

**الرضا الوظيفي كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي لدى
العاملين: دراسة تطبيقية على القطاع الخاص
في مدينة مكة المكرمة**

إعداد الباحث/

عبدالله عبدالواسع عبدالواحد محمد

الرقم الجامعي/ 251002579

إشراف/

أ. د/ فايز علي جراد

أ. د/ الفيصّل عبدالحميد محمد

العام الدراسي

2025



المستخلص:

هدف البحث الى معرفة مدى الرضا الوظيفي كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالقطاع الخاص في مدينة مكة المكرمة وذلك انطلاقاً من دراسة ميدانية أجريت على عينة عشوائية مكونة من (35) عاملاً وعاملة من العاملين في القطاع الخاص في مدينة مكة المكرمة، وعلى اختلاف مواقعهم بحيث يكون رئيس القسم واحداً منهم كذلك تشمل العينة الإداري والفني ولا تسري هذه الدراسة على العاملين بنظام المناوبة وأصحاب العقود المؤقتة لأنهم لا يتمتعون بصفة موظف. تم جمع البيانات بواسطة استمارة الاستبيان والتي تضمنت (25) فقرة لقياس العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وقد أظهرت أبرز النتائج أن مستوى الرضا عن الوظيفة، وأسلوب ونمط القيادة والإشراف، مجموعات العمل والعلاقات الاجتماعية، بيئة العمل، والولاء التنظيمي، بينما الرضا عن الأجر لدى العاملين كانت بنسبة مقبولة. وقدم الباحث عدة مقترحات منها تحسين نظام الأجور في المنظمة حتى يزيد الرضا عند العاملين وإعادة صياغة نظام الترقيات، بحيث يتم وضع معايير موضوعية للترقية بناء على الكفاءة والأقدمية والجدارة في العمل وليس بناء على ولاء الموظفين لرؤسائهم في العمل واختتم الباحث توصياته بإجراء دراسات موسعة وشاملة للوقوف على مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في القطاعات الأخرى.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
II	المستخلص العربي
III	المحتويات
1	الفصل الأول
1	المقدمة
2	مشكلة البحث
3	أهمية البحث
3	أهداف البحث
3	فرضيات البحث
4	متغيرات البحث
5	حدود البحث
6	الاطار النظري
6	الفصل الثاني: الرضا الوظيفي
6	مقدمة
6	مفهوم الرضا الوظيفي
7	أهمية الرضا الوظيفي
8	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
10	النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
12	قياس الرضا الوظيفي
14	المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي
16	الفصل الثالث: الولاء التنظيمي
16	مقدمة
16	مفهوم الولاء التنظيمي
17	أهمية الولاء التنظيمي
18	أبعاد الولاء التنظيمي

19	العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي
20	العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي
22	الفصل الرابع: الإطار العملي للبحث
22	المنهجية والإجراءات
23	الأساليب والمعالجات الإحصائية
24	إجراءات تطبيق البحث
24	صدق وثبات الأداة
26	وصف وتشخيص متغيرات البحث
29	وصف وتشخيص عناصر متغير الولاء التنظيمي
33	اختبار فرضيات البحث
43	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
43	الاستنتاجات
44	التوصيات
45	المصادر والمراجع
48	الملخص باللغة الانجليزية
قائمة الجداول	
23	جدول (1) أوزان الفقرات
25	جدول (٢) اختبار صدق وثبات مقياس البحث ودقة إجابات أفراد عينة البحث
30	جدول (3) وصفا لعناصر متغير الولاء التنظيمي، التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن المئوي لإجابة أفراد العينة لمتغير الولاء التنظيمي.
34	جدول (4) نتائج علاقات معاملات الارتباط بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي
37	جدول (5) نتائج علاقة الارتباط بين الرضا الوظيفي (x) والولاء التنظيمي (y)
38	جدول (6) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي
قائمة الأشكال	
5	شكل رقم (1) العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

الفصل الأول:

أولاً - المقدمة:

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم التي تستخدم بعدة اتجاهات مختلفة، ففي معظم الأحيان، يستخدم هذا المصطلح ليشير إلى نوعية العمالة التي لديها درجة ولاء تنظيمي عال وهو يتضمن ثلاثة أنماط وهي:

١- اتفاق أهداف الفرد أهداف المنظمة والإحساس بالفخر والرضا عن المنظمة مع بصورة ظاهرية.

٢- العضوية الطويلة المدى في المنظمة والإحساس بالولاء.

٣- مستوى عالٍ من السلوك نحو أداء الأدوار بالمنظمة مما يحقق أفضل النتائج.

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه رغبة إدارة الأفراد في الإسهام في المنظمة بنسبة أكبر مما يتضمنه الالتزام التعاقدي الرسمي مع المنظمة وهو يصل أداء الفرد وارتباطه أو اندماجه بعمله ببعض الأبعاد الرئيسية للسلوك الوظيفي مثل الدافعية والتوجه نحو العمل كما يربط بين مظاهر السلوك والخبرة التنظيمية.

ولنا أن نتساءل:

* كم رب عمل تنمر، العامل لديه في عمله مدة أطول من عقده؟

* وكم من تاجر، اشتكى من رجال البيع الذين يعملون لحسابه إنهم يردون إحسانه لتوظيفه لهم بالحدود والنكران؟

* وكم من الشركات والمنظمات تعاني من عدم ولاء العاملين الوظيفي لمنظماتهم؟

ويرى خبراء الإدارة أن الحفاظ على بقاء الموظفين يعد من التحديات الكبرى التي تواجه المنظمات في العالم وخاصة في منطقة الشرق الأوسط، والمقصود هنا هم الموظفون الأكفاء، فالموظفون الأكفاء فقط هم أصحاب البدائل والطموحات الذين يرون أن الأفضل لم يأت بعد؛ لأن ذوي الأداء العادي وهم من يشكلون عبئاً على المنظمات ويحصلون منها على أكثر مما يقدمونه ويتمسكون بوظائفهم حتى الرmq الأخير، رافعين شعارات "ليس في الإمكان أفضل مما كان" و"من خرج من داره قل مقداره" وهؤلاء بالتأكيد لا يوجد مبرر للقلق بشأن ولائهم للعمل، ونحن هنا نتحدث بالتأكيد عن الفئة الأولى وهي فئة المخلصين المجتهدين في أعمالهم الذين يضيفون قيمة حقيقية لوظائفهم والذين لديهم استعداد دائم لتطوير أدائهم ومخارجاتهم، وهؤلاء بالتحديد يشكلون صداً مزمناً في أدمغة المنظمات، وذلك لأن لديهم احتياجات معينة يريدون إشباعها ويرغبون دائماً في أن يكون المقابل قدر العطاء، هؤلاء بحاجة

دائماً إلى بيئة عمل ذات مواصفات خاصة تشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم. والواضح أن هنالك قصوراً في إدارة الموارد البشرية في منظماتنا العربية بمختلف مجالاتها وتوجهاتها. وأوضح "بيتمان" Beatman إلى أن الرضا الوظيفي هو نتاج الولاء التنظيمي، وأن للولاء تأثيراً سببياً إيجابياً على الرضا الوظيفي، أشار أيضاً إلى أن ربما يصبح العاملون مرتبطين بالولاء للمنظمة قبل أن يمكن لمواقف الرضا أن تظهر بشكل ذي معنى وقد يبدأ الولاء وقت مبكر تماماً. (Beatman, 2006).

ولو أمعنا النظر في العلاقة ما بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، سنجد أن هنالك ارتباطاً وثيقاً بينهما، وقد أكد البحث أن الولاء التنظيمي هو عبارة عن تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها، ولا يمكن أن تفهم دون رضاه عن وظيفته وأن الولاء والرضا مرتبطان بالمواقف والاتجاهات المميزة، وأن رضا الأفراد عن العمل لا يرتبط بالضرورة بدافعيتهم أو إنتاجيتهم، فحصول الفرد على مزايا وعوائد من الوظيفة لا تجعله بالضرورة راعياً في أداء العمل الموكل إليه، ويستدل من ذلك على أن رضا الأفراد عن الوظيفة لا يعني بالضرورة زيادة أدائهم.

لذلك، فالمشكلة الحقيقية التي تعاني منها منظماتنا وشركاتنا عدم وضوح الرؤيا لدى أغلب الإدارات بالمنظمات ومنها المنظمة موضوع البحث عن مدى أهمية تحسين الرضا الوظيفي ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين.

وكما يستمد البحث أهميته من أهمية الفئة التي تم تطبيق البحث عليها، حيث تعتبر الموارد البشرية من أهم مقومات المنظمات نجاحها وبقائها في ظل المنافسة الحادة بين المنظمات. ولتحقيق أهداف البحث، فقد تضمن خمسة مباحث، خصص الفصل الأول للإطار العام للبحث، في حين تناول الفصل الثاني الرضا الوظيفي، أما الفصل الثالث فقد كرس للولاء التنظيمي، وخصص الفصل الرابع للإطار العملي للبحث أما الفصل الأخير للاستنتاجات والتوصيات.

ثانياً - مشكلة البحث:

يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي نالت مستوى عالياً من البحث، وينبغي أن تبقى موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتنظيم الإداري في العمل ونظراً لأهمية قياس مستويات الرضا الوظيفي للمنتسبين للمنظمة للوقوف على أحدث أسباب التغير في هذه المستويات ومعالجتها، ولهذا تكمن مشكلة البحث الحالي في عدم وضوح الرؤيا لدى أغلب إدارات المنظمات ومنها المنظمة محل البحث عن مدى أهمية تحسين الرضا الوظيفي ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، ويمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الآتي:

"ما هو تأثير الرضا الوظيفي على الولاء لدى العاملين في القطاع الخاص في مدينة مكة المكرمة؟".

ثالثاً - أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من أهمية الفئة التي تم تطبيق البحث عليها - كون الموارد البشرية تمثل أهم مقومات أو موارد لمنظمات - وبقاءها في ظل المنافسة الحادة، وكذلك تتمثل أهميته في معرفة الرضا الوظيفي وما له من أثر على تحسين مستويات الأداء لدى الأفراد، وكذلك تحسين نسب الولاء التنظيمي في هذه المنظمات وكذلك تتمثل أهميته في تقديم مجموعة من المقترحات العملية القابلة للتطبيق في الشركات والتي تساهم في زيادة مستوى الرضا لدى العاملين وبالتالي ينعكس بالإيجاب على هذه المنظمات وعلى المجتمع بصفة عامة.

رابعاً - أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في الآتي:

1. معرفة مستوى الرضا الوظيفي وواقع الولاء التنظيمي لدى العاملين في الشركة موضوع البحث.
2. التعرف على المشاكل والعوامل التي تعيق تحسين مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين.
3. التعرف على أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في القطاع الخاص في مدينة مكة المكرمة.

4. الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات بناءً على النتائج المتحققة والتي تعمل على تطوير الرضا الوظيفي والولاء لدى العاملين.

خامساً - فرضيات البحث:

يتضمن البحث الفرضيتين الآتيتين: -

الفرضية الأولى:

(توجد علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي).

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن (الوظيفة) والولاء التنظيمي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن (الأجر) والولاء التنظيمي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن (أسلوب ونمط القيادة) والولاء التنظيمي.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن (مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية) والولاء التنظيمي.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن (بيئة العمل) والولاء التنظيمي.
الفرضية الثانية:

(يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي).
ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

١. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرضا عن (الوظيفة) على الولاء التنظيمي.
٢. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرضا عن (الأجر) على الولاء التنظيمي.
3. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرضا عن فرص النمو والتقدم على الولاء التنظيمي.
٤. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرضا عن (مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية) على الولاء التنظيمي.

5. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرضا عن (بيئة العمل) على الولاء التنظيمي.
سادساً - متغيرات البحث:

1. المتغير المستقل: يمثل الرضا الوظيفي ومن أهم عوامله:

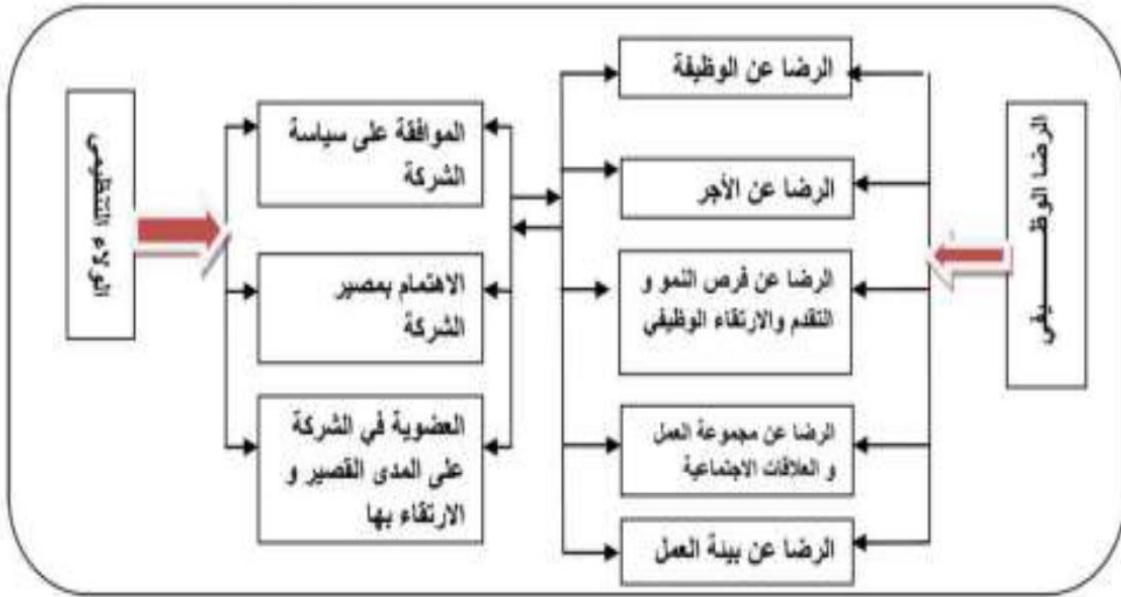
- أ - الرضا عن الوظيفة.
- ب- الرضا عن الأجر.
- ج- الرضا عن فرص النمو والتقدم والارتقاء الوظيفي.
- د- الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية لدى العاملين.
- هـ- الرضا عن ظروف العمل (كالأمان والسلامة والاستقرار).

٢. المتغير التابع: يمثل الولاء التنظيمي ويشمل:

- أ- الموافقة على سياسة المنظمة.
 - ب- الاهتمام بمصير المنظمة.
 - ج- العضوية على المدى البعيد والانتماء لها وتفضيلها على الشركات الأخرى.
- ويمكن توضيح متغيرات البحث من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (1)

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع



سابعاً: حدود البحث

تتمثل حدود البحث في الآتي:

1. الحدود المكانية للبحث: وتتمثل في القطاع الخاص في مدينة مكة المكرمة.
2. الحدود الزمنية للبحث: وتتمثل للفترة من 2017 - 2022م
3. الحدود البشرية للبحث: يقتصر البحث على عينة من العاملين في القطاع الخاص في مدينة مكة المكرمة.

الإطار النظري

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

مقدمة:

يعتبر العنصر البشري هو الدعامه الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها، لذلك تسعى أغلب المنظمات لزيادة الاهتمام به والعمل على إرضائه وتحقيق أهدافه، وقد ساد الاعتقاد في حالات خاصة أن الفرد مجبر على العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن وظيفته التي يشغلها، وقد ترتب على ذلك إهمال العنصر البشري وخاصة في المنظمات الحكومية، وبالتالي حدث الانخفاض الملحوظ في أداء العاملين في الأجهزة الحكومية، ولذلك أصبح من الضروري البحث عن حل لهذه المشكلة، وذلك عن طريق واحد وهو تحسين مستوى رضا العاملين (عبد الباقي: 2004: 171).

كما حظي موضوع الرضا الوظيفي بأهمية كبيرة، من قبل الباحثين والمختصين في الإدارة والسلوك التنظيمي، وعلم النفس الصناعي والتنظيمي خلال السنوات العشرين الماضية لما له من أثر مهم على المنظمة باعتباره من المواضيع الحيوية والمهمة التي تتناول البعد الإنساني لدى العنصر البشري الذي يعتبر من أهم موارد المنظمة إلى جانب الموارد الاقتصادية الأخرى.

إن أهمية دراسة الرضا الوظيفي لدى الأفراد تكمن في كون العمل هو أحد الطرق التي بواسطتها يتم اندماج الفرد ضمن مجموعته المهنية، من خلال التفاعل الذي يقع ما بين الفرد الذي يمكنه من إشباع حاجاته عن طريق استخدام مهاراته وقدراته، والتعبير عن ذاته وميوله واستعداداته وطموحاته ورضاه الوظيفي ولا يمكننا تحقيق هذه الأهداف إلا إذا كان هناك اهتمام بالعنصر الإنساني من خلال توفير الجو المناسب للعمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديه لكون الرضا في حد ذاته وسيلة تساعد على حل مشكلات الأفراد العاملين (ماهر: 2002: 53).

أولاً - مفهوم الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل ولذا قام العديد من الكتاب والباحثين بدراسته باستمرار ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات؛ والسبب الرئيس لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بآراء والاتجاهات والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الرواتب أو الإشراف أو التدريب أو غيرها (حريم 2004: 97).

وأورد الباحثون تعريفات عديدة للرضا الوظيفي، فيرى البعض أن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويتحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف طبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الآخرين (عبد الباقي: 2004: 171)

وهناك من يرى أن الرضا عن العمل هو اتجاه الفرد نحو عمله، فالشخص الذي يشعر بالرضا عن العمل يحمل اتجاهات إيجابية نحو العمل، بينما الشخص غير الراضي عن عمله، فإنه يحمل اتجاهات سلبية نحو العمل وفي الواقع أن المصطلحين يستخدمان بشكل مترادف (ماهر: 2002: 211).

كما وصف الرضا الوظيفي بأنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات عن العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل ومؤثرات البيئة الداخلية والخارجية (العديلي: 1993: 190).

كما ويمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه حالة التكامل التي تحدث ما بين الفرد ووظيفته والتي تعكس مدى قبوله وقناعاته بالعوامل الوظيفية المحيطة في بيئة العمل والمتمثلة في الأجر والإشراف والقيادة والعلاقات مع الزملاء وظروف العمل المادية والسياسة التنظيمية للمؤسسة التي يحدث فيها العمل والتي من شأنها أن تجعله راضياً عن العمل (عويضة: 2008: 97).

وفي ظل ما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه درجة إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل، كما ويشير إلى الحالة النفسية التي يشعر فيها الفرد نحو عمله وأثر هذا الشعور النفسي على أدائه وولائه وانتمائه للعمل الذي يعمل فيه.

ثانياً - أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الفرد الأساس الذي تقوم عليه المنظمات والمؤسسات، لكونه القوة المحركة والقاطرة الحقيقية في أي تنظيم ومصدر كل الطاقات، فهو الذي يحدد ويرسم الأهداف والسياسات ويضع الخطط والبرامج ويتحمل تدبير الإمكانيات اللازمة وتوجيه وترشيد استخداماتها بما يعود على التنظيم بالفائدة المستهدفة (غربي وآخرون: 2002: 4)

لذا، فالاهتمام بالأفراد يتوجب توفير جميع العوامل والأسباب التي تساعد على تحقيق وإشباع رغباتهم في العمل، فإذا كان من السهل على المنظمة توفير الموارد المادية، فإنه يصعب عليها الحصول والحفاظ على الموارد البشرية الراغبة في العمل والإنتاج، فإلى جانب هذه العوامل نذكر بعض الأسباب الأخرى التي تجعل الرضا الوظيفي ذا أهمية:

- تنمية الموارد البشرية وتعزيز ولائها للمنظمة وشعورها بالمسؤولية عن طريق زيادة المشاعر الإنسانية السعيدة في مختلف الأعمال.

- دراسة الرضا الوظيفي يمكن الإدارة من معرفة نفسها من خلال آراء العاملين والتعرف على مشاعرهم واتجاهاتهم نحوها والتعرف على مستوى الضغوط المهنية التي يصادفونها في أعمالهم فيما يساعدها على وضع حلول مناسبة لمثل هذه المشاكل.

- تساهم دراسة الرضا الوظيفي في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد الذي يؤدي إلى النجاح في عمله.

- فهم دوافع العاملين في أعمالهم ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة على تصميم بيئة عمل تساعد على الاستثمار الأمثل للطاقة العمالية والتغلب على مشاعر السخط والاستياء لديهم.

- يساهم الرضا في الحفاظ على جدية ومثابرة العامل وسلامة صحته العضوية والعقلية.

ثالثاً - العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

يرى معظم الباحثين أن تعدد مفاهيم الرضا الوظيفي يؤدي حتماً إلى تعدد في العوامل المؤثرة فيه، التي ترجع في الأساس إلى التباين الموجود في اتجاهات وميول الأفراد، بحيث أن هنالك من يرجعها إلى عوامل تتعلق بالفرد نفسه، فيما يرجعها آخرون إلى البيئة الخارجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية المحيط بها.

حيث حدد كيث Keith ستة عوامل للرضا الوظيفي تتصل الثلاثة الأولى بالعمل مباشرة وتتمثل في:

كفاية الإشراف والرضا عن العمل نفسه والاندماج مع الزملاء في العمل، والثلاثة الأخرى تتصل بالعمل بصفه غير مباشره وتتمثل في:

توفير الهدف بالنسبة للمنظمة، وعدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها، والحالة الصحية البدنية والذهنية (شلال: 1996: 118).

إما (العديلي: 1995: 200، 201)، فيرى أن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي تتكون من عدة عوامل مهمة هي:

النمو النفسي وإتاحة الفرصة لاتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، الراتب والضمانات والمسئولية والإشراف الشخصي والتقدير والعلاقات مع الزملاء والمرؤوسين، فرص الترقى والنمو الوظيفي، ظروف العمل ومتطلباته وأنظمته وإجراءات الإدارة.

أما دراسة "عويضة" فقد صنفت العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى سبعة مجموعات وهي: مجموعة العوامل الشخصية المتعلقة بالأفراد وتشمل (عوامل تتعلق بقدرات الأفراد ومهاراتهم، وعوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد) ومجموعة العوامل المتعلقة بالوظيفة أو محتوى العمل، وهذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وإمكانيات العاملين وميولهم، ومجموعة العوامل المرتبطة بنمط الإشراف والإدارة وتتعلق هذه العوامل بطرق الإشراف والإدارة المتبعة ومدى توافر العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس، ومجموعة العوامل المرتبطة

بتنظيم العمل داخل المنظمة وتتعلق هذه العوامل باللوائح والنظم التي تتبعها المنظمة، ومجموعة العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي والأجر وفرص الترقى وتتمثل هذه العوامل بالعناصر المتعلقة بتأمين مستقبل الموظف والاستقرار الوظيفي ومقدار الأجر الذي يحصل عليه. ومجموعة العوامل البيئية وجماعة العمل وتتعلق هذه العوامل بالبيئة التي ينشئ فيها الفرد (عويضة: 23: 2008، 24، 25). أما نتائج الدراسات الميدانية في هذا المجال التي أجريت في بعض الدول العربية فقد أوضحت دراسة "يوسف القبلات وصلاح عون الله" حول الرضا لدى العاملين بالمؤسسات السعودية هو أن الترقيات والمكافآت التشجيعية والتقييم الموضوعي والتدريب وجماعات العمل والعلاقات الاجتماعية من بين العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي (العديلي: 1995: 211). ومن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى العامل بحسب أهميتها واختلاف التنظيمات الإدارية والبيئة المحيطة بها ونذكر منها ما يلي:

١- الأجر:

إذا اعتمد على الربط بين الرضا وإشباع الحاجات الخاصة الفسيولوجية، فإن هذا العامل ضروري جداً لتحقيق الرضا، ومهما كان المنطلق، فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا ولكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكأنه لا اعتراف بما قدمه، ولكون النقود أو المال الوسيلة الوحيدة لاقتناء متطلبات الحياة المادية، وكونها وسيلة لتحسين ظروف الجوانب الأخرى من الحياة خارج المنظمة وهذا يعزز العلاقة بين مختلف جوانب حياة العامل.

أجريت الكثير من الدراسات حول الأجر والرضا منها دراسة ميلر ١٩٤١، وطومسن ١٩٣٩، كندل وسميث ١٩٦٣ والمؤكدة كلها على وجود علاقة طردية ما بين مستوى الأجر والرضا الوظيفي غير أن البعض مثل (هرزبرغ) يرى أن لا علاقة بينهما، والصحيح عكس، ذلك لأنهم يرون أن الدخل يحقق الحاجات الفسيولوجية فحسب، وهنا يكمن الخطأ؛ إذ أن الأجر هو مبعث للعزة والاقتدار بالإضافة إلى إمكانية تحويل المال منفعة معنوية (عاشور: 1989: 151).

