مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: "قياس أثر محددات الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي" (دراسة ميدانية على شركات القطاع العام والخاص العاملة في مجال صناعة الرخام وأحجار الزينة في محافظة اللاذقية)
اسم الكاتب: د. كندة علي ديب، د. حنان تركمان، علاء محسن داؤد.
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4247
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 09:30 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (32) العدد (5) 2010
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (32) No. (5) 2010

"قياس أثر محددات الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي"
(دراسة ميدانية على شركات القطاع العام والخاص العاملة في مجال صناعة الرخام وأحجار الزينة في محافظة اللاذقية)

الدكتورة كندة علي ديب*
الدكتورة حنان تركمان**
علا محسن داؤد***

(تاريخ الإيداع 12 / 5 / 2010. قُبِل للنشر في 28 / 12 / 2010)

□ ملخّص □

يركز البحث بشكل أساسي على قياس أثر محددات الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي للعاملين في شركات القطاع العام العاملة في مجال صناعة الرخام وأحجار الزينة ومقارنتها مع مثيلاتها من شركات القطاع الخاص، وتقديم المقترحات اللازمة لرفع مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في الشركات محل الدراسة من خلال تحقيق الرضا الوظيفي لهم باعتباره أحد الوسائل الهامة التي تمكن الإدارة من تحقيق ولاء العاملين وبالتالي تحسين أداء الموارد البشرية واستثمارها بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها إدارة هذه المنظمات.

وفي هذا الإطار يتناول البحث مفهوم الرضا الوظيفي، والعناصر التي تساهم في تحقيقه، وعلاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات التنظيمية.

كما يركز البحث على موضوع الولاء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية. تمهيدا لزيادة الولاء التنظيمي للعاملين وتحسينها.

إضافة إلى دراسة عملية تم وفقها تحليل الاستبيان الموزع والتوصل إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن الأجر أهم محددات الرضا الوظيفي تأثيرا على الولاء التنظيمي ثم طبيعة وظروف العمل المادية، فرص الترقية، وأخيرا علاقات العمل السائدة، وتم تقديم عدد من المقترحات التي تساهم في تحقيق أهداف البحث.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي– الولاء التنظيمي– مدخلات الرضا الوظيفي– مدخلات الولاء التنظيمي.

* مدرسة – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.
** مدرسة – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.
*** طالبة دراسات عليا (ماجستير) – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (32) العدد (5) 2010
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (32) No. (5) 2010

Measuring The Effect of Determinants of The Job Satisfaction on The Organizational Commitment. (A Field Study of The Public And Private Sectors in The Field of Making Marble and Decorated Stones in Latakia)

Dr. Kinda Ali Dib*
Dr. Hanan Trkman **
Ola Daood***

(Received 12 / 5 / 2010. Accepted 28 / 12 / 2010)

□ ABSTRACT □

The research concentrates mainly on the standard of the effect of the elements on the job satisfaction on the organizational commitment for workers in public companies in the field of making marble and decoration stones and comparing them with those in the particular companies and presenting the necessary suggestion to increase the level of organizational commitment through achieving the job satisfaction for workers. This is because it is considered one of the most important ways which enables the administration to achieve allegiance for its workers. This leads to improving the performance of the human resources and using them in the best way to fulfill the aims which these organizations work for.

In this field, the research dealt with the idea of the job satisfaction and its elements which contribute in achieving it. It also studied the relationship between the job satisfaction and some of the organization varieties. The research also concentrated on the idea of the organizational commitment and the relationship between the organizational commitment and some of the organization varieties to increase the organizational commitment.

In addition, a practical study was performed according to which an analysis of the distributed survey has been carried out, leading to a number of results. One of the most important results which is that the pay is the most effective job satisfaction index on organization loyalty, then comes the nature of the work and its physical conditions, chances for promotion, and finally the prevailing work relationships. Finally, a number of suggestions have been proposed that may contribute to achieving the goals of the study.

Key words: Job satisfaction, organizational commitment, sources of job satisfaction, sources of organizational commitment.

***Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of economy, Tishreen university, Lattakia, Syria.**
****Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of economy, Tishreen university, Lattakia, Syria.**
*****Postgraduate student, Department of business administration, faculty of economy, tishreen university, Lattakia, Syria.**

مقدمة:

إن العنصر الأساسي في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها هم الأفراد القادرين والراغبين في العمل وذلك من خلال ما يبذله العامل من جهد وفعالية في أداء الأعمال التي تساهم في رفع مستوى التنظيم وكفاءته.

لذلك فإن المنظمات التي تتمكن من إشباع حاجات ورغبات العاملين ستتمكن من إنشاء علاقات جيدة بينها وبين العاملين لديها وبالتالي يصبح العامل أكثر تمسكا بمنظمته وولاء لها، الأمر الذي سينعكس إيجابيا على المنظمة. فشعور العامل بالارتياح تجاه عمله يعزز شعوره بالولاء للمنظمة التي يعمل فيها والذي يعتبر من أهم العوامل التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

إذ أن وجود مستوى عال من الرضا الوظيفي يعتبر من أهم العوامل التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها،حيث يعتبر الرضا الوظيفي إحدى الوسائل والأساليب الهامة التي يمكن أن تتبعها المنظمة لتحقيق الولاء التنظيمي. الذي يرتبط بالسلوك التنظيمي ويلعب دورا هاما في التوجيه الصحيح لسلوك العاملين داخل التنظيم الأمر الذي يساعد المنظمة على التقليل من بعض المشاكل السلبية كالتغيب عن العمل أو تركه أو الإهمال فيه أو الشعور نحوه بالإحباط، وبالتالي التأثير على درجة الإبداع للعاملين الذي سينعكس إيجابيا على تميز المنظمات التي يعملون فيها.

والجدير بالإشارة أن مفهوم الرضا الوظيفي يختلف عن الولاء التنظيمي من خلال أن الرضا الوظيفي هو مشاعر الفرد تجاه عمله، بينما الولاء التنظيمي هو مشاعر الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها.كما أن فعالية الأفراد لا تعتمد فقط على الإعداد والتدريب بل أيضا بمقدار ودرجة ولاء ورضا الأفراد للتنظيمات التي يعملون فيها.

أهمية البحث وأهدافه:

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث من جانبين:

أ- الجانب النظري:

تتجسد أهمية الجانب النظري في التعريف بأهمية الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بالنسبة للمنظمات.

فالرضا الوظيفي يساهم في تفعيل دور الموارد البشرية واستثمارها بالشكل الأمثل فهو يعتبر من الأدوات والأساليب الإدارية الهامة التي تمكن من تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين، وعند وصول العامل إلى درجة الولاء للمنظمة التي يعمل فيها يصل إلى درجة التمسك بأهدافها وقيمها والسعي بإخلاص لتحقيقها، الأمر الذي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

ب-الجانب العملي:

تتجسد أهمية الجانب العملي في إلقاء الضوء على الواقع العملي للعاملين (في المنظمات العامة بشكل عام وفي قطاع صناعة الرخام وأحجار الزينة بشكل خاص) من حيث مدى رضاهم عن وظائفهم وولائهم للمنظمات التي يعملون بها ومدى سعي هذه المنظمات لتحقيق ذلك.

