

## عوامل تحقيق الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى - الجزائر - أ. زيني فريدة المركز الجامعي خميس مليانة

<b>Abstract:</b>	<b>ملخص</b>
<p>The loyalty to the organizations seems to be an important foundation for their success and progress and achieve their goals and it depends on the optimal use of human resources and investment potential and skills available and effectively to reach the desired goals. The interest workers access to them and communicate with them in itself mean catching up and look to the future at a steady pace towards achieving better and better and outcomes where good for parties organized first and that they must ensure that the employees be encouraged and nurtured and interest in accordance with sound foundations and carefully considered and workers II and who have to ensure that to the love and dedication and good performance and thereby achieved and deepen loyalty.</p>	<p>يعتبر الولاء للمنظمات أساس مهم لنجاحها وتقدمها وبلوغ أهدافها ويعتمد ذلك على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية واستثمار الإمكانيات والمهارات المتاحة وبشكل فعال للوصول إلى الغايات المنشودة. ذلك أن الاهتمام بالعاملين بالوصول إليهم والتواصل معهم يعني في حد ذاته مواكبة للتطور والتطلع للمستقبل بخطى ثابتة نحو تحقيق الأحسن والأفضل والخروج بنتائج يكون فيها الخير لصالح الطرفين المنظمة أولا والتي عليها أن تكفل للعاملين تشجيعها ورعايتها واهتمامها وفق أسس سليمة ومدروسة بعناية والعاملون ثانيا والذين عليهم أن يكفلوا للمنظمة حبههم وإخلاصهم وحسن أدائهم وبذلك يتحقق ويتعمق الولاء. أهم نتيجة خلص إليها البحث تمثلت في حتمية دراسة وتحليل وتقويم واقع الولاء التنظيمي ومعوقاته ومدى انعكاساته السلبية في حالة فصل الموظف عن العمل، وكذا تشخيص ومعرفة العوامل والأسباب والوسائل التي تدعمه وتساهم في تكوينه ومدى تأثيره الإيجابي في حالة تحقيقه من قبل القائمين على إدارة مجمع سيم وأصحاب القرار فيه.</p>
<p>The most important result of findings of research was the inevitable study, analyze and evaluate the reality of organizational loyalty and constraints and how its negative in the case of separation of an employee from work, as well as the diagnosis and knowledge of the factors and causes and means that support and contribute to the composition and the extent of its impact in the event achieved by the administrators of the compound handsome and owners its decision.</p>	<p>الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي، منظمات الأعمال، العاملين، مجمع سيم.</p>
<p><b>Key-words:</b> Loyalty to the organizations, Business organizations, employees, Sim Group.</p>	

### تمهيد

يعد الولاء التنظيمي من الموضوعات التي لاقت اهتماما كبيرا من الباحثين في المجال التنظيمي في الفترة الأخيرة، فقد أخذت دراسة هذا الموضوع أبعادا كبيرة ومتنوعة، وتعددت الدراسات وتعددت معها الطرق لقياس الولاء إلى دراسة النتائج السلوكية للأشكال المختلفة للولاء التنظيمي.

### الإشكالية

تمثلت إشكالية البحث في الإجابة على التساؤل الجوهرى التالي:

ما هي العوامل المساعدة على تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في الشركة المبحوثة؟

### الفرضيات

اتسمت هذا البحث بأنه قد شمل عدد من الفرضيات العلمية الرئيسية والفرعية المنبثقة عنها والتي تم اختبارها إحصائيا بهدف تحديد العلاقة والعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي وإستمراريته في مجمع سيم بعين الدفلى كالحوافز والمناخ التنظيمي والقيادة والتطبيع التنظيمي والحاجات الإنسانية والصفات الشخصية والوظيفية المتمثلة في الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، موقع العمل، سنوات الخدمة، الراتب، والتي نوردتها في النقاط التالية:

**الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الحوافز و نظام العقوبات) و (الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

**الفرضية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (القيادة الإدارية) و (الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (المناخ التنظيمي) و (الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التطبيع التنظيمي) و (الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

**الفرضية الخامسة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية والوظيفية المتمثلة ب (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، موقع العمل، مدة الخدمة، الراتب) و (الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

**الفرضية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (الحاجات الإنسانية) و (الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

**الفرضية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (كافة المتغيرات المستقلة) و (الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

### أولاً: الولاء التنظيمي

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وقد انبثق من العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين، من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة.