٢- فرص الترقية:

يقصد بالترقية "تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسئولية أكبر من الوظيفة السابقة ودرجة أعلى من درجته الحالية"، ولفرص الترقية علاقة قوية بالرضا؛ إذ إنها ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والالتزام، كما توفر الترقية الفرصة المناسبة لتنمية قدرات العامل؛ إذ تشير الدراسات إلى أن هنالك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي، كما يرى (فروم) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد لفرص الترقية،

وعلى هذا يجب على المنظمة إشباع هذا الطموح بتوفير فرص الترقية وإلا انخفض رضا كل عامل طموح (عاشور: 1989: 151)

٣- نمط الإشراف:

بينت الدراسات أن المشرفين الذين يحسنون التعامل مع العاملين ناجحين في أداء منظماتهم، فالمشرف الذي يجعل العامل محل الاهتمام، ويقيم علاقات طيبة معه على أساس من التفاهم والاحترام يوفر له ولاء هؤلاء العمال، وإذا اعتبره حالة ثانوية ولم يوليه العناية والاهتمام المطلوب، فإنه يكون سبباً في خلق بيئة عمل متوترة؛ لأن كل الظواهر والإحداث التي تقع من حوله، ويمكن أن تدخل في تشكيل وتحديد مستوى الرضا لديه (العديلي: 211: 1995)

4- محتوى العمل:

يعتبر محتوى العمل بمتغيراته العديدة كالمسؤولية طبيعة أنشطة العمل، فرص الإنجاز وتقدير الآخرين لأداء الفرد من أهم العناصر في خلق الرضا لاعتبار العامل عنصر فيه ويتحرك ضمنه ويتأثر به، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات وخاصة تلك التي قام بها ولتر وفينست Walter & venset 1953 وكذلك فروم وكورنهورمر 1964 vroom & corn homer. (العديلي: 1995: 211).

5- ظروف العمل:

بدأ الاهتمام بظروف العمل وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال "آلتون" "مايو" وتجارب "هوثورن")، فجاء حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث من شتى أنحاء العالم، وذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه؛ إذ أن للإنسان حدود وعتبات للحمل إزاء هذه العوامل: الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، النظافة، ووسائل العمل وغيرها. وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد، فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعددة وبالتالي عن رضاه عن عمله (عاشور: 1989: 151).

رابعاً - النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

لقد شغل موضوع تفسير الرضا الوظيفي اهتمام الكثيرين من الباحثين في مجال الفكر الإداري والتنظيمي ويشير التطور التاريخي للدراسات والأبحاث في هذا الإطار إلى المحاولات الأولى لتفسير الرضا الوظيفي التي ارتبطت بالحوافز المادية كأساس لتحسين الأداء والرضا الوظيفي، وهذا المفهوم جاء كإفراز الأفكار المدرسة التaylorية، حيث كانت تعتبر العامل وحدة مستقلة يتعين أن يكون سلوكه ونشاطه على درجة عالية من الرشد والتعقل (محمد: 1991: 131)

وقد وجهت لهذه المدرسة عدة انتقادات لكونها لا تفسر السلوك الإنساني المعقد، تلي ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية التي توصلت إلى عوامل أخرى محركة ودافعة للعاملين، وهي الرغبة في تكوين العلاقات الإنسانية والانتماء لجماعات العمل وإشراك العمل في جميع العمليات التنظيمية وتحميلهم مسؤولية العمل وأهدافه ومركزة على أن التنظيم الذي يحقق أكبر قدر من الإشباع للرغبات الإنسانية يكون أكثر كفاءة ولم تسلم أفكار هذه المدرسة هي الأخرى من النقد، حيث يعتبرها البعض أنها قدمت صورة مثالية في تعاون الجماعات لا تتفق ومعطيات الواقع، كما أن هذه النظرية أغفلت الصراع والمنافسة التي تعتبر مصدر للابتكار والتطوير، إلى جانب تركيزها على الحوافز غير المادية وأهملت أهمية الحوافز الأخرى (المغربي: 1995: 55).

وقد برزت عدة نظريات ونماذج لتفسير الرضا الوظيفي وأهمها ما يلي:

تعتبر نظرية ماسلو (Maslow) من أشهر النظريات التي أسهمت في مجال العلوم السلوكية بحيث يمثل موضوعها نقطة البداية في دراسة الدافعية والحوافز وهي تنظر للدافعية على أنها نابعة من داخل الفرد، حيث أن هنالك دافع داخلي يوجه الفرد نحو أداء نوع معين من السلوك لا يمكن فرضها على الفرد (محمود: 114: 2007). وتتمثل هذه الحاجات الأساسية في:

1- الحاجات الفسيولوجية:

وتتمثل في الحاجات التي لا يستطيع الإنسان الاستغناء عن إشباعها للمحافظة على استمراره على قيد الحياة كالغذاء والهواء والمسكن، ويمكن إشباعها من خلال الأجر والحوافز المادية وفي حالة عدم الإشباع تتلاشى كافة الحاجات الأخرى من الوجود.

2- الحاجة إلى الأمن:

وهي تعبر عن حاجة الفرد في أن يكون في مأمن من الإخطار وأن يشعر بقدر من الاطمئنان والتأكد في ما يتعلق بالبيئة المحيطة به من ضمانات وظيفية والاستقرار، والوقاية من الخوف، والحاجة إلى تنظيم والقوانين التي تحدد المسؤوليات والواجبات التي تضمن له الأمن النفسي المادي معا وهذه الحاجات في نظر ماسلو (Maslow) هي التي تحميه من تظلمات المشرفين (حسن: 2002: 113).

3- الحاجات الاجتماعية:

بعد تلبية الحاجات السابقة، يصبح الفرد يفكر ويرغب في إقامة علاقات صداقة، وكسب رضا الآخرين وإبداء استعداداته لتبادل الصداقة والعطف معهم، باعتباره ذا طبقة اجتماعية، ويمكن إشباع هذه الحاجات في المنظمة من خلال توفير النوادي وإقامة الحفلات والرحلات.

4- الحاجات الخاصة بالمكانة والتقدير:

هي رغبة الفرد في شغل مركز اجتماعي وكسب احترام الآخرين له، وإحساسه بالثقة بنفسه وحصوله على السلطة والقوة، وبأنه يساهم بدور إيجابي في المنظمة يؤهله للحصول على تقدير الزملاء والرؤساء، بالإضافة إلى التقدير الذاتي لنفسه، ويمكن إشباعها في المنظمة من خلال نظام الترقيات والمكافآت الاستثنائية أو خطابات الشكر والثناء والمدح في اللحظة المناسبة (حنفي: 1997: 464).

5- الحاجات المتعلقة بتحقيق الذات:

وهي تشمل قمة الحاجات في هذه النظرية، بحيث تعبر عن حاجة الفرد أن ينطلق بقدراته ومواهبه وأن يمارس الأعمال النشطة بما يتفق والاستخدام الأمثل لإمكانياته ومواهبه، وذلك بمواصلة تطوير شخصيته والقدرة على الإبداع والابتكار أو كما يعبر عنها ماسلو (Maslow) بأنه هو التطلع، لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون، وبعبارة أخرى الكفاح من أجل إدراك أقصى القدرات (بلال: 88: 2005).

وانطلاقاً من هذه الحاجات، فإن ماسلو (Maslow) يرى أن على قدر تلبية هذه الحاجات يتحدد مستوى الرضا لدى الفرد وان الحاجة المشبعة ليست دافعة، وإنما الدافع هو الحاجة التي لا يتم إشباعها، أي كل مستوى من الحاجات يتم إشباعه قبل أن تبدأ أهمية الحاجة في المستوى الأعلى في الظهور (حسن: 2003: 114).

خامساً - قياس الرضا الوظيفي:

إن معرفة اتجاهات الناس نحو العمل ليست بالعملية السهلة؛ لأن من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، كذلك فإن سؤال الناس بشكل مباشر عن حقيقة اتجاهاتهم قد لا يعطي نتائج مفيدة، فإن الناس غالباً لا تريد الإفصاح عن ذلك وحتى وإن كانوا يريدون الإفصاح فإن الموقف قد يكون معقداً بالشكل الذي لا يستطيعون التعبير عنه (رفاعي، بسيوني: 2004: 206) ويرى البعض أنه على الرغم من وجود اتجاهات متعددة لدى الفرد اتجاه الجوانب المختلفة لعمله إلا إنه من الصعب تقييمها وقياسها ويرجع هذا إلى صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد وعادة لا يفصح الفرد بصورة صادقة عما بداخله (حسن: 2003: 169).

ويشير البعض إلى أنه على الرغم من أهمية الرضا الوظيفي إلا أن الكثير من المنظمات لم تستخدم أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم تجاه العمل وتقتصر هذه الأساليب على مجرد سماع رأي الرؤساء لمرؤوسيه (عبد الباقي: 2004: 177)

ويقسم الإخصائيون مقاييس الرضا الوظيفي إلى مقاييس موضوعية وذاتية (عاشور: 1985: 402، 403) وهذه المقاييس هي على النحو الآتي:

أولاً - المقاييس الموضوعية للرضا:

ويقصد بها كل المقاييس التي تفيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب، وسرعة دوران العمل وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي، لأنه يستخدم الأساليب الموضوعية، إذ إنه عبارة عن رصد مضبوط لسلوك العمال كمسك السجلات للغيابات ودوران العمل.

أ. معدل الغياب:

إن معدل الغياب يعكس مدى انتظام الفرد في عمله، وهو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل، فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطاً بالعمل وأشد حرصاً على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء من عمله لذلك، فإن احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل وقسم في المنظمة يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج.

ويحسب معدل الغياب عادةً بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالآتي:
مجموع عدد أيام الغياب للأفراد

متوسط عدد الأفراد العاملين $\times 100$

=السنة

تختلف طريقة استعمال هذا المعدل حسب احتياجات المنظمة فقد تعتبر فترات مثل شهر - فصل - ستة أشهر - موسم أيضاً بالمقارنة بين المنظمات لنفس النشاط أو النوعية تتخذ كمعيار لاستخراج دلالات الرضا أو عدم الرضا (عاشور: 1985: 405).

إلا إنه يعاب على هذا المؤشر في كونه لا يقف عند مبررات الغياب فليست كل الغيابات تعبر عن الحالات الشعورية تجاه العمل، فقد يتغيب العامل بسبب المرض، أو لحادث، تعطل وسيلة النقل أو للظروف العائلية وغيرها من الأسباب المشروعة أو المبررة.

ب. سرعة دوران العمل:

يمكن استخدام معدل دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم باختيار الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا.

ويحسب معدل دوران العمل على النحو الآتي: (عاشور: 1985: 407)

وينتقد المقياسيان السابقان بالآتي:

١- أن كل من معدل الغياب، ومعدل دوران العمل، يشيران على وجود مشاكل في التنظيم دون تحديدها.

٢- لا يُطبق هذان المقياسيان في كل المجتمعات بشكل معياري، فعدم ترك الخدمة، وعدم الغياب لا يعبران عن رضا الأفراد في المجتمعات الفقيرة وخاصة في ظل كساد سوق العمل.

٣- تختلف ظروف الغياب وترك العمل بين العمال إلا أن هذين المعدلين يساويان بين الظروف ولا ينظران في حقيقتها.

4- تحتاج المنظمة إلى استجواب العمال لدعم مصداقية المعدلين وتصحيحهما.

ثانياً - المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي:

يقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي سواء كتابية (استمارة الاستبيان) أو شفوية (المقابلة الشخصية):

أ- استمارة الاستبيان:

وهي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما (رزواتي: 2002: 123)، حيث تحظى استمارة الاستبيان برواج في الاستعمال في مختلف البحوث الاجتماعية.

استبيان لبيان الرضا الوظيفي:

وهو يشمل أسئلة متنوعة حول كل جوانب الوظيفة التي يشغلها العامل، والذي صممه كل من (Laroche , via Tor).

١. استبيان الرضا عن الأجر:

وهو استبيان حول أنظمة الأجور ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجر.

ب- المقابلة الشخصية:

وتعرف على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات (رزواتي: 2002: 148) وللمقابلة أنواع، فقد تكون منظمة (اجتماع رسمي) أو غير منظمة (لقاء عفوي)، فتسمح

المقابلة بوصف وكشف جوانب العمل التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الأخرى، بالإضافة إلى أنها مفيدة في استجواب الذين يتعذر عليهم الإجابة على الاستمارة كتابة كما إنها تزيل اللبس والغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات (عبد الحفيظ: 1993: 12).

وتتضمن المقابلة مقابلة العاملين وجهاً لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، وفي تلك الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم المقابلة في بيئة يشعر فيها العاملين بحرية في الكلام، وبهذا تتم أول خطوة في اتجاه تصحيح أو محو المشاكل، وتكون المقابلة ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة، وبالتالي يكونون قادرين على التقدير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم وحقوقهم في الخصوصية (سلطان: 2002: 199، 198).