إضافة إلى إلقاء الضوء على رضا العامل في القطاع الخاص ومقارنته مع رضا العامل في القطاع العام لمحاولة التوصل إلى نتائج وحلول قد تسهم في حل إحدى المشاكل الأساسية في القطاعات العامة للوصول إلى استثمار أمثل للموارد البشرية وبشكل خاص قطاع صناعة الرخام وأحجار الزينة وذلك نظرا لأهميته بالنسبة للدخل

القومي كونه إحدى القطاعات المنتجة المساهمة في الناتج القومي للقطر ولما لذلك من انعكاسات إيجابية على المجتمع بأكمله.

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- تبيان مدى أهمية الرضا الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في الشركات محل الدراسة.

2- معرفة مدى تحقيق شركات القطاع العام للرضا الوظيفي للعاملين لديها في الشركات محل الدراسة.

3- قياس أثر محددات الرضا الوظيفي للعامل على ولائه للمنظمة التي يعمل بها في الشركات محل الدراسة.

4- إلقاء الضوء على الفروقات بين القطاع العام والخاص من حيث مدى رضا العاملين في كل من القطاعين ومستوى الولاء للمنظمات التي يعملون فيها في الشركات محل الدراسة.

5- التوصل إلى نتائج ومقترحات قد تساهم في كشف إحدى المشاكل الأساسية في منظماتنا العامة ومحاولة إيجاد الحلول لها للمساهمة في تحسين أداء الموارد البشرية واستثمارها بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها إدارة هذه المنظمات.

منهجية البحث:

1-القسم النظري:

وفيه اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي للمراجع والكتب العربية والأجنبية والنشرات والدوريات والمؤتمرات والندوات المتعلقة بموضوع البحث والتي تم الحصول عليها.

2-القسم العملي:

وفيها اعتمدت الباحثة على أسلوب الاستقصاء حيث تم تصميم استبيان للتمكن من جمع البيانات الأولية من واقع مجتمع وعينة الدراسة وتحليلها وصولا إلى النتائج التي من خلالها تم وضع إجابة عن إشكالية البحث واقتراح بعض الإجراءات التي من شأنها المساهمة في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية.

الدراسات السابقة:

1-(د.ليلى حسام الدين شكر، 2001)

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقات التبادلية بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وذلك في ظل استراتيجيات دعم المديرين لتحويل التدريب والخصائص الديمغرافية للمرأة العاملة في السعودية والتوصل إلى نموذج يمكن من التنبؤ بمستويات وطبيعة هذه العلاقة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

1-ضرورة قياس الأداء و الرضا الوظيفي على فترات زمنية منتظمة

2-تبني سياسات تعمل على رفع الولاء وذلك من خلال الاهتمام برضا العاملين وتدريبهم وتهيئة ظروف عمل مناسبة.

2- (Donald P.Moynihan&Sanjay K. Pandey, 2007)

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الصفات الشخصية،خصائص العمل،متغيرات تنظيمية على ثلاثة مظاهر لتحفيز العمل: الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، مستلزمات العمل.

وقد أظهرت الدراسة:

1-أن المدراء لديهم درجات مختلفة من التأثير على هذه المظاهر المختلفة لتحفيز العمل والتأثير الأكبر كان على الرضا الوظيفي.

2-أن هناك عدداً من المتغيرات مهمة لتحفيز العمل ومنها:حافز الخدمة العامة، فرص الترقية، وضوح الدور، ثقافة المجموعة، طبيعة العمل.

3- (Vijai N Giri&Pavan B Kumar ,2007,)

تهدف هذه الدراسة للبحث في العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي و المناخ التنظيمي في المستويات الإدارية الثلاثة.

أظهرت النتائج :

1-وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي.

2-إن المناخ التنظيمي يلعب دور الوسيط فهو يعزز علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي.

3-إن المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي يلعبان معا دورا حيويا في الاحتفاظ بالموظفين وتعزيز ولائهم للمنظمة التي يعملون بها.

مشكلة البحث:

إن مشكلة البحث ستتركز على قياس أثر محددات الرضا الوظيفي للعامل على الولاء التنظيمي لمنظمته التي يعمل بها، وهل العامل في المنظمات العامة محل الدراسة أكثر رضا وولاء من العامل في المنظمات الخاصة أم لا؟ وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

1-هل توجد علاقة بين اتباع أسلوب عادل في توزيع الأجور و الرواتب وبين تحقيق الرضا الوظيفي للعامل وهل يؤدي ذلك إلى تحقيق الولاء التنظيمي في الشركات محل الدراسة؟

2-هل يمنح أسلوب الترقية المتبع في تلك الشركات محل الدراسة فرصاً للتقدم الوظيفي للعاملين فيها ويساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لهم، وهل يساهم ذلك في خلق الولاء التنظيمي لهم تجاه منظماتهم؟

3-هل يساهم اتباع نمط إشرافي يقوم على تواصل المستويات الإدارية الدنيا مع العليا بشكل ديمقراطي إلى تحقيق الرضا الوظيفي في الشركات محل الدراسة وبالتالي إلى زيادة ولاء العامل لمنظمته؟

4-هل توفير ظروف عمل مادية مناسبة للعامل تضمن له بيئة عمل جيدة وآمنه تحقق له الرضا الوظيفي وتؤدي إلى تمسكه بقيم وأهداف المنظمة في الشركات محل الدراسة ؟

5-هل توفير طبيعة عمل متنوعة ومناسبة لمؤهلات وإمكانيات العمال لديها يحقق رضا العامل عن وظيفته في الشركات محل الدراسة وما علاقة ذلك بولاء العامل للمنظمة؟

6-هل توفير بيئة عمل تسمح بالتواصل بين زملاء العمل تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات محل الدراسة وتؤدي إلى تمسك العمال بقيم وأهداف منظمتهم؟

7-هل تتساوى مدخلات الرضا الوظيفي في تأثيرها على الولاء التنظيمي أم لا في الشركات محل الدراسة؟

8-هل نستطيع القول إن العامل في شركات القطاع العام أكثر رضا من العامل في شركات القطاع الخاص وأكثر ولاء لها أم لا وما هي أسباب ذلك؟

فروض البحث:

1-توجد علاقة معنوية بين مدخلات الرضا الوظيفي في الشركات محل الدراسة وبين المدخلات الواجب أخذها بعين الاعتبار والتي تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

أ- توجد علاقة معنوية بين اتباع أسلوب عادل للأجر وبين الولاء التنظيمي

ب- توجد علاقة معنوية بين طبيعة وظروف العمل المادية وبين الولاء التنظيمي.

ت- توجد علاقة معنوية بين العلاقات السائدة في العمل والولاء التنظيمي.

ث- توجد علاقة معنوية بين فرص الترقية وبين الولاء التنظيمي.

ج- توجد فروق في ترتيب أثر مدخلات الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا العاملين في شركات صناعة الرخام وأحجار الزينة في القطاع العام عن مثيلاتها من شركات القطاع الخاص.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ولاء العاملين في شركات صناعة الرخام وأحجار الزينة في القطاع العام عن مثيلاتها من شركات القطاع الخاص.