إن الاهتمام بالولاء التنظيمي يرجع إلى دوره في زيادة فعالية المنظمة وكفاءتها، فالأفراد ذوو الولاء المرتفع يميلون إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وإلى الرغبة للبقاء فيها، مما يؤدي إلى التخفيف من الآثار الناتجة عن دوران العمل، كما أن المستويات العالية من الولاء تزيد من السلوك الإبداعي لدى الأفراد.

#### 1/ العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي:

تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن من أهم العوامل التي تساهم في تنمية ولاء العاملين لمنظماتهم هي:

#### 1) المكانة الاجتماعية:

يقصد بالمكانة «تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بأخرين في أي نظام اجتماعي»، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها: الدرجة الرسمية التي يحصل الشخص عليها في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته، وظروف العمل، والأجور، والأقدمية في التعيين بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل الشخص عليها من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية. وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضفيها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية. ويرتبط الأفراد بعضهم ببعض في المنظمة حسب مرتبتاتهم (درجاتهم) بترتيب هرمي تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في المنظمة، ويسعى العاملون إلى بذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها. (1)

2) إشباع الحاجات الإنسانية في المنظمة: من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون إلى إشباعها، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في المنظمة، ويسعون لأن يكونوا مقدرين محبوبين، وأنهم ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذواتهم، والمنظمة التي لا تساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن -على الأغلب- أن تكون مكاناً لاستقرارهم، بل يسعى أعضاؤها للبحث عن غيرها تمكنهم من تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي لها، ويدفعهم إلى مزيد من العمل الجاد المنتج لتحقيق أهدافها. (2)

3) وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: لقد أظهرت الدراسات أن الولاء للمنظمة يزداد كلما كانت أهدافها واضحة يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها، وكلما كانت الأهداف واضحة والأدوار محددة أمكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدوار العاملين.

4) الرضا الوظيفي: يعني «الرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في المنظمة، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه». (3)

5) نظام الحوافز: يعرف الحافز بأنه: «الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان التي تنهياً له وتؤدي إلى تقوية دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه نشاط أو أنشطة معينة بالأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه».

إن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالمنظمة وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل، ويثير المنافسة فيهم وبذلك الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي ويشعرهم بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولاءهم للمنظمة ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية. (4)

**6) المناخ التنظيمي:** يعرف المناخ التنظيمي بأنه «مجموعة الخصائص الداخلية لبيئة العمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم».

إن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوثام والتسامح والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة. (5)

**7) بناء الثقة التنظيمية:** إن المنظمات المتميزة تحتهد في تقديم الخدمات المختلفة لأفرادها لأنها تعتمد على العنصر البشري في تحقيق كفاءة المنظمة وفعاليتها، وتعتمد إلى رفع درجة الثقة فيما بين العاملين والمنظمة. ولذلك فإن لعامل الثقة أهمية بالغة في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة الإبداع والابتكار. لذا يقع على عاتق المنظمات مسؤولية توفير البيئة الآمنة المستمرة لموظفيها بتنفيذ سياسات إدارية واضحة تحقق العدل، وتطبيق النظام دون تمييز، وحرص على التعامل بمصادقية وعلى زيادة فرص المشاركة، والترحيب بالاجتهاد في الآراء وتبادل الأفكار ومناقشتها في روح من التسامح والابتعاد عن الأسلوب المتسلط في الإدارة، والتزام الأمانة والاستقامة والقوة الحسنة والتمسك بأخلاقيات العمل وتقدير الجهود المبذولة وتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين المتميزين والوثوق في قدرات الموظفين وإمكاناتهم.

#### **8) التطبيع التنظيمي:**

نعني بالتطبيع الاجتماعي التنظيمي بأنه: «العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها».

وللتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها، وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد وإخلاصه وولائه وتمسكه بالمنظمة، وعلى عكس ذلك فإن نجاح عملية التطبيع التنظيمي تؤدي إلى إيجاد الموظف الذي يتمتع بدرجة عالية من الولاء لبيئة العمل واحتراما عاليا لقيم المنظمة والتوجه نحو الإنجاز المبدع.

#### **9) مشاركة العاملين في المنظمة:**

تعني مشاركة العاملين والموظفين قيامهم بعمليات استثمار مشروعاتهم مباشرة وإدارتها والسيطرة عليها ورقابتها. إذ نجد بأن المشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين، فهم يتحدثون عن منظماتهم بقولهم "نحن" ويعتبرون أية مشكلة حدثت في العمل "مشكلتهم" وهن أكثر رغبة في العمل الجماعي، وأكثر تقبلا له. ويزداد شعورهم بالرضا وتقل مقاومتهم للتغيير وترتفع روحهم المعنوية وتزداد ثقتهم بالمنظمة مما ينعكس على المنظمة بمزيد من الأداء الفعال.

#### **10) أسلوب القيادة:**

القائد الجيد هو الذي يسهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالمنظمة وإيمانهم بأهدافها وقيمها، ويبعث فيهم الرغبة في بذل مزيد من الجهد المبدع في سبيل تحقيق تلك الأهداف، ويغرس فيهم رغبة صادقة في المحافظة على العضوية فيها، وهو الذي يتوقع عن صغائر الأمور، ويثني على من يستحق الثناء ويتجاهل من يحاول استغلال المواقف. ويمتلك القدرة على تطوير الإنسان ومراعاة مشاعره واحترامه وتوفير فرص نجاحه. ويعرف كيف يحفز العاملين لديه ويبعث فيهم الثقة ويعاملهم بصدق وعدل وأمانة، ويتبع أسلوب الإشراف لا المراقبة وترصد الأخطاء ويشجع مبدأ الاجتهاد في الرأي ويملك أفقا واسعا فيستوعب الأفكار الجديدة ووجهات النظر المبدعة، ويتمتع بدرجة عالية من الأخلاق الحميدة، ويتصف بالنشاط والقدرة على الإبداع ومد يد المساعدة للآخرين كي يتقدموا. (6)

## **2/ النتائج المترتبة على تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين:**

ينجم عن ولاء العاملين لمنظماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكا إيجابيا يعود عليهم وعلى تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة، ومن أبرز المخرجات وأكثرها تأثيرا في حياة المنظمات ما يلي: (7)

### **شعور العاملين بروح معنوية عالية:**

لقد بينت الدراسات بأن للولاء التنظيمي دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها، ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق أهداف المنظمة.  
**الحد من التسرب الوظيفي:** يعد تسرب الموظفين - أي تركهم لمنظماتهم- ظاهرة تنظيمية خطيرة. ويعني التسرب الوظيفي توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي تقاضى مرتبه منها. فالتسرب ذو تكلفة عالية منها تكلفة الإعلان، والاختيار والتعيين ومن ثم التدريب والإعداد، بالإضافة إلى أنه يعطل الأداء.  
**الإنجاز المبدع:** يرى كثير من الباحثين بأن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لمنظماتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز، إذ يكون الفرد أكثر حماسا للعمل، وأكثر التزاما بأهداف المنظمة ويسعى تلقائيا للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه.

#### ثانيا: الدراسة الميدانية:

للتعرف على الوسائل المستخدمة في عملية التحليل الإحصائي للبيانات بعينة الدراسة فان هذا البحث سيتضمن في بدايته وصف لخصائص عينة الدراسة ثم عرض وتحليل للنتائج التي توصلت إليها الباحثة في ضوء البيانات ومعالجتها إحصائيا من خلال استعراض العلاقات التي استخدمت في قياس المتغيرات المستقلة التابع ثم إجراء اختبار للفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة .

#### المحور الأول : وصف خصائص عينة الدراسة

اشتمل المجتمع الإحصائي و تحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة على الصفات الشخصية والوظيفية المتمثلة في الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ( طبيعة العمل)، موقع العمل، عدد سنوات الخدمة، الراتب مع الأخذ بعين الاعتبار بأنه قد تم إجراء التعديلات و دمج الفئات التالية و ذلك لأغراض التحليل الإحصائي إلى فئات جديدة :

- 1- دمج الفئة الأولى (العمر) و هي (أقل من 20 سنة) لعدم وجود نسبة تذكر مع الفئة التي تليها و هي ( 21 سنة إلى 29 سنة ) ، و ذلك تصبح الفئة الأولى بعد الدمج ( 20-29 سنة ) ضمن الفئة الأولى .
- 2- بالنسبة لحملة الشهادات الجامعية فقد تم دمج حملة الشهادة الجامعية الأولى مع التي تليها الدبلوم المتحصل عليه من مركز التكوين المهني والتمهين والماجستير والدكتوراه ليصبح العدد الإجمالي بعد الدمج ( 123 ) عامل وذلك لقلة عدد أفراد العينة حيث لا يوجد سوى اثنين فقط يحملون شهادة من مركز التكوين المهني والتمهين وواحد فقط يحمل شهادة الماجستير وواحد فقط يحمل شهادة الدكتوراه .
- 3- عدد العاملين قدر بـ (271) عامل.
- 4- أظهرت النتائج أن هناك مسميات وظيفية متعددة تتعكس بالتالي على تعدد الفئات، وعليه فقد تم دمج المسمى الوظيفي ( طبيعة العمل ) والذي يشغله أفراد عينة الدراسة بثلاثة مستويات ممن يمثلون مستوى الإدارة العليا يليه مستوى الإدارة الوسطى والمستوى الإداري الأدنى ( التنفيذي) وفيما يلي وصف لبعض الخصائص الشخصية التي ذكرت في الاستمارة في القسم الأول والخاص بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

جدول رقم (01): خصائص عينة الدراسة حسب المواصفات الشخصية و الوظيفية

المتغير	فئات المتغير	عدد العاملين لكل فئة	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	298	94.9%
	أنثى	16	5.1%
الحالة الاجتماعية	أعزب	47	14.6%
	متزوج	268	85.4%

العمر	من 20-29 سنة	54	17 %
	من 30-39 سنة	121	39 %
	من 40-49 سنة	127	40 %
	من 50 فأكثر	12	4 %
المؤهل العلمي	شهادة البكالوريا	107	34.1 %
	شهادة الكفاءة المهنية	84	26.8 %
	مستوى جامعي فأعلى	123	39.1 %
المسمى الوظيفي (طبيعة العمل)	المراتب العليا	24	7.6 %
	المراتب الوسطى	103	36.8 %
	المراتب التنفيذية	187	59.6 %
موقع العمل	المصنع	271	76.3 %
	الإدارة العليا	43	13.7 %
عدد سنوات الخدمة	1-5 سنوات	66	21 %
	6-10 سنوات	43	13.7 %
	11-15 سنوات	123	39.2 %
	16 سنة فأكثر	82	26.1 %
الراتب	15000-25000 دينار	69	22.0 %
	25500-35000 دينار	67	21.3 %
	35500-45000 دينار	76	24.6 %
	45500-55000 دينار	41	13.1 %
	55500 دينار فأكثر	21	19.4 %

يظهر من الجدول رقم (01) ما يلي :

#### 1- توزيع العينة حسب ( الجنس ) :

يلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور إذ بلغ عددهم ( 298 ) فردا بنسبة ( 94.4 % ) في حين بلغ عدد الإناث ( 17 ) بنسبة ( 5.1 % ) وتدل هذه النتائج على أن طبيعة العمل في المنظمات الصناعية تتطلب جهدا خاصا للعمل في المصنع و الذي غالبا ما تكون عملا ميدانيا متواصلا ، الأمر الذي لا يشجع الفتيات للانخراط في هذا العمل وفي مثل هذه الظروف بالإضافة إلى المحددات والأمور الاجتماعية الأخرى

#### 2- توزيع أفراد العينة حسب ( الحالة الاجتماعية ) :

يظهر من الجدول رقم (01) إن عدد المتزوجين من أفراد عينة الدراسة بلغ ( 268 ) فردا بنسبة ( 85.4 % ) في حين بلغ عدد المتزوجين ( 47 ) فردا و بنسبة ( 14.7 % ) الأمر الذي يعكس ويدل على أن مجتمع الدراسة غالبية أفرادها من المتزوجين و أصحاب العائلات .