أما عيوبها، فنتمثل في أن طريقة الأسئلة تختلف من موقف إلى آخر ومن شخص إلى آخر، مما يؤثر على طريقة الإجابة، وبالتالي يؤثر على موضوعية المعلومات، كما تطلب المقابلة وقتاً طويلاً لإجرائها وأناساً مدربين عليها (عبد الحفيظ: 1993: 12).

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

مقدمة:

حظي مفهوم الولاء التنظيمي باهتمام الباحثين سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة، ولكن لم يلق الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينيات من القرن العشرين، حيث أكدت الدراسات بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات، ومنذ ذلك الحين ظهرت دراسات كثيرة، وخاصة في الدول الغربية، تبحث في الولاء التنظيمي من حيث مخرجاته ومقوماته والعوامل المؤثرة فيه (عويضة: 2008: 30)

لكي تنظم أي منظمة استمرار القوى العاملة بها عليها أن تركز على تنمية العلاقات بين المنظمة من جهة والعاملين من جهة أخرى، وخاصة المتميزون منهم ومن ذوي المهارات العالية والتخصصات الدقيقة، فمن شأن هذا التركيز أن يؤدي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وإيجاد الدافع لديهم لبذل المزيد من الجهد والأداء. ويأتي مثل هذا الاهتمام نتيجة إدراك مدى تأثير ولاء الأفراد لمنظماتهم على مستوى الأداء والإنتاجية وبالتالي اقتصاديات الدولة. ولعل خير شاهد على صحة هذا الرأي ما نلاحظه من تفوق اليابان في الإنتاجية على مثيلاتها من الدول المتقدمة.

ويعزي هذا التفوق الياباني في أحد أسبابه إلى ارتفاع درجة انتماء العامل الياباني للمنظمة التي يعمل بها، من هنا تتبع أهمية الولاء التنظيمي في واقعنا المحلي والعربي، وخاصة بعد أن شاهدنا اهتمام العديد من الدراسات في عقدي السبعينات والثمانينيات من القرن الماضي بموضوع الولاء التنظيمي (العجمي: 1999: 50).

أولاً - مفهوم الولاء التنظيمي:

هناك إجماع كبير بين الباحثين على أن الولاء التنظيمي يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الموظف ومنظمته، ولكن لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف محدد للرضا الوظيفي، ورغم الاتفاق بين الباحثين على أن الولاء التنظيمي بغض النظر عن أبعاده وتقسيماته يؤثر على المنظمة، ويعد الولاء التنظيمي من المفاهيم التي تستخدم بعدة اتجاهات مختلفة (عويضة: 2008: 30)

تعدد المفاهيم الخاصة بالولاء التنظيمي، فهناك من ينظر إليه من زاوية العاطفة وعرفه على أنه درجة ارتباط الشخص النفسي بالمنظمة من خلال المشاعر مثل الانتماء، والعاطفة، والالتزام الذي يصف مشاعر العاملين وارتباطهم في المنظمة (الفوزان: 2002: 4)

كما عرف الولاء التنظيمي على أنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، والذي يتجلى في رغبة الفرد للبقاء في المنظمة وتبني قيمها، وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها (العتيبي والسواط 1997: 18).

ومما سبق، يمكننا تعريف الولاء التنظيمي على أنه درجة ارتباط الفرد مع المنظمة ومدى تعلقه بها وأثر هذا الارتباط على كفاءة وفاعلية المنظمة، وأيضاً هو الحالة التي يتكامل بها الفرد مع منظّمته وعمله فيكون جزءاً منها ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته ونيته في النمو والتقدم وتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً - أهمية الولاء التنظيمي:

لابد من الإشارة إلى أن مفهوم الولاء التنظيمي يعتبر من مفاهيم الإدارة الحديثة؛ وذلك نظراً لأهميته المتزايدة، فقد أثبتت العديد من الدراسات أنه كلما ازداد الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي قل معدل دوران العمل - حيث يعرف دوران العمل بسرعة الاستقالة من العمل نتيجة عدم الرضا عن ظروف العمل - كما ويساعد الولاء التنظيمي كذلك في انخفاض نسبة الغياب، والحد من مشكلة التأخير وتحسين الأداء الوظيفي، هذا بالإضافة إلى أن أثر الولاء التنظيمي في حياة العاملين قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل، فقد اتضح أن صاحب الولاء المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العالي للمنظمة.

كما ويعتبر الولاء من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى، فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون إلى بذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول (العجمي: 1999: 52)

ومن الأسباب التي تبرز أهمية الولاء التنظيمي والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي:

1. إن الولاء يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الذين لديهم ولاء سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.

2. أن الولاء التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد هدف الأفراد في الحياة (عبد الباقي: 2005: 316).

3. وعلى الرغم من كل هذه الفوائد وكل هذه الأهمية للولاء التنظيمي إلا إنه يجب الانتباه إلى أن الولاء التنظيمي قد يكون له بعض الآثار السلبية على الموظف، ولعل من أبرز هذه الآثار السلبية الضغوط النفسية، المشاكل العائلية، الركود المهني وتنشئ هذه المشاكل نتيجة لإصرار الموظف على

البقاء في منظمته مما قد يعني التضحية بوظيفة أفضل أو دخل أكبر أو مركز أعلى في منظمة أخرى (العجمي: 53: 1999).

ثالثاً - أبعاد الولاء التنظيمي:

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوى الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هنالك أبعاداً مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

ولكن رغم هذا الاختلاف، فإن محتوى هذه الأبعاد التي ذكرت (عويضة: 2008: 35، 36) من قبل الباحث لا تختلف في محتواها، أما أكثر التصنيفات قبولاً لأبعاد الولاء التنظيمي هي ما يلي:

1. الولاء التنظيمي العاطفي:

يتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلاليته وأهمية وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفخر بانتمائه لمنظمته وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه مع الآخرين وتبني مشاكلها، كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله.

٢. الولاء التنظيمي المستمر:

أن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول فترة الخدمة، والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله، حيث أن الفرد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تقريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى أي عمل آخر، وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون أخرى، فالأفراد الذين تقدم بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة؛ نظراً لتضائل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.

3. الولاء الأخلاقي (المعياري):

ويعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة، وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتعاون الإيجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

رابعاً - العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي:

هنالك بعض العوامل التي تؤثر في الانتماء التنظيمي (Richard, scholl: 2003: 91) في مجموعة من المدخلات مثل مستوى مناسب من الأجر، توقع استمرار الأجر، القيادة داخل المنظمة، العلاقة بين المستويات التنظيمية، وضوح الدور المهني، وجود مهارات العمل، الدور المتوقع من الأداء، التدريب على المهام الوظيفية، اتجاهات العاملين نحو المنظمة، وينعكس ذلك على مجموعة من المخرجات وتتمثل بالآتي:

١- العضوية في المنظمة على المدى الطويل والانتماء لها وتفضيلها على المنظمات الأخرى من خلال شعور الموظف بالأمان الوظيفي وأنه غير مهدد بإنهاء خدماته في أي وقت بدون سبب، وشعور الموظف بأنه مدين للمنظمة التي يعمل فيها، وأن يلمس الموظف أن المنظمة تحافظ عليه وتثق به وتوفر له كل حقوقه لكن تؤمن له حياة كريمة، مما يجعل الموظف لا يفكر بمغادرة المنظمة وعدم الانتقال منها إلى عمل جديد، وأن يقوم بالدفاع عن المنظمة التي يعمل لها حال تعرضها لسوء، وأن يعمل على ارتباطه وعضويته في المنظمة حتى بعد مغادرتها، وأن يقوم بالافتخار بالمنظمة أمام زملائه.

٢- الموافقة على سياسة المنظمة من خلال الالتزام بالسلوك المهني عبر الالتزام بسياسة العمل في المنظمة، وشعوره بأن أهداف المنظمة واضحة وسهلة، وأن الإجراءات المعتمدة في المنظمة معروفة للجميع، وتقبله لسياسة المنظمة بقناعة تامة، وشعوره بأنه يستطيع أن يعبر عن رأيه بسهولة في المنظمة، وأن سياسة الاتصالات في المنظمة فعالة ومفيدة وتزيل الحواجز، وأن في المنظمة نظام فعال يعالج مشاكل الموظفين وشكاويهم كل ذلك يساعد في التقدم في العمل، وأن يلمس بنفسه أن هنالك تجانس بين قيمته الشخصية وبين القيم الموجودة في المنظمة.

3- الدفاع عن المنظمة والاهتمام بمصيرها من خلال الشعور بالضييق تجاه أخطاء الزملاء لجمهور المراجعين مما يؤثر على سمعة المنظمة، والشعور بأن أي مشكلة تتعلق بالمنظمة هي جزء من مشاكل

الموظف وأن يعتبر نفسه عنصراً فعالاً وبناءاً في المنظمة، وأن يشعر بالتزام أخلاقي في الاستمرار بعمله في المنظمة، وأن حياته ستتأثر سلباً لو ترك العمل في المنظمة، وأنه مستعد ليقدم ضعف الجهد المطلوب منه لإنجاح عمل المنظمة، وأن يكون مهتم بمصير ومستقبل المنظمة التي يعمل فيها.

خامساً - العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي:

من خلال النظر في العلاقة ما بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، تبين أن هناك ارتباطاً وثيقاً بينهما، فقد ذكر ذلك عدد من الباحثين أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي، وهي الرضا عن نوع العمل والرضا عن الأجر، والرضا عن العلاقة مع الرؤساء، والرضا عن العلاقة مع الزملاء، أي إنه كلما زاد الولاء التنظيمي زاد الرضا الوظيفي، ويمكننا تفسير ذلك إلى أن الولاء يأتي من عملية تجانس أهداف وقيم الفرد بأهداف وقيم المنظمة، وذلك يعني قلة الصراعات التي يمكن أن يستشعرها الفرد أثناء قيامه بدوره، وبالتالي انخفاض حدة توترات العمل لديه، مما يكون اتجاهه نحو العمل إيجابياً وبالتالي يكون لديه رضا وظيفي ببعض المتغيرات المهنية والإنسانية المتمثلة بالمحددات الذاتية الشخصية بالإضافة إلى ظروف العمل المهني أكثر العوامل تأثيراً، وكذلك فقد وجدت فروق بين مستويات الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي بين الذكور والإناث لصالح الذكور ويرجع ذلك إلى أنه لا تزال المراكز المتقدمة من نصيب الرجل، وقد يكون هذا أحد الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض مستوى الولاء لدى المرأة بالإضافة إلى أعباء العمل تجعل المرأة أكثر إرهاقاً وبالتالي يؤدي هذا إلى انخفاض مستوى الولاء عندها (عبد الرزاق: 2004: 344).

كما أوضحت الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي أن المفهومين يمكن أن يتأثرا بالعوامل الشخصية أو الداخلية التي تنتج من داخل الإنسان والعوامل الموقفية (أو الخارجية) التي تأتي من خارج الإنسان فبعض العوامل الخارجية مثل حجم المنظمة، الموقع الجغرافي، نوع المنظمة والصناعة تؤثر على شعور الموظف اتجاه وظيفته. كما أوضحت هذه الدراسات أن كل من الرضا والولاء له علاقة إيجابية قوية مع المستوى الوظيفي والأقدمية أو السن، في حين أن هذه العلاقة سالبة مع التعليم بينما لا توجد أي علاقة بين المفهومين وبين الجنس (العجمي: 1999: 55).

كما استنتجت العديد من الدراسات التي بحثت العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي أنه بزيادة الرضا الوظيفي يزداد مستوى الولاء التنظيمي، وأن مسببات الولاء التنظيمي تختلف عن مسببات الرضا الوظيفي، ونتوقع بالتالي أن يكون هناك ارتباط وثيق بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل، حيث أظهرت الدراسات أن التغير في الولاءات الجماعية للفرد أي الولاء للجماعات المختلفة غالباً ما

يؤدي إلى تغيير اتجاهاته، وبالتالي فإن تغيير الولاء للمنظمة يمكن أن يؤثر على اتجاه الفرد نحو عمله سلباً أو إيجاباً (خطاب 23: 1988).

ويقول البعض أن هناك رأيين حول علاقة كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ببعضهما وأي منها يؤثر في الآخر.

الرأي الأول يقول: أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى الشعور بالولاء التنظيمي، وحسب هذا الرأي، فإن الولاء التنظيمي يأخذ وقتاً طويلاً نسبياً حتى يتكون، ومن ثم يستمر مع الإنسان فترة أطول من الرضا الوظيفي، لذا فإن الرضا الوظيفي قد يستخدم لتحقيق الولاء التنظيمي، وبعد فترة من الزمن سيكون الموظف الراضي عن عمله أكثر ولاءاً للمنظمة.