المجتمع الإحصائي وعينة البحث:

تم إجراء الدراسة في هذا البحث على شركات القطاع العام والخاص العاملة في مجال صناعة الرخام وأحجار الزينة في اللاذقية لأهميتها في الناتج القومي للقطر، إذ يتكون مجتمع البحث في القطاع العام من الشركة العامة للرخام وأحجار الزينة والجص في محافظة اللاذقية والذي بلغ حجم المجتمع فيها حوالي (500) عامل أما في القطاع الخاص فيتكون مجتمع البحث من (3) شركات وهي شركة الضرف والغدير وبركات للرخام وذلك لتجانس هذه الشركات وتعاونها في البحث بشكل أفضل وكبر حجم العينة فيها مقارنة بالشركات الباقية وبلغ حجم المجتمع فيها حوالي (95) عامل، أما فيما يتعلق بعينة البحث فقد تم اختيار عينة عشوائية من الأفراد العاملين في هذا القطاع في محافظة اللاذقية وبلغ حجمها في القطاع العام (200)عاملا وفي القطاع الخاص (76) عاملا وذلك بتطبيق قانون العينة الإحصائية التالي:

$$n=\frac{P(1-p)}{\frac{P(1-P)}{N}+\frac{E^2}{S.D^2}}$$

النتائج والمناقشة:

الدراسة النظرية:

1-مفهوم الرضا الوظيفي:

حاول الباحثون تحديد مفهوم واضح للرضا الوظيفي إلا أنه لم يتم الاتفاق على تعريف محدد للرضا ويعود ذلك إلى تعدد الكتابات وتناوله من قبل العديد من الباحثين من مختلف المجالات والاختصاصات وبالتالي تم تعريفه من قبل كل شخص حسب اختصاصه ومن الجانب الذي يدرس بها الرضا الوظيفي. لذلك تعددت تلك التعاريف وتنوعت معها طرق قياسها ومن تلك التعاريف "عبارة عن مجموعة من الاتجاهات التي يحملها العاملين نحو وظائفهم في المنظمة"(المرسى،2005).

كما عرف بأنه "عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم"(شاويش،2005)

كما عرف بأنه "الإحساس بالرضا الذي يشعر به الفرد في عمله أو وظيفته بسبب عوامل تتعلق بهذا العمل أو الوظيفة"(العباسي،2004)

أي إن الرضا الوظيفي يدل على مشاعر الفرد ورد فعل يكونه الفرد تجاه ما تقدمه له الوظيفة مقارنة بتوقعاته ولما يجب أن تقدمه له الوظيفة.

كما أنه مقياس يشير إلى كفاءة الإدارة وسعيها لإشباع حاجات ورغبات الأفراد لديها وكيفية التعامل معهم ورد الفعل هذا المتمثل بالرضا الوظيفي يختلف من شخص إلى آخر ويتبع لمجموعة من العوامل الشخصية. إذ أن الرضا الوظيفي غالبا يعتبر موضوعاً شخصياً فما يمكن أن يشكل رضا لشخص معين قد يكون مصدر عدم رضا لشخص آخر وذلك لاختلاف الطبيعة البشرية وتعدد الحاجات والدوافع واختلافها من شخص إلى آخر.

2-مدخلات الرضا الوظيفي:

يمكن إجمال العوامل التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي بالآتي:

1-الأجر: أكدت العديد من الدراسات العلاقة بين الأجر أو الراتب وبين الرضا الوظيفي والتي تتحدد بكمية المكافأة المالية التي تعطى للعامل وبالدرجة التي تكون فيها عادلة ومنصفة بالقياس مع الآخرين في المنظمة(Luthans,2005). فغياب الأجر غير القادر على تأمين تلك الحاجات سينعكس سلبا على رضا العامل عن عمله وبالتالي على أداء ومعدلات الغياب ودوران العمالة أو سوء المظهر الشخصي وسيضطر العامل للبحث عن أعمال إضافية يشارك العمل الذي يقوم به. لذلك يجب أن تعكس الأجور الجهد الذي تتطلبه الوظيفة وإلا سيؤثر سلبا على معنويات العاملين ورضاهم عن أعمالهم.

2- طبيعة وظروف العمل المادية:لقد أكدت العديد من الدراسات أهمية الدور الذي يلعبه العمل ذاته في تحقيق الرضا الوظيفي وذلك من خلال محورين اثنين هما:

1-محتوى العمل: يعتبر محتوى العمل من المحددات ذات التأثير القوي على الرضا الوظيفي نتيجة لأهميته بالنسبة للعامل فكلما كانت عناصر العمل ذات إثراء ومصدر سعادة بالنسبة للعامل كلما شعر بأهميته في أداء العمل وبالتالي يزداد رضاه عنه. ويعبر عن المدى الذي يزود به العمل الفرد بالمهام المثيرة والفرص للتعلم وتحمل المسؤولية(Luthans,2005).

2-ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة وحرارة... على مدى تقبل العامل لبيئة عمله ورضاه عن العمل الذي يؤديه. وكلما كانت تلك الظروف جيدة ومناسبة زاد ذلك من رضا العامل عن عمله

وكان استعداده للعمل أفضل، وقلت نسبة تعرضه للخطر والإصابات المهنية المرافقة للعمل لذلك نالت تلك المتغيرات اهتمام الباحثين

3- فرص الترقية: تعتبر الترقية من العوائد التي تسهم في تشجيع العاملين الذين يبذلون مجهوداً كبيراً وتكون لديهم مهارات وقدرات عالية تؤدي إلى ارتفاع إنتاجيتهم فلدى الأفراد الكفوئين العديد من الطموحات والتصورات حول العمل وتطويره لذلك فإن المنظمة التي تعمل على ترقيتهم ومنحهم العديد من الصلاحيات والقدرة على تطوير أنفسهم وعملهم فهي بذلك تعمل على تطوير وتحسين العمل والأداء وترضي تلك الطموحات التي تعتبر العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي.

حيث أشارت العديد من الدراسات على العلاقة الطردية بين تعزيز فرص الترقية والرضا عن العمل والذي يتحدد بطموح وتوقع الأفراد له.

فعندما يتوقع الفرد ترقية معينة ويحصل على أعلى منها فإنه يحقق رضا أكثر من حصوله على ترقية أقل من توقعه وطموحه.

4- علاقات العمل السائدة:وتمثل العلاقات السائدة بين الأفراد داخل التنظيم سواء أكانت العلاقات بين الرؤساء أم بين الأفراد. إذ أن تحقيق أي هدف سواء أكان صغيرا أم كبيرا يحتاج إلى التعاون بين الأفراد والتي يجب تنظيمها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة لتجنب الصراعات والخلافات بين الأفراد، إذ أكدت العديد من الدراسات أن العلاقة مع الآخرين تمثل أحد أهم أ بعاد الرضا الوظيفي.(الروقي،2003)، وذلك من خلال العلاقة الطردية بين فرق العمل والرضا الوظيفي(Dick,2008)

3-العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات التنظيمية

للرضا الوظيفي تأثيره على عدد من المتغيرات التنظيميه ومنها:

1-دوران العمل: حيث توصلت الدراسات إلى أن العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل علاقة عكسية، إذ إنه كلما زاد رضا العامل عن عمله قل احتمال تركه لها فحينما يشعر العامل بالرضا عن عمله يتمسك به وتصبح النية في تركه للعمل أقل من الموظف غير الراضي.(Vecchio,1995).