#### 3- توزيع أفراد العينة ( حسب العمر ) :

يكشف الجدول رقم (01) بأن فئة الأعمار من (40-49 سنة ) هي أكبر فئة لعمر العاملين حيث بلغ عددهم ( 127 ) وبنسبة ( 40.4 % ) ويلاحظ بأن الفئة ( 30-39 سنة ) وصل عددهم إلى ( 121 ) فرد وبنسبة ( 38.5 % ) وكذلك الفئة ( 20-29 سنة ) بلغ عددهم ( 54 ) فردا وبنسبة ( 17.2 % ) أما الفئة ( 50 سنة فأكثر ) فلم يتجاوز عددهم أكثر من ( 12 ) فردا وبنسبة ( 3.8 % ) من عينة البحث، ولم تشكل نسبة الأعمار الواقعة ضمن الفئات العمرية ( أقل من 20 سنة ) أي نسبة تذكر.

يلاحظ من هذه النتائج أن غالبية العاملين في المنظمة المبحوثة هم من متوسطي العمر وممن زادت خدمتهم عن الـ ( 10 سنوات ) والذين قد لا يفكرون بإجراء أي تغيير لأعمالهم والانتقال للعمل في منظمات أخرى.

#### 4- توزيع أفراد العينة حسب ( المؤهل العلمي ) :

يلاحظ من الجدول عدد الأفراد من حملة الشهادات الجامعية ضمن الأربعة مستويات ( الحاصلين على شهادة الكفاءة المهنية، الليسانس، الماجستير، الدكتوراه) بلغ عددهم ( 123 ) عامل بنسبة ( 39.1 % ) والذين

يحملون مؤهلا علميا ( شهادة البكالوريا) بلغ عددهم (107) عمال وبنسبة ( 34.1 % ) بينما عدد الذين يحملون شهادة الليسانس فكان (84) عامل بنسبة ( 26.8 % ).

وهذا يدل على أن نسبة عالية من العاملين هم من المتعلمين وحملة الشهادات العلمية ويعد هذا مؤشرا ايجابيا ومشجعا في تكوين شخصية الفرد العامل، وأن العلم والمعرفة والثقافة هي من ضروريات ومتطلبات العمل في الوقت الحاضر.

#### 5- المسمى الوظيفي (طبيعة العمل) :

نظرا لتعدد وتنوع المراكز والأقسام الوظيفية تحت مسميات مختلفة داخل مجمع سيم بعين الدفلى فإن العينة المبحوثة قد أتت ضمن مستويات إدارية ثلاثة اقتصارا لتعدد الفئات وكما هو موضح في الجدول حيث تبين أن أفراد المستوى الإداري الأدنى (التنفيذي) كان لهم النصيب الأكبر في الوظائف التنفيذية وبلغ عددهم (187) عاملا وبنسبة (95.2%) فيما كان عدد الأفراد ممن يشغلون المراتب الوسطى (103) عمال بنسبة (32.8%) وأخيرا عينة الدراسة للمراتب العليا و عددهم (23) عاملا بنسبة (7.6%) وهؤلاء يحتلون مناصب إداري من فئة مدير عام ومستشار ومدير .

#### 6- توزيع أفراد العينة حسب ( موقع العمل) :

قدر عدد العاملين بالمجمع بـ ( 271 ) عاملا بنسبة ( 84.3 % ) بينما بلغ عدد العاملين في الإدارة المركزية (43) عامل و بنسبة ( 13.7 % ) .

#### 7- توزيع أفراد العينة حسب ( عدد سنوات الخدمة ) :

وهي الفترة الزمنية التي قضاها العامل في عمله داخل المنظمة يظهر من الجدول رقم (1) أن نسبة (21% ) من أفراد عينة الدراسة كانت مدة خدمتهم من (1-5 سنوات ) حيث بلغ عددهم ( 22 ) عامل والذين تتراوح مدة خدمتهم من (6-10سنوات ) فقد بلغ عددهم (43) عامل و بنسبة ( 13.7 % ) وهي الأقل نسبة. أما الذين بلغت مدة خدمتهم من (11-15سنوات) فقد بلغ عددهم (123) عاملا بنسبة (39.2%) وهي أعلى نسبة، وأخيرا بلغ عدد الذين تراوحت مدة خدمتهم (16 فأكثر ) (86) عاملا بنسبة ( 26.1 % ).