أما الرأي الثاني فيقول: أن التأثير بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي هو في الاتجاه المعاكس، بمعنى أن شعور الموظف بالانتماء للمنظمة والولاء لها يولد لديه شعور بالرضا عن وظيفته، فالانتماء للمنظمة يولد شعوراً إيجابياً تجاه المنظمة، وهذا الرأي يشير إلى أن الولاء للمنظمة قد يتشكل قبل أن ينظم الموظف أو على الأقل في المراحل الأولى لعمله في المنظمة (العجمي: 56: 1999).

الفصل الرابع: الإطار العملي للبحث

أولاً: المنهجية والإجراءات:

يهدف هذا البحث إلى تحديد أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في القطاع الخاص في مدينة مكة المكرمة، ولتحقيق ذلك سيتم تناول طريقة وإجراءات البحث على النحو الآتي:

أهداف المصنع:

إنتاج المستلزمات الحياتية بصفة عامة (أغذية، مشروبات ملابس، أدوات منزلية، وغيرها) ويقوم بتوفير 30% من مستلزماته من المواد الأولية من السوق السعودي من خلال عقود المشاركة مع باقي مصانع وزارة الصناعة والثروة المعدنية.

١. منهج البحث:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء البحث لكونه من أكثر الناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية؛ ولأنه يناسب الظاهرة موضوع البحث.

٢. مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في القطاع الخاص في مدينة مكة المكرمة، وقد وصل عددهم إلى (140) عامل موزعين على مختلف الأقسام في الشركة.

٣. عينة البحث:

لقد تم اختيار عينة من مجتمع البحث الأصلي، وقد بلغ حجم العينة (35) عاملاً وعاملة من العاملين في القطاع الخاص في مدينة مكة المكرمة، وعلى اختلاف مواقعهم بحيث يكون رئيس القسم واحداً منهم كذلك تشمل العينة الإداري والفني ولا تسري هذه الدراسة على العاملين بنظام المناوبة وأصحاب العقود المؤقتة لأنهم لا يتمتعون بصفة موظف.

4. طرق جمع البيانات:

لقد اعتمد الباحث على البيانات من المصادر الآتية:

أولاً - المصادر الثانوية: حيث تم الحصول على البيانات من الأزمة من خلال المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والدوريات والمجلات العلمية.

ثانياً: المصادر الأولية: لقد تم الحصول على البيانات والمعلومات الأولية عن طريق استمارة الاستبيان التي تم إعدادها لهذا الغرض وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss.

5. أداة البحث:

لقد صمم الباحث استمارة الاستبيان بصورتها النهائية مشتملة على ثلاثة أجزاء:
الجزء الأول: ويشمل على (5) فقرات موزعة على البيانات الشخصية مثل (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
الجزء الثاني: ويشمل على (25) فقرة لقياس العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي موزعة على المجالات الآتية:

- * الرضا عن الوظيفة ويتكون من خمس فقرات.
 - * الرضا عن الأجر ويتكون من خمس فقرات.
 - * الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف ويتكون من خمسة فقرات.
 - * الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية ويتكون من خمس فقرات.
 - * الرضا عن بيئة العمل ويتكون من خمس فقرات.
- الجزء الثالث: ويشتمل على (15) فقرة لقياس العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي وموزعة على المجالات الآتية:

- * الموافقة على سياسة الشركة ويتكون من خمس فقرات.
 - * الاهتمام بمصير الشركة ويتكون من خمس فقرات.
- العضوية في الشركة على المدى الطويل والانتماء لها وتفضيلها على الشركات الأخرى ويتكون من خمس فقرات.
- وقد استعمل الباحث مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة لكل عبارة ولقد تم استخدام صيغة واحدة من الإجابات بما يتلاءم مع صيغة فقرات استمارة الاستبيان كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (1)

أوزان الفقرات

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

6. الأساليب والمعالجات الإحصائية:

قام الباحث بتفريغ وتحليل استمارات الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، وقد تم إجراء الاختبارات الإحصائية الآتية:

أ. النسب المئوية والتكرارات لوصف العينة.

ب. مقاييس النزعة المركزية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري).

ت. اختبار t الاختبار الفروق ما بين المتغيرات.

ث. معامل الارتباط بيرسون R .

ج. معامل التحديد R^2 .

ح. اختبار F الاختبار التأثير.

خ. معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداء.

د. معامل التجزئة النصفية.

7. إجراءات تطبيق البحث:

أ. قام الباحث بإعداد استمارة الاستبيان لدراسة أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي في القطاع الخاص في مدينة مكة المكرمة.

ب. تم توزيع الاستبيانات على أفراد عينة البحث، حيث وزعت استمارات الاستبيان على (35) فرداً من أفراد عينة البحث.

ج. تم جمع استمارات الاستبيان من أفراد عينة البحث، حيث تم استرداد (35)، وتم استبعاد واحدة لعدم صلاحيتها وعدم تعبئة كل الفقرات من قبل الذين تم استبيان رأيهم وعليه بلغت الاستبيانات الصالحة والتي تم تحليلها (34) أي بنسبة استرداد بلغت (97.14%).

8. صدق وثبات الأداة:

* صدق الأداة: عرض الباحث استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين (5) خمسة أعضاء من التخصيصين في الإدارة والاقتصاد، وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقامت بعمل ما يلزم من تغيير وتعديل، وبذلك خرجت استمارة الاستبيان في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على العينة المبحوثة.

* ثبات الأداة: من أجل التحقق من صدق وثبات فقرات الاستبيان ومقياس البحث استخدم الباحث لهذا الغرض معامل ارتباط ألفا (معامل ألفا كرونباخ) وقد تم قياس مستوى الثبات والتناسق الداخلي للأبعاد المكونة لمتغيرات البحث والمتمثلة بعمليات الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي باستخدام مقياس - ألفا كرونباخ - حسب عناصر متغيرات البحث، وكالاتي:

1- المتغير المستقل (عمليات الرضا الوظيفي: X)، تتكون من خمسة متغيرات وكالاتي:

أ- الرضا عن الوظيفة، وتتكون من خمس فقرات = 0.965.

ب- الرضا عن الأجر، وتتكون من خمس فقرات = 0.951.

ج- الرضا عن أسلوب ونمط القيادة، وتتكون من خمس فقرات 0.957.

د- الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية، وتتكون من خمس فقرات = 0.957.

هـ- الرضا عن بيئة العمل: ويتكون من خمس فقرات، حيث كانت قيمة ألفا له = 0.865.

ويلاحظ من أن النتيجة الخاصة بالتناسق الداخلي بين الأبعاد والمكونة لمتغيرات البحث الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي مقبولة؛ وذلك لأن قيمة معامل ارتباط ألفا Alpha تعد مقبولة إحصائياً عندما تكون مساوية أو أكبر من (٠,٧٥) في البحوث الإدارية والسلوكية.

والجدول رقم (١)، يوضح نتائج اختبار صدق وثبات مقياس البحث الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ودقة إجابات أفراد عينة البحث حسب المتغيرات المتعلقة بالبحث.

جدول (٢)

اختبار صدق وثبات مقياس البحث ودقة إجابات أفراد عينة البحث

ت	متغيرات البحث	معدل الفقرات	معامل ألفا كرونباخ (معامل الصدق والثبات)	نسبة الصدق والثبات (%)	معامل ارتباط التجزئة النصفية
1	أبعاد الرضا الوظيفي	22	0.9895	%98.95	0.9895
2	عناصر الولاء التنظيمي	9	0.9893	%98.93	0.9896
3	كافة متغيرات البحث	31	0.9948	%99.48	0.9965

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسب الآلي

يتضح من خلال نتائج الاختبار الواردة في الجدول رقم (١) ما يأتي:

- ١- إن جميع معاملات ألفا كرونباخ (معاملات الصدق والثبات) لأبعاد عمليات الرضا الوظيفي وعناصر الولاء التنظيمي، وكذلك كافة متغيرات البحث البالغة (0.9895، 0.9893، 0.9948) على الترتيب تعد مقبولة بشكل كبير من الناحيتين الإدارية، والإحصائية، كما تشير نسبة الصدق والثبات البالغة (98.95%، 98.93%، 99.48%) إلى دقة مقياس البحث.
٢. إن جميع معاملات ارتباط التجزئة النصفية والبالغة (0.9895، 9896.0، 0.9965) (للمتغيرات المدروسة، تعد عالية جداً وتشير هذه النتائج إلى دقة إجابات أفراد عينة البحث).

ثانياً - وصف وتشخيص متغيرات البحث:

1. وصف وتشخيص متغيرات الرضا الوظيفي (المتغيرات المستقلة x)

يشمل هذا الجزء وصفاً لعناصر المتغيرات المستقلة للبحث (الرضا الوظيفي)، وتم تحديد التكرارات الخاصة بفقرات الاستبانة والنسب المئوية لكل منها فضلاً عن استخراج الوسط الحسابي لكل فقرة وكذلك الانحراف المعياري.

١- متغير الرضا عن الوظيفة: $(X_5 - X_1)$

يتبين من الجدول ما يلي:

أ- حقق هذا المتغير بجميع فقراته وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.83) بوزن مئوي يبلغ (76.71%) وانحرافاً معيارياً (0.75)، أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، لذلك، فإن النتائج تشير في هذا المستوى من وجهة نظر أفراد العينة هو (أعلى من المتوسط)، وهذا يعني وجود شعور بالرضا من قبل العاملين.

ب- العنصر (X_1) : حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.91) بوزن مئوي (78.24%) وانحرافاً معيارياً (0.507)، أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وبالتالي، فإن النتائج المذكورة تشير إلى أن العينة المبحوثة تشعر بالرضا عن شروط الوظيفة.

ج- العنصر (X_2) : حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (٣,٨٥) بوزن مئوي يبلغ (77.07%) وانحراف معياري (0.77) وهو وسط أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) مما يدل على أن العاملين لا يشعرون بالملل والضيق من وظيفتهم.

د- العنصر (X_3) : حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.11) بوزن مئوي يبلغ (78.24%) وانحرافاً معيارياً (0.852) وهذا أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) مما يؤكد على شعور العاملين بأن وظيفتهم أكثر مناسبة لهم من غيرها.

هـ- العنصر (X_4) : حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.97) بوزن مئوي يبلغ (79.41%) وانحرافاً معيارياً (0.82) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وهذا يوضح شعور العاملين بالمتعة الحقيقية خلال أدائهم لعملهم.

و- العنصر (X_5) : حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.53) بوزن مئوي يبلغ (70.59%) وانحرافاً معيارياً (0.85) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وهذا يؤشر على تحقيق آمال العاملين من خلال حصولهم على الوظيفة.

٢- الرضا عن الأجور: ($x_{10} - x_6$):

يتبين من الجدول ما يلي:

أ- حقق متغير الرضا عن الأجر كاملاً وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (2.53) بوزن مئوي (53.29%) وانحرافاً معيارياً (1.20)، ولما كان الوسط الحسابي الفرضي مساوياً إلى (٣)، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن هذا المستوى في عينة البحث من وجهة نظر أفراد العينة هو أقل من المتوسط) وهي نتيجة ضعيفة، تعبر عن عدم رضا العاملين عن الأجر.

ب- العنصر (X_6): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.27) بوزن مئوي يبلغ (٥٩%) وانحرافاً معيارياً (1.220) وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وبالتالي فإن النتائج المذكورة تشير إلى أن جهد العاملين يتناسب مع الأجر المدفوع لهم.

ج- العنصر (X_7): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (2.62) بوزن مئوي يبلغ (65.29%) وانحرافاً معيارياً (1.304) وهو وسط أقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وهذا يعني هناك شعور بعدم عدالة توزيع الأجور.

د- العنصر (X_8): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (2.03) بوزن مئوي يبلغ (52.35%) وانحرافاً معيارياً (1.070) وهو وسط أقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، مما يعني عدم حصول العاملين على الحوافز.

هـ- العنصر (X_9): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (1.88) بوزن مئوي يبلغ (0.409%)، وانحرافاً معيارياً (1.079) وهذا الوسط أقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، مما يدل على عدم وجود عدالة في توزيع الحوافز.

و- العنصر (X_{10}): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (2.19) بوزن مئوي يبلغ (37.65%) وانحرافاً معيارياً (0.866) وهو أقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣). مما يعني أن دخل العاملين لا يكفي لإشباع احتياجاتهم.