2-الغياب: توصلت معظم الدراسات إلى أن العلاقة بين الرضا الوظيفي ومعدل الغياب عكسية فالعمال الذين يكون لديهم درجة منخفضة من الرضا عن وظائفهم يكونون أكثر قابلية للتغيب عن العمل.

3-معدل الإصابات: أرجعت العديد من الدراسات سبب الإصابات إلى عدم الرضا عن العمل وعدم وجود الرغبة والاندفاع لأداء المهام بالطريقة السليمة الأمر الذي جعل الباحثين يفترضون العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي ومعدلات الحوادث والإصابات في العمل مفسرين ذلك بأن العامل الذي يشعر بعدم الرضا يعتبر الحادث أو الإصابة في العمل وسيلة للتهرب من عمله والابتعاد عنه.

4-الأداء: العلاقة بين الرضا والأداء من الفرضيات التي تناولتها الأبحاث منذ سنين عديدة إضافة إلى الاختلافات التي حدثت بين تلك الدراسات في تحديد طبيعة تلك العلاقة. وتكونت نتيجة لذلك ثلاثة اتجاهات هي

1-يرى أصحاب هذا الاتجاه أن هناك علاقة سببية بين الرضا والأداء. (Luthans,2005)

2-الذي رأى أن العلاقة بين الرضا والأداء إن وجدت فهي شرطية.(سلطان،2003)

3- الذي رأى أنه ليس هناك علاقة عضوية بينهما. فهذه العلاقة قد تكون موجودة أحيانا وأحيانا أخرى غير موجودة.(الحيدر،2005)

5-الولاء التنظيمي:

اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وظهر نتيجة لذلك ثلاثة اتجاهات هي(Luthans,2005):

1-إن الولاء التنظيمي يسبب الرضا الوظيفي

2-الرضا الوظيفي يسبب الولاء التنظيمي

3-إن العلاقة بين الرضا والولاء علاقة تبادلية

4-نظريات الرضا الوظيفي

تعددت النظريات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي ومنها:

نظرية مجموعة العوامل(نظرية ذات العاملين)، نظرية القيمة، نظرية إشباع الحاجات، نظرية الإدراك، نظرية التكيف الوظيفي، نظرية العدالة، نظرية لولير في الرضا الوظيفي، نظرية الجماعة المرجعية

5-طرق قياس الرضا الوظيفي

تعددت طرق قياس الرضا الوظيفي ومنها:

معدلات القياس، المقابلة، العوامل الحاسمة، تحليل ظواهر الرضا الوظيفي، طريقة الملاحظة

مفهوم الولاء التنظيمي

مازال مفهوم الولاء التنظيمي موضوع اختلاف بين الباحثين لتقديم تعريف محدد. لذلك تعددت تلك التعاريف نظرا لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها ومن تلك التعاريف:

1-"المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظمته التي يعمل بها" (اللوزي،2003).

2-"عبارة عن حالة نفسية تتجسد في تمسك الفرد بمنظمته واقتناعه بأهدافها وقيمها، مما ينعكس إيجابيا على سلوكياته في العمل، حيث يسعى بشكل حثيث لنجاح هذه المنظمة وتحقيقها لأهدافها"(Peel,2oo7)

أن الولاء التنظيمي يعبر عن نوعية العلاقة بين المنظمة والفرد.

مما سبق نجد أن الولاء التنظيمي يترتب عليه سلوك إيجابي من قبل الأفراد هو السلوك الذي يكون مرغوباً من قبل المنظمة ويساهم في زيادة رغبة الفرد في إعطاء المزيد لتحقيق نجاح واستمرار المنظمة والاستعداد لبذل جهود أكبر والقيام بأعمال إضافية لتحقيق أهداف المنظمة. وتكرار التفاعل الإيجابي بين الأفراد والمنظمة تؤدي إلى تقوية مشاعر الولاء تجاه المنظمة والذي ينتج عنه أنماط سلوكية إيجابية تتمثل في التعارف والتماسك والرغبة في العمل والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

1-أسس الولاء التنظيمي

للولاء التنظيمي ثلاثة أسس ومقومات إذا ما توافرت في أي تنظيم فإنها ستساهم في بقائه متماسكا وقويا وهي(Robbins,2007)

1-الولاء العاطفي: "قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه يوافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف".

2-الولاء الاستمراري:يشير الولاء الاستمراري إلى:"قوة احتياج الفرد للعمل في المؤسسة لأنه لا يستطيع تحمل أعباء المعيشة بطريقة أخرى".

3-الولاء المعياري:يشير الولاء المعياري إلى:"شعور الموظفين بأنهم مضطرون للبقاء في المؤسسة بسبب ضغط من الآخرين"

2-مراحل تطور الولاء التنظيمي

تمر عملية تكوين الولاء التنظيمي بعدد من المراحل المعقدة وهي(اللوزي،2003):

1-المرحلة الأولى: وهي مرحلة الإعداد ويتم فيها إعداد الفرد للعمل في المنظمة وتعريفه بقيمها وأهدافها أي التعرف على المنظمة والعمل الذي سيوكل له.

2-المرحلة الثانية: وهي مرحلة الدخول إلى المنظمة والبدء بالعمل وتطبيق ما تعلمه سابقا والمقارنة بين مفهومه للمنظمة وما وجده فعلا.

3-مرحلة الولاء وفيها يكون الفرد حدد موقفه من المنظمة وحصل انسجام بين أهدافه وأهداف المنظمة والتي تؤدي إلى تكون الولاء للمنظمة ويتم تحديد نوع هذا الولاء هل هو عاطفي ناتج عن تطابق أهدافه مع أهداف المنظمة أم استمراري ناتج عن عدم توفر فرصه للعمل أفضل. أم معياري ناتج عن اعتبارات أخلاقية.

3-مدخلات الولاء التنظيمي

إن أهم العوامل التي تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي كما أشارت إليها معظم الدراسات التي أجريت في دراسة تحقيق الولاء التنظيمي هي(اللوزي،2003):

1-السياسات:كلما كان الأفراد ينظرون إلى المنظمة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم وتطابقت توقعات الفرد مع ما تقدمه المنظمة له كلما زاد ولاؤهم وانتماؤهم للمنظمة. فتطبيق نظام الإدارة الأبوية والأمان الوظيفي في اليابان وإشباع حاجات الأفراد هو أحد الأسباب الهامة في تحقيق الولاء التنظيمي للمنظمات اليابانية.

2-وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:أشارت العديد من الدراسات إلى أن وضوح الأهداف وفهمها من قبل الأفراد وتحقيقها يساهم في زيادة ولاء العامل لمنظمته. لأن وضوح الأهداف والأدوار يجنب الصراعات التنظيمية التي تحدث نتيجة غموض المسؤوليات ودور كل فرد من العاملين في المنظمة لتحقيق أهدافها.

أي أنه كلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء والإخلاص والانتماء للمنظمة التي يعملون بها.