#### 8- توزيع أفراد العينة حسب ( الراتب ) :

وهو من العوامل المهمة والمؤثرة في حياة العاملين ومستوى معيشتهم وولائهم لعملهم. يلاحظ من الجدول أن أعلى نسبة من عينة الدراسة تقع رواتبهم ضمن الفئة ( 35500 -45000) ديناراً و بلغ عددهم (76) عاملا بنسبة ( 64.3 % ) ويلي ذلك فئة الراتب من (15000 -25000) دينار وبلغ عددهم ( 69 ) عاملا بنسبة ( 22.0 % ) ثم فئة الراتب من (25000-35000) ديناراً وبلغ عددهم (67) عامل بنسبة 21.3% وفئة الراتب من (55500 فأكثر) و عددهم (21) عاملا بنسبة ( 19.4 % ) وأخيرا فإن فئة الراتب من (45500-55000) ديناراً فقد بلغ عددهم (41) عاملا بنسبة ( 13.1 % ) وكانت أقل نسبة.

#### المحور الثاني : عرض و تحليل إجابات أفراد العينة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المساعدة على تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في الشركة المبحوثة ( مجمع سيم بعين الدفلى).

من خلال الإجابة عن التساؤلات التي تمثلت في مشكلة الدراسة فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، حيث تم استخدام مقياس خماسي الأوزان استنادا إلى وجود (5) فئات للإجابة.

وقد أعطيت فئة الإجابة أوافق بشدة خمس درجات، وهي تعكس أقصى درجات الاتجاه الإيجابي، أوافق أعطيت أربع درجات(4)، ومحاييد ثلاث درجات(3)، ولا أوافق درجتان(2)، ولا أوافق بشدة درجة واحدة(1)، وهي تعكس أقصى درجات الاتجاه السلبي(0)، واعتبرت الدرجات التي تقل عن حد القبول (2.5) ذات مدلول سلبي في الإجابة، وما زاد عليه يحمل مدلولاً ايجابياً نحو متغيرات البحث.

وقد تم استخدام معامل البسيط والمتعدد لقياس أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة وهي ( الحوافز ، القيادة، المناخ التنظيمي، التطبيع، الحاجات الإنسانية) على المتغير التابع (الولاء التنظيمي) كما تم استخدام تحليل

التباين الأحادي ( ANOVA ) لفحص الفروق من المتغير التابع (الولاء التنظيمي) حسب المتغيرات ( العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الراتب/الأجر الشهري/، المسمى الوظيفي ) وكذلك إجراء اختبار

(T-Test) و(F-Test) لفحص الفروق في المتغير التابع حسب متغيرات( الحالة الاجتماعية، الجنس، موقع العمل).

\* وفيما يلي عرض وتحليل لأهم نتائج البيانات التي أسفرت عنها هذه الدراسة الميدانية:

**أولاً :** التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات التي تقيس المتغير التابع ( الولاء التنظيمي ) .  
اشتمل هذا المتغير على (02) فقرة تقيس بمجملها اتجاهات عينة الدراسة و نسبة ولائهم التنظيمي لمجمع سيم بعين الدفلى.

#### المحور الثالث: اختبار الفرضيات

تقوم هذه الدراسة على عدد من الفرضيات وفقا لعدد من الأساليب الإحصائية المناسبة وهي :

#### الفرضية الأولى:

**Ho:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الحوافز و نظام العقوبات) و( الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

**Ha:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الحوافز و نظام العقوبات) و( الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

لاختبار هذه الفرضية تم احتساب قيمة (T) باستخدام النظام الإحصائي (SPSS) حيث تم الاعتماد على مستوى ثقة (95%) أي بمستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05).