3- الرضا عن أسلوب ونمط القيادة: ($x_{15} - x_{11}$)

يتضح من الجدول ما يلي:

أ- حقق متغير الرضا عن أسلوب ونمط القيادة كاملاً وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.40) بوزن مئوي (68.23%) وانحرافاً معيارياً (0.90) ولما كان الوسط الحسابي الفرضي مساوياً إلى (٣)، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن مستوى تطبيق الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد العينة أعلى من المتوسط.

ب- العنصر (X_{11}): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.11) بوزن مئوي يبلغ (62.35%) وانحرافاً معيارياً (0.866)، وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، مما يدل على أن الإدارة تساعد العاملين على تطبيق الأساليب الإدارية في عمل المنظمة.

ج- العنصر (X_{12}): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.21) بوزن مئوي يبلغ (64.12%) وانحرافاً معيارياً (0.9) وهو وسط أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، لا يتعرض العاملين للنقد من رؤسائهم إزاء الأخطاء البسيطة.

د- العنصر (X_{13}): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.44) بوزن مئوي يبلغ (68.82%) وانحرافاً معيارياً (1.116) وهو وسط أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، مما يشير إلى أن الرؤساء لا يفرقون بين العاملين.

هـ- العنصر (X_{14}): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.71) بوزن مئوي يبلغ (74.12%) وانحرافاً معيارياً (0.748) وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أعلى من الوسط المعياري البالغ (٣)، وبالتالي، فإن النتائج المذكورة تشير إلى تحديد معايير من قبل الرؤساء في العمل، ويتم تقييم سير العمل بموجبها.

و- العنصر (X_{15}): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.59) بوزن مئوي يبلغ (71.76%) وانحرافاً معيارياً (0.844)، وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣)، مما يشير إلى الأخذ بعين الاعتبار بأفكار وآراء العاملين من قبل رؤسائهم.

٤- الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية: ($X_{20} - X_{16}$)

ويتضح من الجدول ما يلي:

أ- حقق متغير الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية كاملاً وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.50) (بوزن مئوي 70.23%) وانحرافاً معيارياً (0.90)، ولما كان الوسط الحسابي الفرضي مساوياً إلى (٣)، لذلك، فإن النتائج تشير إلى أن مستوى الرضا عن مجموعات العمل في عينة البحث من وجهة نظر أفراد العينة هو (أعلى من المتوسط).

ب- العنصر (X_{16}): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.20) بوزن مئوي يبلغ (64.12%) وانحرافاً معيارياً (0.932)، ولما كان الوسط الحسابي الفرضي مساوياً إلى (٣)، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن هذا العنصر من وجهة نظر أفراد العينة هو (أعلى من المتوسط)، وهذا يوضح وجود تشجيع من قبل المنظمة لمناقشة وقبول الاختلاف في الرأي والأخذ بأفضل الآراء.

ج- العنصر (X_{17}): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (4.08) بوزن مئوي يبلغ (81.76%) وانحرافاً معيارياً (0.658) وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، مما يدل على عدم وجود مشاكل ترتبط بأساليب التعامل بين العاملين.

د- العنصر (X_{18}): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.76) بوزن مئوي يبلغ (85.29%) وانحرافاً معيارياً (0.806) وهذا يعني أن الوسط أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وهذا يعني هناك شعور بالمودة والتعاون بين العاملين والإدارة.

هـ- العنصر (X_{19}): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.35) بوزن مئوي يبلغ (67.06%) وانحرافاً معيارياً (1.303)، وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣). مما يدل على أن ضغوط العمل لا تؤثر على حياة العاملين الشخصية.

و- العنصر (X_{20}): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.14) بوزن مئوي يبلغ (62.94%) وانحرافاً معيارياً (0.691)، وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، مما يشير إلى أن الشركة تقوم بإنشاء فرق عمل باستمرار من عدة دوائر ومستويات إدارية.

ثانياً: وصف وتشخيص عناصر متغير الولاء التنظيمي (المتغير المعتمد y):

يشمل هذا الجزء وصفاً لعناصر المتغير المعتمد للبحث (الولاء التنظيمي)، وتم تحديد التكرارات الخاصة بفقرات الاستبيان لكل منها فضلاً عن استخراج الوسط الحسابي لكل فقرة، وكذلك الانحراف المعياري. وقد تم استخدام الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) وفق مقياس ليكرت الخماسي بوصفه معياراً لقياس درجة استجابة العينة وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الاستبيان.

جدول (3) يستعرض وصفا لعناصر متغير الولاء التنظيمي - التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن المئوي لإجابة أفراد العينة لمتغير الولاء التنظيمي.

المتغير	Y	تكرار الإجابات					الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المئوي
		اتفق تماماً (5)	اتفق (4)	إلى حد ما (3)	لا اتفق (2)	لا اتفق تماماً (1)			
الموافقة على سياسة الشركة	Y1	3	26	5	صفر	صفر	3.94	0.481	78.82
	Y2	صفر	23	7	صفر	4	3.44	0.975	68.82
	Y3	1	16	9	4	4	3.25	1.051	64.12
	Y4	4	22	8	صفر	صفر	3.71	0.665	74.12
	Y5	صفر	21	13	صفر	صفر	3.35	0.762	67.06
		المعدل					3.53	0.786	70.58
المتغير	Y	تكرار الإجابات					الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المئوي
		اتفق تماماً (5)	اتفق (4)	إلى حد ما (3)	لا اتفق (2)	لا اتفق تماماً (1)			
الاهتمام بمصير الشركة	Y6	8	24	2	صفر	صفر	4.18	0.512	83.53
	Y7	9	23	2	صفر	صفر	4.21	0.530	88.24
	Y8	9	23	2	صفر	صفر	4.21	0.530	85.88
	Y9	17	14	3	صفر	صفر	4.41	0.651	75.29
	Y10	15	14	5	صفر	صفر	4.29	0.710	81.14
		المعدل					4.26	0.481	82.82
المتغير	Y	تكرار الإجابات					الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المئوي
		اتفق تماماً (5)	اتفق (4)	إلى حد ما (3)	لا اتفق (2)	لا اتفق تماماً (1)			
العضوية في الشركة على المدى البعيد والانتماء لها	Y11	8	22	4	صفر	صفر	4.11	0.582	82.35
	Y12	12	11	5	3	3	3.76	1.261	75.29
	Y13	7	21	6	صفر	صفر	4.05	0.629	81.14
	Y14	1	10	7	9	7	2.67	1.181	53.53
	Y15	2	12	11	3	6	3.03	1.175	60.59
		المعدل					3.52	0.965	70.58

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان، وقد استخرجت النتائج باستخدام

برنامج Spss 19

يتضح من الجدول (3) ما يأتي:

أ- حقق متغير الولاء التنظيمي كاملاً وسطاً حسابياً مرجحاً قدره (3.53) وانحراف معياري (0.786)، ولما كان الوسط الحسابي الفرضي مساوياً إلى (3) على مساحة المقياس، لذلك فإن النتائج

تشير إلى أن مستوى الولاء التنظيمي في عينة البحث من وجهة نظر أفراد العينة إلى حد ما هو (أعلى من المتوسط).

١- العنصر (Y_1): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.94) بانحراف معياري (0.481) ونسبة مئوية (78.82%)، وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وبالتالي فإن النتائج المذكورة تشير إلى أن سياسة مواعيد العمل المتبعة في الشركة واضحة ومناسبة للعاملين.

٢- العنصر (Y_2): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.44) بانحراف معياري (0.97) ونسبة مئوية (68.82%)، وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، ويشير إلى أن العينة المبحوثة تتقبل سياسة الشركة بقناعة عالية.

٣- العنصر (Y_3): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.25) بانحراف معياري (1.051)، بنسبة مئوية (64.12%) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، مما يعني أن وجود نظام فعال في الشركة يعالج مشاكل العاملين وشكاواهم.

٤- العنصر (Y_4): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.71) بانحراف معياري (0.665)، ونسبة مئوية (74.12%)، وهذا الوسط أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، مما يدل على أن العاملين يستطيعون التعبير عن آرائهم بحرية وبدون خوف من رؤسائهم.

٥- العنصر (Y_5): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.35) بانحراف معياري (0.762)، ونسبة مئوية (67.06%)، وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣). وهذا مؤشر واضح على أن أهداف الشركة واضحة ومفهومة من قبل العاملين.

ب: حقق متغير (الاهتمام بمصير الشركة) بجميع فقراته وسطاً حسابياً مرجحاً قدره (4.26) وبانحراف معياري (0.481)، ولما كان الوسط الحسابي الفرضي مساوياً إلى (٣) على مساحة المقياس، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن مستوى الولاء التنظيمي في عينة البحث من وجهة نظر أفراد العينة إلى حد ما هو (أعلى من المتوسط).

١- العنصر (Y_6): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (4.18) بانحراف معياري (0.512)، ونسبة مئوية (83.53%)، أن الوسط الحسابي للعنصر أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وبالتالي فإن النتائج المذكورة تشير إلى أن عينة تعد نفسها عنصراً بناءً وفعالاً في الشركة، وهذا مؤشر إيجابي تستطيع الإدارة استثماره لصالح المنظمة.

- ٢- العنصر (Y₇): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (4.21) بانحراف معياري (0.530)، ونسبة مئوية (88.24%)، وهو وسط أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وهذا يشير إلى عدم تفكير العاملين بترك العمل الأمر الذي يشير إلى تحسن في مستويات الولاء التنظيمي.
- 3- العنصر (Y₈): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (4.21) بانحراف معياري (0.530)، ونسبة مئوية (85.88%)، وهذا الوسط أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، مما يعني أن عينة البحث مستعدين لتقديم جهود مضاعفة لغرض إنجاح عمل الشركة. وهذا شعور إيجابي يؤشر تحسن مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد المنظمة.
- ٤- العنصر (Y₉): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (4.41) بانحراف معياري (0.651)، ونسبة مئوية (75.29%)، وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، مما يعني أن أفراد عينة البحث لديهم اهتمام بمصير الشركة.
- 5- العنصر (Y₁₀): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (4.29) بانحراف معياري (0.710)، ونسبة مئوية (81.14%)، وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، مما يعني شعور العاملين بأن أية مشكلة تواجه الشركة هي جزء من مشاكلهم الخاصة.
- ج- حقق متغير كاملاً وسطاً حسابياً مرجحاً قدره (3.52) وبانحراف معياري (0.965)، ولما كان الوسط الحسابي الفرضي مساوياً إلى (٣) على مساحة المقياس، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن مستوى الولاء التنظيمي في عينة البحث من وجهة نظر أفراد العينة إلى حد ما هو (أعلى من المتوسط).
- ١- العنصر (Y₁₁): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (4.11) بانحراف معياري (0.852)، ونسبة مئوية (82.35%)، أن الوسط الحسابي للعنصر أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وبالتالي، فإن النتائج المذكورة تشير إلى أن عينة تعد قرارها في العمل بالشركة صائب.
- ٢- العنصر (Y₁₂): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.76) بانحراف معياري (1.261)، ونسبة مئوية (75.29%)، وهو وسط أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وهذا يشير إلى أن العاملين لديهم شعور بالأمان الوظيفي.
- 3- العنصر (Y₁₃): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (4.05) بانحراف معياري (0.629)، ونسبة مئوية (81.14%)، وهذا الوسط أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، مما يعني أن عينة البحث. هناك شعور لدى العاملين كونهم مدينين للشركة وهو شعور بالانتماء لها.

٤- العنصر (Y_{14}): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (2.05) بانحراف معياري (1.181)، وبنسبة مئوية (53.53%)، وهو أقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، مما يعني أن مستوى المزايا التي تقدمها الشركة ضعيفة.

5- العنصر (Y_{15}): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.03) بانحراف معياري (1.175)، وبنسبة مئوية (59.60%)، وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، مما يعني شعور العاملين بأن الشركة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل وتقديرهم.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث:

1. التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

يتضمن قياس علاقة الارتباط بين متغيرات البحث التي تضمنتها الفرضية الأولى للبحث، وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض معامل الارتباط الخطي البسيط، بعدها تم اختبار معنوية معاملات الارتباط باستخدام الاختبار ($T - Test$) وعلى النحو الآتي:

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للبحث:

لغرض إعطاء قرار دقيق بشأن صحة الفرضية الرئيسية الأولى للبحث التي مفادها لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لابد للباحث من اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وعلى النحو الآتي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم (H_0): (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي).

فرضية الوجود (H_1): (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي).