3-الحوافز:إن الحوافز تساهم في زيادة ولاء العامل للمنظمة التي يعمل بها لأنها تعمل على جذب الأفراد والتحاقهم بالمنظمة وإشباع حاجاتهم الأمر الذي يؤدي إلى الاستمرار في العمل وزيادة المنافسة وتحسين الأداء وتوفير المناخ التنظيمي الجيد الذي يساهم في رفع مستوى رضاهم عن منظماتهم ويقوي من ولائهم للمنظمة التي يعملون بها ويزيد من تمسكهم بتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية

4-المشاركة:تقوم المشاركة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحفز الأفراد للمساهمة في المواقف وإتاحة الفرصة لهم لإطلاق طاقاتهم في الابتكار والإبداع وذلك لتحقيق أهداف المنظمة. الأمر الذي يساهم في خلق الولاء التنظيمي للأفراد تجاه منظماتهم. فمن خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية يعتبرون أن أية مشكلة في العمل هي مشكلتهم ويزداد ارتباطهم ورغبتهم بالعمل ويصبحون أكثر تمسكا بالعمل الجماعي والشعور بالرضا وتقل مقاومتهم للتغيير وبالتالي ترتفع روحهم المعنوية وتزداد ثقتهم وولاؤهم للمنظمة.

5-الثقافة المؤسسية:للثقافة التي تنشرها المنظمة أهمية كبيرة بالنسبة لولاء العامل للمنظمة التي يعمل بها وبقدر ما تتبنى هذه الثقافة إشباع حاجات العاملين وترسخ فعالية أداء متميز لأفرادها وتوفر درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين لديها وتساهم في مشاركة أفرادها في اتخاذ القرارات كلما ازداد قوة تماسك هذه المنظمة وزاد ولاء عامليها لها والانتماء والسعي لإنجاز أهدافها بنجاح .

6-أسلوب القيادة:إن الدور الذي تلعبه القيادة في خلق الولاء التنظيمي للعاملين تنبع من دور الإدارة في إقناع العاملين وإنجاز الأعمال بدقة وفعالية.

فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بالشكل الذي يؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف.

7-المناخ التنظيمي:إن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي أو بيئة داخلية ملائمة تعمل على تعزيز الثقة المتبادلة بين العاملين والمنظمة وترفع من الروح المعنوية وتزيد من الرضا الوظيفي وتدعم الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها فالمنظمة التي لا تسعى لتوفير بيئة عمل جيده فهي بذلك تعمل على تسرب العاملين وعدم الولاء لها ولأهدافها وبالتالي تدني الإنتاجية وعدم تحقيق الأهداف.

4- العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية

ينجم عن ولاء العامل لمنظمته عدد من النتائج التي تنعكس إيجابيا على المنظمة وذلك على شكل سلوك إيجابي ذات فائدة كبيرة على المنظمة والعمال والتي تم تحديدها من خلال دراسة علاقة الولاء التنظيمي ببعض المتغيرات والتي من أهمها:

1-الروح المعنوية:للولاء التنظيمي أهميته في رفع الروح المعنوية للعاملين فقد بينت الدراسات أن الولاء التنظيمي له دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين الأمر الذي يؤدي إلى تمسكهم ومحبتهم لعملهم ومنظماتهم والعمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي فإن المنظمة التي تزيد من ولاء عامليها فهي إنما تعمل بذلك على رفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات والمنافسة وزيادة الإنتاج وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.

1-تسرب العاملين: بينت العديد من الدراسات أن الولاء التنظيمي هو من أحد أهم العوامل التي تحد من عملية تسرب العاملين(Lu et al.,2002) وذلك لأن الفرد الذي يؤمن بأهداف وقيم منظمته يزداد التزامه بها وتمسكه بها وبالتالي عدم ترك منظمته والبحث عن أخرى لأن العامل المؤمن بانتمائه وولائه لمنظمته يسعى لتحقيق أهدافها ويتمسك بقيمها وبالتالي لا تصبح لديه الرغبة في ترك العمل والبحث عن فرص عمل أخرى لأن منظمته تسعى لإشباع حاجاته وتؤمن له الاستقرار الوظيفي وبالتالي يصبح لديه الولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ويستقر بالعمل فيها (المعاني،1996).

2-الأداء المتميز(الإبداع والابتكار): توصلت العديد من تلك الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي هو من أهم عوامل ومقومات الإبداع الوظيفي، إذ أن الأفراد الذين يكون لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي هم الذين يمتازون بأداء وظيفي متميز ويكونون أكثر حماسة للعمل والتزاما بأهداف التنظيم ويسعون تلقائيا للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه لأن ضعف انتماء الفرد للتنظيم يعتبر أحد معوقات الإبداع لأن العامل يكتفي بالحد الأدنى من الإنجاز المطلوب منه ويظهر عدم مبالاة أو استعداداً للإبداع والابتكار.

الدراسة الميدانية:

لإثبات فروض البحث قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية على شركات القطاع العام والخاص العاملة في مجال صناعة الرخام وأحجار الزينة في محافظة اللاذقية وشملت الشركة العامة للرخام والإسفلت في محافظة اللاذقية علما بأنه قد تم دمجها مع المؤسسة العامة للجيولوجية لتصبح فرعا منها وشركة الضرف وبركات والغدير للرخام في المحافظة، وذلك عن طريق تصميم استبانه تم توجيهها إلى العاملين في تلك الشركات محل الدراسة، ولقد توصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى ما يلي:

أولا: لإثبات الفرضية الأولى القائلة(توجد علاقة بين مقومات الرضا الوظيفي في الشركات محل الدراسة وبين المقومات الواجب أخذها بعين الاعتبار والتي تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة بين اتباع أسلوب عادل للأجر وبين الولاء التنظيمي. وقد توصلت الباحثة من خلال الأسئلة الموضوعة لاختبار هذه الفرضية:

الجدول(1): يبين العلاقة بين الأجر الشهري والعمل الواضح الذي يزيد من رغبتك في التمسك والولاء للمنظمة

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Gamma	.277	.099	2.748	.006
N of Valid Cases		214			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

نجد من جدول الارتباط أن احتمال الدلالة 0.006 أقل من مستوى الدلالة 0.05 ونرفض فرضية عدم وجود علاقة ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة بين الأجر الشهري والعمل الواضح والمفهوم الذي يزيد من رغبة العامل في التمسك والولاء للمنظمة التي يعمل بها. لأن الأجر الشهري الجيد يساهم في زيادة رغبة العامل في البقاء في المنظمة وبالتالي يزيد من رغبة العامل في العمل الأمر الذي ينتج عنه وضوح وفهم أكثر للعمل الذي يمارسه العامل.

