلة جامعة الكويت: العلوم الإجتماعية، المجلد ٣٣، العدد ٤، (٢٠٠٥)، ص ٧٩٨.
- (١٤) محمد صلاح الدين أبو العلاء، "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، (٢٠٠٩)، ص: ٣٧.
- (١٥) عادل زايد، "الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، (٢٠٠٨)، ص: ١٨.
- (١٦) باري كشواي، ترجمة دار الفاروق، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة (٢٠٠٦)، ص: ٢٢٤.
- (١٧) محمد بيومي محمد إمام، "تقييم عمليات السلامة والصحة المهنية بهدف تحسين أداء العاملين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، (٢٠١٢).
- (١٨) سيد محمد جاد الرب، "إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية"، مطبعة العشري، القاهرة، (٢٠٠٩)، ص: ٣٨.



١٩) . عبد الحكيم أحمد الخزامي، "تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين"، مكتبة أبين سيناء، (٢٠٠٠)، ص: ١١.

٢٠) .سعدية منتصر وآخرون، "الإحصاء التطبيقي"، مكتبة عين شمس، القاهرة، (٢٠٠٠).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 21) Marchiori, D. M, and henking, A. B. "Organizational Commitment of Ahelath profession faculty Dimension Correlates and Couditions", (Medical Teacher, Vol: 26 (4), 2004).
- 22) Colin-Thomas, "Using job support tools to increase workgroup performance International", Journal of productivity and Performance Management, Volume: 54 Issue: 3. (2005).
- 23) .BENKHOFF, BIRJIT, IGNORING COMMITMENT IS COSTLY, HUMAN RELATION, VOL: 50, N: 6, JUNE 2000.
- 24) .Gendron, et al., "Professional - Organizational Commitment: A Study of Canadian Professional Accountants", Journal of Australian Accounting Review, No. 50, Vol. 19, Iss. 3, (2010).