جدول (4)

نتائج علاقات معاملات الارتباط بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي

المتغير	المقياس	الولاء التنظيمي (y)	قيمة (t) الجدولية (1)	
			0.05	0.01
الرضا عن الوظيفة	معامل الارتباط (r)	**0.640	2.02	2.70
	قيمة (t) المحسوبة (2)	4.85		
الرضا عن الأجر	معامل الارتباط (r)	0.530	2.02	2.70
	قيمة (t) المحسوبة	3.64		
الرضا عن أسلوب ونمط القيادة	معامل الارتباط (r)	0.453	2.02	2.70
	قيمة (t) المحسوبة	3.05		
الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية	معامل الارتباط (r)	0.591	2.02	2.70
	قيمة (t) المحسوبة	4.27		
الرضا عن بيئة العمل	معامل الارتباط (r)	0.562	2.02	2.70
	قيمة (t) المحسوبة	3.921		

(*) تعني الارتباط معنوي عند مستوى المعنوية (0.05).

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسب الآلي.

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة في الجدول (4)، وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين الرضا عن الوظيفة؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.640)، وهي قيمة عالية نسبياً تعكس وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بمستوى ثقة (٩٩٪). وتفسر هذه العلاقة أنه كلما اهتمت العينة المبحوثة بالرضا عن الوظيفة، كلما ازدادت قدرتها على الارتقاء بمستوى الولاء التنظيمي. وتؤشر النتيجة السابقة أن العلاقة بين الرضا عن الوظيفة والولاء التنظيمي هي علاقة ذات دلالة معنوية؛ إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.85) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.70) عند مستوى معنوية (0.01).

وتأسيساً على ذلك ترفض فرضية العدم التي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الوظيفة والولاء التنظيمي)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الوظيفة والولاء التنظيمي).

٢- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم (H_0): (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرضا عن الأجر والولاء التنظيمي).

فرضية الوجود (H_1): (توجد علاقة الارتباط ذات دلالة معنوية بين الرضا عن الأجر والولاء التنظيمي).

يظهر الجدول (4) نتيجة قياس علاقة الارتباط بين الرضا عن الأجر والولاء التنظيمي واختبارها؛ إذ يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الرضا عن الأجر والولاء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.530) وهي قيمة قوية نسبياً تعكس وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بمستوى ثقة (99%). وتؤشر النتيجة السابقة أن العلاقة بين الرضا عن الأجر والولاء التنظيمي هي علاقة ذات دلالة معنوية؛ إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.64)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.70)، عند مستوى معنوية (0.01).

وتأسيساً على ذلك، ترفض فرضية العدم، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة الارتباط ذات دلالة معنوية بين الرضا عن الأجر والولاء التنظيمي).

٣- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم (H_0): (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والولاء التنظيمي).

فرضية الوجود (H_1): (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والولاء التنظيمي).

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (4)، وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والولاء التنظيمي؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.453)، وهي متوسطة من حيث قوتها تعكس وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بمستوى ثقة (99%). وتفسر هذه العلاقة أنه كلما اتسع الرضا عن أسلوب ونمط القيادة، كلما ازدادت القدرات على الارتقاء بمستوى الولاء. وتؤشر النتيجة أيضاً أن العلاقة بين الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والولاء التنظيمي هي علاقة ذات دلالة معنوية؛ إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.05)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.70)، عند مستوى معنوية (0.01).

وتأسيساً على ذلك، ترفض فرضية العدم، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والولاء التنظيمي).

٤- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

فرضية العدم (H_0): (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية والولاء التنظيمي).

فرضية الوجود (H_1): (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية والولاء التنظيمي).

كذلك يظهر الجدول (4) نتيجة قياس علاقة الارتباط بين الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية والولاء التنظيمي؛ إذ يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية والولاء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.591) وهي قيمة قوية نسبياً تعكس وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بمستوى ثقة (٩٩%). وتفسر هذه النتيجة أنه كلما استطاعت المنظمة المبحوثة توفير مستلزمات الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية، كلما ازداد الولاء التنظيمي. وتؤشر النتيجة السابقة أن العلاقة بين الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية، والولاء التنظيمي هي علاقة ذات دلالة معنوية؛ إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.27)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.70) عند مستوى معنوية (0.01).

٥ - اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

فرضية العدم (H_0): (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرضا عن بيئة العمل والولاء التنظيمي).

فرضية الوجود (H_1): (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرضا عن بيئة العمل والولاء التنظيمي).

٦- كذلك يظهر الجدول (4) نتيجة قياس علاقة الارتباط بين الرضا عن بيئة العمل والولاء التنظيمي؛ إذ يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن بيئة العمل والولاء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.562) وهي قيمة قوية نسبياً تعكس وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بمستوى ثقة (99%). وتفسر هذه النتيجة أنه كلما استطاعت المنظمة المبحوثة توفير مستلزمات الرضا عن بيئة العمل كلما ازداد الولاء التنظيمي. وتؤشر النتيجة السابقة أن العلاقة بين الرضا عن الرضا عن بيئة العمل والولاء التنظيمي هي علاقة ذات دلالة معنوية؛ إذ بلغت قيمة (٤) المحسوبة (3.912)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.70) عند مستوى معنوية (0.01).

وتأسيساً على ذلك، يتم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرضا عن بيئة العمل والولاء التنظيمي).

ومن أجل إعطاء قرار دقيق بشأن إثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى للبحث، والتي مفادها هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي بصورة مجتمعة والولاء التنظيمي، رأى الباحث اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين: -

فرضية العدم (H_0): (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي).

فرضية الوجود (H_1): (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي) ويشير الجدول (5) إلى نتائج علاقة الارتباط بين الرضا الوظيفي بصورة مجتمعة (X) والولاء التنظيمي (Y)، مع قيمة (t) المحسوبة.

الجدول (5)

نتائج علاقة الارتباط بين الرضا الوظيفي (X) والولاء التنظيمي (Y)

المتغير المعتمد المتغير المستقل	الولاء التنظيمي (Y)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية	
			0.05	0.01
الرضا الوظيفي (X)	0.547	3.68	2.70	2.02

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة في الجدول أعلاه بأن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين الرضا الوظيفي (X) والولاء التنظيمي (Y) بلغت (3.68) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.70) ومستوى معنوية (0.01) مما يدل على رفض فرضية العدم (H_0)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي (X) والولاء التنظيمي (Y) وتعد هذه العلاقة ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور، أي بدرجة ثقة قدرها (٩٩٪).

مما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط الإيجابية بين الرضا الوظيفي (X) والولاء التنظيمي (Y) بأن زيادة اهتمام عينة البحث الرضا الوظيفي سوف تكون له انعكاسات إيجابية على تحقيق عملية الولاء. وتأسيساً على ما تقدم، ترفض فرضية العدم، وتقبل الفرضية البديلة والتي مفادها (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي).

ب- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للبحث:

لغرض التأكد من طبيعة العلاقة التأثيرية بين الرضا الوظيفي بعملياتها الخمسة (الرضا) عن الوظيفة الرضا عن الأجور، الرضا عن أسلوب ونمط القيادة، الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية، الرضا عن بيئة العمل والولاء التنظيمي، تم اعتماد تحليل التباين الخطي البسيط.

جدول (6) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي

المتغير المستقل المتغير المعتمد	Constant	الرضا عن الوظيفة	قيمة F		قيمة (t) الجدولية	معامل التفسير R ²
			المحسوبة	الجدولية		
الولاء التنظيمي	1.81	0.64	21.107	3.89	2.70	0.901
	5.10	4.85				
قيمة (t) المحسوبة						
المتغير المستقل المتغير المعتمد	Constant	الرضا عن أجر العمل	قيمة F		قيمة (t) الجدولية	معامل التفسير R ²
			المحسوبة	الجدولية		
الولاء التنظيمي	1.81	0.53	12.498	3.89	2.70	0.539
	5.10	3.64				
قيمة (t) المحسوبة						
المتغير المستقل المتغير المعتمد	Constant	الرضا عن أسلوب العمل ونمط القيادة	قيمة F		قيمة (t) الجدولية	معامل التفسير R ²
			المحسوبة	الجدولية		
الولاء التنظيمي	1.82	0.45	37.963	3.89	2.70	0.893
	5.10	3.05				
قيمة (t) المحسوبة						
المتغير المستقل المتغير المعتمد	Constant	الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية	قيمة F		قيمة (t) الجدولية	معامل التفسير R ²
			المحسوبة	الجدولية		
الولاء التنظيمي	1.82	0.59	38.629	3.89	2.70	0.828
	5.10	4.27				
قيمة (t) المحسوبة						
المتغير المستقل المتغير المعتمد	Constant	الرضا عن بيئة العمل	قيمة F		قيمة (t) الجدولية	معامل التفسير R ²
			المحسوبة	الجدولية		
الولاء التنظيمي	1.82	0.56	37.543	3.89	2.70	0.841
	5.10	3.92				
قيمة (t) المحسوبة						

المصدر: نتائج الحاسبة برنامج spss. V.16

أ- الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم (H_0): (لا توجد علاقة تأثير بين الرضا عن الوظيفة والولاء التنظيمي).

فرضية الوجود (H_1): (توجد علاقة تأثير بين الرضا عن الوظيفة والولاء التنظيمي).

1- أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل انحدار المتغير المستقل (الرضا عن الوظيفة) البالغة (4.85) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.70) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%)، مما يدل على ثبوت معنوية معامل الانحدار ($B1 = 0.64$) عند مستوى المعنوية المذكور.

٢- تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط البالغة (21.107) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.89) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، وبذلك يكون الرضا عن الوظيفة) ذا تأثير في الولاء التنظيمي، ويعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%).

3- كذلك يتضح من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.901)، بأن متغير الرضا عن الوظيفة قادرة على تفسير ما نسبته (90.1%) من المتغيرات التي تطرأ على الولاء التنظيمي (Y) وهذه نسبة عالية، أما النسبة المتبقية فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى.

وبناءً على هذه النتائج، تأكد صحة فرضية الوجود للفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية والتي تنص على (توجد علاقة تأثير بين الرضا عن الوظيفة والولاء التنظيمي)
ب- الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم (H_0): (لا توجد علاقة تأثير بين الرضا عن الأجر والولاء التنظيمي).

فرضية الوجود (H_1): (توجد علاقة تأثير بين الرضا عن الأجر والولاء التنظيمي).

1- إن قيمة (t) المحسوبة لمعامل انحدار المتغير المستقل (ثقافة العلاقات) البالغة (3.64) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.70) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%)، مما يدل على ثبوت معنوية معامل الانحدار ($B1 = 0.53$) عند مستوى المعنوية المذكور.

٢- تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط البالغة (12.107) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.89) عند مستوى معنوية (1%)، وبذلك يكون (الرضا عن الأجر) ذا تأثير في الولاء التنظيمي، ويعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%).

٣- كذلك يتضح من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.539)، بأن متغير (الرضا عن الأجر) قادرة على تفسير ما نسبته (53.9%) من المتغيرات التي تطرأ على الانتماء التنظيمي (Y) وهذه نسبة مقبولة أما النسبة المتبقية، فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى.

وبناءً على هذه النتائج، تأكد صحة فرضية الوجود للفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية والتي تنص على (توجد علاقة تأثير بين الرضا عن الأجر والولاء التنظيمي).

ج- الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم (H_0): (لا توجد علاقة تأثير بين الرضا عن أسلوب العمل ونمط القيادة والولاء التنظيمي).

فرضية الوجود (H_1): (توجد علاقة تأثير بين الرضا عن أسلوب العمل ونمط القيادة والولاء التنظيمي).

إن قيمة (t) المحسوبة لمعامل انحدار المتغير المستقل (الرضا عن أسلوب العمل ونمط القيادة) البالغة (3.05) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.70) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%)، مما يدل على ثبوت معنوية معامل الانحدار ($B1 = 0.45$) عند مستوى المعنوية المذكور. ١- تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط البالغة (37.963) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.89) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على رفض فرضية العدم (H_0)، وقبول فرضية الوجود (H_1)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، وبذلك يكون (الرضا عن أسلوب العمل ونمط القيادة) ذا تأثير في الانتماء التنظيمي، وبعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%).

٢- كذلك يتضح من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.893)، بأن متغير الرضا عن أسلوب العمل ونمط القيادة قادرة على تفسير ما نسبته (89.3%) من المتغيرات التي تطرأ على الانتماء التنظيمي (Y) وهذه نسبة عالية، أما النسبة المتبقية فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى.

وبناءً على هذه النتائج، تأكد صحة فرضية الوجود للفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية والتي تنص على (توجد علاقة تأثير بين الرضا عن أسلوب العمل والولاء التنظيمي).

د- الفرضية الفرعية الرابعة:

فرضية العدم (H_0): (لا توجد علاقة تأثير بين الرضا عن مجموعة العمل والولاء التنظيمي).