- توجد علاقة بين طبيعة العمل وبين الولاء الوظيفي. وقد توصلت الباحثة من خلال الأسئلة الموضوعة لاختبار هذه الفرضية:

االجدول(2): يبين لعلاقة بين طبيعة العمل والتمسك والولاء التنظيمي

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Gamma	.138	.059	2.319	.020
N of Valid Cases		214			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

نجد من جدول الارتباط أن احتمال الدلالة 0.02 أقل من مستوى الدلالة 0.05

ونرفض فرضية عدم وجود علاقة بين طبيعة العمل والولاء التنظيمي، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة بين طبيعة العمل والتمسك بالولاء التنظيمي ويفسر ذلك بمستوى تكيف العاملين مع الأعمال الموكلة إليهم والصعوبات والعوائق التي تواجههم أثناء أدائهم للعمل وتفهم إدارة المنظمة التي يعملون فيها لطبيعة عملهم مما يجعلهم أكثر تمسكاً بولائهم التنظيمي، إذ أن العمال يرغبون في العمل في المنظمات التي تؤمن لهم بيئة عمل تسمح لهم بالتكييف في أداء الأعمال الموكلة لهم ويزيد من تمسكهم وولائهم للمنظمات التي تمنحهم الحرية في اختيار الطريقة والسرعة في أداء الأعمال وتوفير بيئة عمل تتناسب مع مقدرتهم ونمطهم الخاص في أداء الأعمال.

-لمعرفة مستوى إجابات العاملين حول الرأي بطبيعة العمل، نطبق اختبار T-test لمقارنة متوسط عينة مع متوسط مفترض يمثل حالة عدم تأثير أي إجابة محايدة وتأخذ القيمة (3):

الجدول (3) يبين متوسط الإجابات وعدد أفراد عينة الدراسة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الرأي بطبيعة العمل في المنظمة	214	4.1154	.52858	.03613

الجدول(4) يظهر نتائج الاختبار

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
الرأي بطبيعة العمل في المنظمة	30.869	213	.000	1.1154	1.0442	1.1866

المصدر الدراسة الميدانية

نجد من جدول الاختبار أن احتمال الدلالة 0.000أقل من مستوى الدلالة0.05 ونرفض فرضية عدم وجود فرق جوهري ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فرق جوهري بين متوسط الإجابات و المتوسط المفترض كما يظهر الجدول فان متوسط الإجابات يشير إلى أن البيئة المناسبة للعمل التي تجعل العاملين أكثر تمسكاً بمنظمتهم (شركتهم) غير متوفرة.

- توجد علاقة بين العلاقات السائدة في العمل والولاء التنظيمي. وقد توصلت الباحثة من خلال الأسئلة الموضوعة لاختبار هذه الفرضيه:

الجدول(5): العلاقة بين علاقات العمل السائدة والولاء

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Gamma	.239	.058	4.056	.000
N of Valid Cases		214			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

نجد من جدول الارتباط أن احتمال الدلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة0.05

ونرفض فرضية عدم وجود علاقة بين العلاقات السائدة والولاء التنظيمي، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة بين العلاقات السائدة و التمسك بالولاء التنظيمي ويفسر ذلك أن وجود علاقات عمل جيدة مع الرؤساء والزملاء يزيد من تمسك العاملين بمنظمتهم،إذ أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه ويرغب في العمل في المنظمات التي تتوفر فيها بيئة عمل تسمح بالتواصل الاجتماعي مع زملائه في العمل كما أن العلاقة الجيدة مع إدارة تهتم بمشاكل وحاجات العاملين وتتفهم تلك الحاجات والمشاكل وتعتمد على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات تنمي علاقة قوية مع العمال لديها وبالتالي تساهم في خلق رضا وظيفي لدى العمال ويزيد سعيهم لتحقيق أهداف ساهموا بوضعها وبالتالي تحقيق الولاء التنظيمي لهم.

-لمعرفة مستوى إجابات العاملين حول الرأي بعلاقات العمل في منظمتهم، نطبق اختبار T-test لمقارنة متوسط عينة مع متوسط مفترض يمثل حالة عدم تأثير أي إجابة محايدة وتأخذ القيمة (3):

الجدول(6): يبين متوسط الإجابات وعدد أفراد عينة الدراسة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الرأي بعلاقات العمل في منظمتك	214	4.2301	.53711	.03672

الجدول(7) يظهر نتائج الاختبار

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
الرأي بعلاقات العمل في منظمتك	33.504	213	.000	1.2301	1.1578	1.3025

المصدر الدراسة الميدانية

نجد من جدول الاختبار أن احتمال الدلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 ونرفض فرضية عدم وجود فرق جوهري ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فرق جوهري بين متوسط الإجابات و المتوسط المفترض كما يظهر الجدول فإن متوسط الإجابات يشير إلى أن علاقات العمل الجيدة التي تجعل العاملين أكثر تمسكاً بمنظمتهم (شركتهم) غير متوفرة.

- توجد علاقة بين فرص الترقية وبين الولاء التنظيمي. وقد توصلت الباحثة من خلال الأسئلة الموضوعة لاختبار هذه الفرضية:

الجدول(8): يبين للعلاقة بين أسلوب الترقية والولاء التنظيمي

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Gamma	.249	.057	4.330	.000
N of Valid Cases		214			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

نجد من جدول الارتباط أن احتمال الدلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة0.05

ونرفض فرضية عدم وجود علاقة بين أسلوب الترقية والولاء التنظيمي، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة بين أسلوب الترقية والتمسك بالولاء التنظيمي ويفسر ذلك أن وجود أسلوب ترقية يعتمد معايير محددة وواضحة وعادلة تؤمن تكافؤ الفرص وتتناسب مع توقعات وطموحات العمال الوظيفية يزيد من تمسك العاملين بولائهم التنظيمي.

-لمعرفة مستوى إجابات العاملين حول الرأي أسلوب الترقية، نطبق اختبار T-test لمقارنة متوسط عينة مع متوسط مفترض يمثل حالة عدم تأثير أي إجابة محايدة وتأخذ القيمة (3):

الدراسة الجدول (9) يبين متوسط الإجابات وعدد أفراد عينة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الرأي بأسلوب الترقية في منظمتك	214	3.9626	.62059	.04242

الجدول(10) يظهر نتائج الاختبار

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
الرأي بأسلوب الترقية في منظمتك	22.691	213	.000	.9626	.8790	1.0462

المصدر: الدراسة الميدانية

نجد من جدول الاختبار أن احتمال الدلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 ونرفض فرضية عدم وجود فرق جوهري ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فرق جوهري بين متوسط الإجابات و المتوسط المفترض كما يظهر الجدول فإن متوسط الإجابات يشير إلى أن تطبيق أسلوب ترقية وفق معايير واضحة وعادلة يجعل العاملين أكثر تمسكاً بمنظمتهم (شركتهم).

- توجد فروق في ترتيب أثر محددات الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي. وقد توصلت الباحثة من خلال الأسئلة الموضوعة لاختبار هذه الفرضية:

الجدول(11): يبين ترتيب محددات الرضا

	N	Mean	Std. Deviation
درجة أهمية الأجر	214	1.64	.892
طبيعة العمل	214	2.12	.899
فرص الترقية	214	3.14	.898
علاقات العمل السائدة	214	3.10	.968
Valid N (listwise)	214		

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

أي أن المحددات تترتب كالآتي من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية:

1-الأجر: والذي يعتبر أهم محددات الرضا تأثيراً على الولاء وذلك لأهميته في إشباع الحاجات والرغبات المادية والاجتماعية والتي تعتبر أول الحاجات التي يسعى الإنسان لتحقيقها وفق هرم ماسلو ثم ينتقل إلى الحاجات الأخرى.

2-طبيعة وظروف العمل المادية: إذ أن طبيعة العمل التي تتناسب مع مؤهلات وإمكانيات الشخص مهمة بالنسبة للعامل وكذلك يفضل العامل العمل الذي لا يعرضه للخطر.

3-الترقية: نتيجة أسلوب الترقية المعتمد في الشركات محل الدراسة والمعتمدة على أساس الأقدمية لا يؤمن العامل بوجود فرص عادلة للترقية لذلك يقل اهتمامه بهذا الموضوع ويجعله في المرتبة الثالثة.

4-علاقات العمل السائدة: والتي تأتي في المرتبة الأخيرة فنتيجة وجود الأمور السابقة يصبح موضوع علاقات العمل خاضعة لتكيف العامل مع زملاء العمل والتعامل معهم ضمن حدود العمل.

ثانيا: لإثبات الفرضية الثانية القائلة(توجد فروق بين رضا العاملين في شركات صناعة الرخام وأحجار الزينة في القطاع العام عن مثيلاتها من شركات القطاع الخاص) وقد توصلت الباحثة من خلال الأسئلة الموضوعة لاختبار هذه الفرضية:

الجدول(12):يبين فروق الرضا بين القطاعين

		Levene's Test fo Equality of Varian		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	d	Sig. (2-taile	Mean Differenc	Std. Erro Differenc	Lower	Upper
أي حول رضاك عن عملك	Equal variances assumed	2.487	.116	.412	211	.680	.0430	.10430	-.1625	.24863
	Equal variances not assumed			.440	128.06	.661	.0430	.09773	-.1503	.23639

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

نجد من جدول الاختبار أن احتمال الدلالة 0.116أكبر من مستوى الدلالة 0.05ونقبل فرضية تجانس التباينين، ونأخذ بنواتج الصف الأول فنجد أن احتمال الدلالة 0.680أكبر من مستوى الدلالة 0.05

ونقبل فرضية عدم وجود فرق جوهري بين المتوسطين ونقول إن العاملين في القطاع العام والقطاع الخاص لا يوجد فرق بينهما حول الرأي في الرضا عن العمل ويفسر ذلك بوجود بيئة عمل متشابهة في كل من القطاعين الخاص والعام. رغم أن العمال في القطاع العام يتقاضون أجوراً أفضل من القطاع الخاص نتيجة وجود حوافز وتعويضات

أفضل من القطاع الخاص في الشركات محل الدراسة، ويتمتعون بطبيعة عمل أفضل وأساليب ترقية أفضل من القطاع الخاص الذي ينعدم عنده أسلوب الترقية بسبب ملكية هذه الشركات محل الدراسة من قبل أصحابها لذلك الإدارة تكون لهم وبسبب عدم الاستقرار في القطاع الخاص يتمتع القطاع العام بعلاقات عمل أفضل بسبب المدة الزمنية الطويلة في العمل والتي ينتج عنها علاقات جيدة وطويلة بين العمال مع بعضهم البعض ومع رؤسائهم في العمل إلا أن هذه الفروق كانت بسيطة وغير جوهرية.

ثالثا: لإثبات الفرضية الثالثة القائلة(توجد فروق بين ولاء العاملين في شركات صناعة الرخام وأحجار الزينة في القطاع العام عن مثيلاتها من شركات القطاع الخاص) وقد توصلت الباحثة من خلال الأسئلة الموضوعة لاختبار هذه الفرضية:

الجدول(13) يبين فروق الولاء بين القطاعين

الرأي بتمسكك وولائك لمنظمتك		Levene's Test Equality of Vari		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tai	Mean Differen	Std. Err Differen	95% Confider Interval of the Difference Lower	Upper
	Equal variances assumed	.064	.800	1.546	211	.124	.1669	.10801	-.04599	.37983
	Equal variances not assumed			1.527	107.962	.130	.1669	.10933	-.04978	.38363

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

نجد من جدول الاختبار أن احتمال الدلالة 0.800أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ونقبل فرضية تجانس التباينين، ونأخذ بنواتج الصف الأول فنجد أن احتمال الدلالة 0.124 أكبر من مستوى الدلالة 0.05

ونقبل فرضية عدم وجود فرق جوهري بين المتوسطين ونقول إن العاملين في القطاع العام والقطاع الخاص لا يوجد فرق بينهما حول الرأي في التمسك والولاء التنظيمي ويفسر ذلك بتشابه البنية التنظيمية والإدارية في كل من القطاعين الخاص والعام. رغم أن السياسات المتبعة في القطاع العام لاقت قبولا أكبر من القطاع الخاص محل الدراسة لأنها توضع بشكل منظم أكثر وبطريقه توزع فيها المهام بشكل واضح وبطريقة تخدم المصلحة العامة وليس مصلحة الفرد أو الشركاء كما في القطاع الخاص إذ تتكون قناعة لدى الشخص بأن عوائد القطاع العام تعود إليه وليس لفرد معين، كذلك جو العمل المريح الذي يمتع به القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص إذ أنه يتمتع بالأمان والاستقرار الوظيفي على عكس القطاع الخاص الذي يطرد العامل الغير كفء من عمله وعلاقات العمل التي تسمح بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات نتيجة العلاقات الاجتماعية الجيدة والمناخ التنظيمي الجيد السائد في تلك المنظمات، إلا أن هذه الفروق كانت بسيطة جوهرية

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

1-للأجر أهمية كبيرة في تحقيق الولاء التنظيمي. فالمنظمة التي تؤمن أجراً شهرياً جيداً للعمال تزيد من ولاء العمال لتلك المنظمة وسعيهم لتحقيق أهدافها لأن تحقيق أهداف المنظمة يحسن من مستوى المنظمة وبالتالي تؤمن أجراً أفضل.

2-إن العمال يفضلون العمل في المنظمات التي تتوفر فيها بيئة عمل تسمح لهم بالتكييف وتمنحهم الحرية في اختيار الطريقة والسرعة في أداء الأعمال وتتناسب مع مقدرتهم ونمطهم الخاص في أداء الأعمال ومدى تنوعها وتجددها.كما أن ظروف العمل الجيدة تزيد من ولاء العامل وتمسكه بمنظمته.

3-إن أسلوب الترقية الذي يعتمد على أسس ومعايير واضحة وعادله تؤمن الفرصة للتقدم الوظيفي تزيد من ولائهم وتمسكهم بمنظماتهم.

4-إن توفير بيئة عمل تسمح بعلاقات جيده مع العمال ومع الإدارة تزيد من ولاء العمال تجاه منظماتهم.

5-إن محددات الرضا الوظيفي تختلف في تأثيرها على الولاء التنظيمي وتترتب أهميتها من حيث تأثيرها على ولاء العامل كالآتي من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية:الأجر،طبيعة وظروف العمل المادية،فرص الترقية،علاقات العمل السائدة

6-أثبتت الدراسة عدم وجود فرق جوهري في الرضا الوظيفي بين القطاع العام والخاص وذلك نتيجة التشابه في بيئة العمل في كلا القطاعين.

رغم أن العمال في القطاع العام محل الدراسة يتقاضون أجوراً أفضل من القطاع الخاص محل الدراسة.