فرضية الوجود (H_1): (توجد علاقة تأثير بين الرضا عن مجموعة العمل والولاء التنظيمي التنظيمي).

إن قيمة (t) المحسوبة لمعامل انحدار المتغير المستقل (الرضا عن مجموعة العمل) البالغة (4.27) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.70) عند مستوى معنوية (1) أي بدرجة ثقة (99%)، مما يدل على ثبوت معنوية معامل الانحدار ($B1 = 0.59$) عند مستوى المعنوية المذكور.

1- تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط البالغة (37.629) أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.89) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، وبذلك يكون (الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية) ذا تأثير في الولاء التنظيمي، وبعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%).

2- كذلك يتضح من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.893)، بأن متغير الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية قادرة على تفسير ما نسبته (89.3%) من المتغيرات التي تطرأ على الولاء التنظيمي (Y) وهذه نسبة عالية، أما النسبة المتبقية فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى. وبناءً على هذه النتائج، تأكد صحة فرضية الوجود للفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية والتي تنص على (توجد علاقة تأثير بين الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية والولاء التنظيمي).

هـ - الفرضية الفرعية الخامسة:

فرضية العدم (H_0): (لا توجد علاقة تأثير بين الرضا عن بيئة العمل والولاء التنظيمي التنظيمي).

فرضية الوجود (H_1): (توجد علاقة تأثير بين الرضا عن بيئة العمل والولاء التنظيمي التنظيمي).

إن قيمة (t) المحسوبة لمعامل انحدار المتغير المستقل (الرضا عن بيئة العمل) البالغة (3.92) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.70) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%)، مما يدل على ثبوت معنوية معامل الانحدار ($B1 = 0.56$) عند مستوى المعنوية المذكور.

1- تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط البالغة (37.543) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.89) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، وبذلك يكون (الرضا عن بيئة العمل) ذا تأثير في الانتماء التنظيمي، وبعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%).

٢- كذلك يتضح من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.841)، بأن متغير (ثقافة الاستجابة) قادرة على تفسير ما نسبته (84.1%) من المتغيرات التي تطرأ على الانتماء التنظيمي (Y) أما النسبة المتبقية فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى.

وطبقاً لهذه النتائج، تأكد صحة فرضية الوجود للفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية والتي تنص على (توجد علاقة تأثير بين الرضا عن بيئة العمل في الولاء التنظيمي التنظيمي). وبموجب كل ما تقدم ترفض الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي)، ويستعاض عنها بالفرضية البديلة التي تنص على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي).

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً - الاستنتاجات:

- 1- أن مستوى الرضا عن الوظيفة مرتفع لدى العاملين في المنظمة بنسبة (76.71%)، وهذا يدل عن أن معظم الموظفين راضون عن وظائفهم وملتزمون بها؛ ربما بسبب عدم وجود وظائف أخرى لهم في أماكن أخرى.
- 2- أن مستوى الرضا عن الأجر لدى العاملين في المنظمة مقبول بنسبة (53.29%)، وهذا يدل أن هناك من العاملين من يشعر بدرجة مقبولة من الرضا الوظيفي نتيجة ما يحصل عليه من أجر يعتبره غير عادل، ويعود ذلك أيضاً إلى أن الأجر الذي يتلقاه الموظف غير كاف لتغطية احتياجاته الأساسية ولا يشعر بعدالة في توزيع الحوافز أن وجدت.
- 3- هناك مستوى جيد من الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف بنسبة (68.23%)، وهي نسبة جيدة، وتدلل على أن هناك نوعاً من الانسجام بين القيادة والمؤوسين في المنظمة ومؤشر على متانة العلاقات بين الرؤساء والمؤوسين وعلى مدى الاحترام والتفاهم الموجود بين الإدارة العليا والعاملين مما ينتج عنها رضا وظيفي وولاء للمنظمة.
- 4- هناك مستوى من الرضا عن مجموعات العمل والعلاقات الاجتماعية بنسبة (70.23%)، وهي نسبة إيجابية تعبر عن تبادل الموظفين المجاملات الاجتماعية مع بعضهم البعض خارج نطاق العمل بالإضافة التفاهم المتبادل والمودة بين الموظفين في المنظمة وأيضاً بينهم وبين الإدارة وكذلك وجود مراعاة الإدارة لمشاكل وظروف العاملين.
- 5- هناك مستوى جيد من الرضا عن بيئة العمل بنسبة (75.96%)، وتدلل هذه النسبة على اهتمام عدد كبير من المنظمات بتوفير بيئة مريحة من أدوات وأجهزة وصيانة ومعدات وبرامج ووسائل اتصال للعاملين.
- 6- هناك مستوى جيد من الولاء التنظيمي يقدر (70.58%) عبرت عنه العينة المستطلعة آراؤهم من خلال الموافقة على سياسة المنظمة التي يعملون بها.
- 7- هناك مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي يقدر (82.82%) عبرت عنه العينة حول مصير المنظمة التي يعملون بها.
- 8- هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي يقدر (70.58%) عبرت عنه العينة حول العضوية في المؤسسة على المدى البعيد والانتماء لها وتفضيلها على المؤسسات الأخرى.

9- أظهرت نتائج البحث أن هناك علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.540).

١٠- أشارت نتيجة التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي؛ إذ بلغت قيمة معامل التحديد (79.53).

ثانياً - التوصيات:

بناءً على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها يوصي البحث بما يلي:

7- القيام بتعزيز الرضا الوظيفي عن الوظيفة في المنظمة من خلال إثراء الوظيفة إما أفقياً بتوسيع وزيادة حجم العمل أو راسياً عبر زيادة الصلاحيات الممنوحة لهم وتمكينهم من العمل بحرية.

8- العمل على تحسين نظام الأجور في المنظمة حتى يزيد الرضا عند العاملين ويعطيهم سعادة أكبر في وظيفتهم وكي يتناسب مع جهودهم التي يبذلونها في العمل، ولكي يكون مرضياً لهم مع زملائهم في المؤسسات الأخرى. على أن تكفي دخولهم لإشباع الاحتياجات الرئيسية لأسرهم.

9- العمل على تحسين نظام حوافز في المنظمة وتتنوعه بما يكفل توزيع الحوافز بعدالة بين العاملين بالإضافة إلى ترسيخ مبدأ حصول جميع العاملين على الحوافز، بحيث يتم مكافأة العاملين المميزين ومعاقبة المخالفين.

10- إعادة صياغة نظام الترقيات بحيث يتم وضع معايير موضوعية للترقية بناءً على الكفاءة والأقدمية والجدارة في العمل وليس بناءً على ولاء الموظفين لرؤسائهم في العمل.

11- إجراء دراسات موسعة وشاملة للوقوف على مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي على مستوى المنظمات الخدمية.

12- ضرورة حرص الإدارة على القيام باستمرار بالتعرف على مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في المنظمة.

الهوامش

(١) تم استخراج قيمة (r) من جداول التوزيعات الإحصائية اعتماداً على المشاهدات (N) = ٣٤ ومستوى المعنوية.

(٢) تم استخراج قيمة (t) المحسوبة وفقاً للصيغة العامة للاختبار

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- بلال، المنصوري (2005) الرضا عن العمل عند معلمي ومعلمات مدينة بغداد بالمرحلة الابتدائية، مطبعة النعمان، بغداد.
- حريم، حسين، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤ م.
- حسن، راوية (2004) السلوك في المنظمات، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية.
- حنفي، الصيرفي (1997) السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر.
- خطاب، مصطفى (1988) إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الشروق، الطبعة الأولى.
- رزواتي، نافع أسمر (2002) علاقة السلوك القيادي لمدير المدرسة بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة اليرموك.
- رفاعي، بسيوني، (2005) التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة سلطان، أحمد، شكري (2002) الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقته بتأهيلهم العلمي. (وخبراتهم التدريسية، كلية التربية، جامعة قطر، العدد (8).
- سلطان، محمد سعيد (2004) السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- شحاته، حسن (2001) راوية إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- الضبعان، محمد بن سليمان (2008) دوافع العمل وحوافزه وأهميته في تحقيق الرضا الوظيفي، إدارة البحوث والدراسات www.rsscrrs.info
- عاشور، إسماعيل بسيوني (1989) إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2001) إدارة الموارد البشرية، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2003) السلوك التنظيمي - مدخل تنظيمي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2004) السلوك الفعال في المنظمات، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية.

عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2005) مبادئ السلوك التنظيمي، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية.

عبد الحفيظ، مصطفى البكري (1993) دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة ٩١ - القاهرة، مجلة الإدارة.

العتيبي، كاسر، والسواط (1997) الرضا عن العمل، جامعة الملك عبد العزيز، الطبعة. العجمي، عبد الرحمن، (1999) علم النفس التربوي للمعلمين، الطبعة الأولى، دار الفكر اللبناني، ص ١.

العديلي، أيمن (1995) الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع، عمان، المؤلف. عويضة، سهيلة محمد (2008) إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.

عويضة، نبيل (2008) الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، ص ص 80.

الفوزان، قاسم وآخرون (2002) دراسة ميدانية عن الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة التربية بدولة الكويت، الجمعية الكويتية لتقدم الطفولة العربية، الكويت.

ماهر، أحمد، (2004) السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان.

محمد، خضير كاظم (1991) السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان. محمود، طريف (2007) السلوك القيادي وفعاليته الإدارية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة. المرسي، جمال (2005) السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات. الدار الجامعية، القاهرة.

مصطفى، أحمد سيد (2005) إدارة السلوك التنظيمي - نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة.

- Beatman, Nurses job satisfaction in Maltese long term care institutions, dissertation abstract, royal college of nursing, (2006).
- El - Kot, Ghada A, An analysis of job characteristics, job satisfaction and employees perception of performance relationships in an Egyptian context, Arabic academy for science and technology and maritime transport, (2004) volume 24, number.
- Harrington, Donnie Everetle, 1993 - perceived principal 1P, 3758.
- Harrington, Donnie Everetle, 1993 - perceived principal Leaderships Behavior and Reported Teacher Job Satisfaction). Leadership behavior) DATA, 53/07. P. 2198.
- Ing - Chung, Huang and others, constructing factors related to worker retention, International journal of manpower, volume 27, number 5. (2006).
- Kerry Fairbrother, James Warn, Workplace dimensions' stress and job
- Kofi, Fred Asiedu, Privatization wages and job satisfaction, The case of Ghana, dissertation abstract, wageningen university (2002).
- Leadership behavior) DATA, 53/07. P. 2198.
- Leaderships Behavior and Reported Teacher Job Satisfaction).
- Man ceil Ana us. Joseph, (1993) "principal Instructional Management and Relation to Teacher Job Satisfaction", DAI. A11/ 53p, 3758.
- Management and Relation to Teacher Job Satisfaction", DAI. A 53.
- Richard, Scholl, An examination of the job satisfaction of mid - level manager in student affair administration, dissertation abstract, western Michigan university, (2203).
- satisfaction, journal of managerial psychology, volume 18, issue 1 (2001).
- Straiter, Kristin L, Study of the effect of supervisors trust of subordinates and their organization and job satisfaction and organizational commitment, dissertation abstract, regent. University, (2004).
- Vernon, Stone, Job satisfaction in radio news, electronic copy, www.missouri.edu(2003).

Abstract:

This research aimed to determine the extent of job satisfaction as an entry point for enhancing organizational loyalty among private sector employees in Makkah, based on a field study conducted on a random sample of (35) male and female employees in the private sector in Makkah. The sample included administrative and technical staff, regardless of their position, including the department head. This study did not apply to shift workers or those on temporary contracts, as they are not considered employees. Data was collected using a questionnaire consisting of (25) items to measure factors influencing job satisfaction. The most prominent results showed that satisfaction with the job itself, leadership and supervisory style, work groups and social relationships, the work environment, and organizational loyalty was acceptable, while satisfaction with salary was also acceptable. The researcher presented several proposals, including improving the organization's wage system to increase employee satisfaction and reformulating the promotion system so that objective criteria for promotion are established based on competence, seniority, and merit in work, rather than on employees' loyalty to their superiors. The researcher concluded his recommendations by conducting extensive and comprehensive studies to determine the level of job satisfaction and organizational loyalty in other sectors.

**Midocean university
College of Management
Master of Project Management**



**Job Satisfaction as an Approach to Enhancing Organizational
Loyalty among Employees: An Applied Study on the Private
Sector in the City of Makkah**

Prepared by/

Abdullah Abdulwasea Abdulwahid Mohammed

University ID: 251002579

Supervised by/

Prof/ Alfaisal Abdelhameed M. Hasan

Prof/ Fayz Ali Jarad

Academic Year

2025