ويتمتعون بطبيعة عمل أفضل وأساليب ترقية أفضل من القطاع الخاص الذي ينعدم عنده أسلوب الترقية بسبب ملكية هذه الشركات محل الدراسة من قبل أصحابها لذلك تكون الإدارة لهم وبسبب عدم الاستقرار في القطاع الخاص يتمتع القطاع العام بعلاقات عمل أفضل بسبب المدة الزمنية الطويلة في العمل والتي ينتج عنها علاقات جيده وطويلة بين العمال مع بعضهم البعض ومع رؤسائهم في العمل إلا أن هذه الفروق كانت بسيطة وغير جوهرية.

7-أثبتت الدراسة عدم وجود فرق جوهري بين ولاء العاملين في القطاع العام عن مثيلاته في القطاع الخاص وذلك بسبب تشابه البيئة التنظيمية والإدارية في كلا القطاعين. رغم أن السياسات المتبعة في القطاع العام لاقت قبولا أكبر من القطاع الخاص محل الدراسة لأنها موضوعه بشكل منظم أكثر وبطريقه توزع فيها المهام بشكل واضح وبطريقة تخدم المصلحة العامة وليس مصلحة الفرد أو الشركاء كما في القطاع الخاص إذ تتكون قناعة لدى الشخص بأن عوائد القطاع العام تعود إليه وليس لفرد معين، كذلك جو العمل المريح الذي يمتع به القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص إذ أنه يتمتع بالأمان والاستقرار الوظيفي على عكس القطاع الخاص الذي يطرد العامل الغير كفء من عمله وعلاقات العمل التي تسمح بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات نتيجة العلاقات الاجتماعية الجيدة والمناخ التنظيمي الجيد السائد في تلك المنظمات، إلا أن هذه الفروق كانت بسيطة جوهرية.

التوصيات:

1-الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي للعمال والولاء التنظيمي لهم والتعرف على مسببات رضا العامل عن عمله وأسباب ولائه لتلك المنظمات وذلك عن طريق دراسة بيئة الغمل دراسة جيدة للتعرف على واقع العاملين واحتياجاتهم ومتطلبات العمل فيها لصياغتها بالشكل الذي يناسب طبيعة العمل فيها ويحقق رضا وولاء العاملين، وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية فيها وذلك لأهميتها في استثمار الموارد البشرية بشكل أفضل.

2-وضع نظام للأجور يتناسب مع الواقع المعيشي والاقتصادي السائد ويتناسب مع مؤهلات وإمكانيات ومهارات العامل في العمل وللجهد الذي يبذله في العمل وبالشكل الذي يشبع حاجاته المادية والاجتماعية.

3-توصيف الأعمال بشكل دقيق وتحديد المسؤوليات بشكل واضح ودقيق تجنبا للصراعات التنظيمية.والاهتمام أكثر بظروف العمل ودراسة طبيعة تلك الأعمال وتحديدها وتوفير ظروف عمل مادية تتناسب مع طبيعة العمل المؤدى.

4-وضع أسس ومعايير واضحة ودقيقة وعادله لأسلوب الترقية في تلك المنظمات تمنح فرصاً للتقدم الوظيفي للعاملين والاعتماد على مبدأ الكفاءة الذي نال أعلى نسبة من الموافقة من قبل العاملين واعتماده بالشكل الذي يتوافق مع مؤهلاته وإمكانيات العمال العلمية والمهنية.

5-الاعتماد على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار لما لذلك من أهمية في تحقيق تلك القرارات لأن العامل سيسعى لتحقيق هدف أو قرار شارك في وضعه وذلك من خلال إنشاء قيادات إدارية قادرة على التعامل مع العمال وتخلق جواً من الثقة والتفاهم والاحترام والتقدير بينها وبين العاملين.

6-الاهتمام بموضوع جماعات العمل وعدم محاربتها وبالأخص الجماعات الغير رسمية وتشجيعها والتعرف على أهدافها وتوجيهها بالطريقة التي تجعل منها أداة لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف تلك الجماعات وذلك عن طريق اعتماد فرق العمل في أداء المهام الوظيفية والتي من شأنها أن تعزز روح التعاون بين العاملين.

7-تبني سياسات داخلية تساهم في إشباع حاجات العمال ووضع أهداف واضحة ومفهومه من قبل العمال وتعريف كل شخص بمهامه وواجباته ومسؤولياته تجنبا للصراعات التنظيمية الناتجة عن غموض الدور والمسؤوليات.

8-اتباع أساليب فعاله في عملية التحفيز ووضع أسس معينه وعادله لتحفيز الأفراد والعمل على بناء مناخ تنظيمي جيد يشعر فيه العامل بأهمية العمل الذي يقوم به.

المراجع:

1-شكر ليلى،"العلاقات التبادلية بين الأداء والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي"،المجلة العلمية لكلية التجارة،العدد التاسع عشر، 2001، 29.

2-MOYNIHAN, D. P.; PANDEY, S. K. *Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement And Organizational Commitment*, Kansas: university of Wisconsin, 2007,15.

3- GIRI, V.N.; KUMAR, P.B. "Organizational Commitment, Climate And Job Satisfaction: An Empirical Study", the tcfai journal of organizational behavior, 6, 3 ,2007,7-17.

4-المرسى، محمد جمال الدين، إدريس، ثابت عبد الرحمن، *السلوك التنظيمي*، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، 294.

5-شاويش، نجيب مصطفى، *إدارة الموارد البشرية*، الأردن: الشروق،2005 , 113.

6-العباسي، عبد الحميد محمد، "الرضا الوظيفي لدى ضباط الامن الكويتي"،مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الرابع، 2004، 873.

7- LUTHANS, F. *Organizational Behavior*, 10Ed, USA,McGraw hill,inc,2005,212.

8-VECCHIO P.R. *Organizational Behavior*,3Ed USA, Harcourt brace college,1995,132.

9- الروقي، سعد، "الضغوط الادارية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية،2003

10-DICK, ROLF VAN, "Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra- role behavior", Journal of Vocational Behavior, Vol72,2008,P388.

11-اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، عمان: دار وائل للنشر،2003، 121.

12-PEELE, H, "Reciprocating Perceived Organizational Support through Citizenship Behaviors",Journal of Managerial Issues,Vol: 4,2007,P: 554.

13- Robbins S. T. *A Judge Organizational Behavior* , USA ,prentice-hall,inc,2007,15 .

14- GREENBERG, J.; BARON, R. A. *Behavior in Organization,* USA, prentice-hall,1997, 217.

15- سلطان سعيد أنور محمد،*السلوك التنظيمي*، الإسكندرية:الدار الجامعية الجديدة،209,2003.

16- عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، الرياض:معهد الإدارة العامة،2005، 55.

17- عبد الوهاب محمد علي وآخرون، *إدارة الموارد البشرية*،(الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجية، 1996، 230.

18- LU, K.; LIN; WU,C.; HSIEH, Y. et al, "the relationship Among Turnover Intentions ,Professional psychiatric Technicians ",journal of applied psychology,2002, 603.

19- المعاني عودة أيمن، *الولاء التنظيمي*، عمان: دائرة المكتبة الوطنية، 1996، 74.