#### جدول رقم (02): أثر المتغير المستقل (الحوافز) على المتغير التابع (الولاء التنظيمي) ونتائج الفرضية الأولى

المتغير	R	R <sup>2</sup>	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة (8)	درجة الحرية
الحوافز	0,401	0,161	7,743	1,96	0,000	312

نلاحظ من الجدول رقم (02) أن قيمة الارتباط بين (الحوافز) و(الولاء التنظيمي) تساوي 0,401 وهذا يعني أن اتجاه العلاقة كان طرديا بين المتغيرين من قيمة R<sup>2</sup> والتي تساوي (0,161) أي أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (16,1%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، ونظرا لأن قيمة T المحسوبة (7,743) أكبر من قيمة T الجدولية (1,96) لذلك فإننا سنقبل الفرضية البديلة (Ha) على أساس وجود علاقة بين الحوافز (الإيجابية ونظام العقوبات) بشقيها المادي والمعنوي والولاء التنظيمي لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى عند مستوى ثقة (95%) أي بمستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) ودرجة حرية (312).  
والحوافز كما هو معروف بأنها مؤثرات خارجية تشجع العاملين وتحفزهم لأداء أفضل، إذ تعمل على رفع الروح المعنوية لديهم وتشجدهم وتزيد من مستوى ودرجة ولائهم وتشعرهم بالاطمئنان والرضا. وهذا ما يلاحظ من خلال الجدول رقم (02) بأن هنالك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين (الحوافز) و( الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

#### الفرضية الثانية:

**Ho:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (القيادة الإدارية) و(الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

**Ha:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (القيادة الإدارية) و( الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

#### جدول رقم (03): أثر المتغير المستقل (القيادة) على المتغير التابع (الولاء التنظيمي) ونتائج الفرضية الثانية

المتغير	R	R <sup>2</sup>	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية
القيادة	0,422	0,178	8,228	1,96	0,000	312

ومن الجدول رقم (03) يلاحظ أن قيمة الارتباط بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي تساوي 0,422 وهذا يعني أن اتجاه العلاقة أتى طرديا بين المتغيرين من قيمة R<sup>2</sup> والتي تساوي (0,178) أي أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (17,8%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، ونظرا لأن قيمة T المحسوبة (8,228) أكبر من قيمة T الجدولية (1,96) عند مستوى دلالة (0,000) ودرجة حرية (312) لذلك سنقبل

الفرضية البديلة (Ha) على أساس (توجد) علاقة بين القيادة والولاء التنظيمي لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى عند مستوى ثقة 95%.

وبناء على ما تقدم فإنه من الملاحظ أن للقيادة دور كبير في تحقيق الولاء لدى العاملين وذلك لتأثيرها الكبير وقدرتها على إقامة وبناء العلاقات الإنسانية الطيبة بين العاملين في المنظمة و تقوية عنصر الثقة بين الرئيس و المرؤوس وإشعار العاملين بالانتماء للجماعة والاعتراف بفضل جهود العاملين وكفاءتهم في انجاز الأعمال وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتشجيعهم وحفزهم وتلبية حاجاتهم و رغباتهم لكسب رضاهم وولائهم المخلص، إن تحقيق كل ذلك وغيره يرجع إلى أسلوب القيادة الإدارية المستخدمة في المنظمة، ومن خلال ما يلاحظ من الجدول رقم (03) بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و(الولاء التنظيمي) تدل على أن أسلوب القيادة المستخدم في مجمع سيم بعين الدفلى كان له تأثير إيجابي على العاملين. و يمكن القول بأنه حين ينال العاملون اهتماما و احتراما من الرؤساء يكون الولاء عندهم أكبر وأعظم.

#### الفرضية الثالثة:

Ho: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (المناخ التنظيمي) و (الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

Ha: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (المناخ التنظيمي) و (الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

جدول رقم (04): أثر المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) على المتغير التابع (الولاء التنظيمي) ونتائج الفرضية الثالثة

المتغير	R	R <sup>2</sup>	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية
المناخ التنظيمي	0,395	0,156	7,603	1,96	0,000	312

ومن الجدول رقم (04) يلاحظ أن قيمة الارتباط بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي تساوي 0,395 وهذا يعني أن اتجاه العلاقة أتى طرديا بين المتغيرين من قيمة R<sup>2</sup> والتي تساوي (0,165) أي أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (15,6%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، ونظرا لأن قيمة T المحسوبة (7,603%) أكبر من قيمة T الجدولية (1,96%) لذلك فإننا سنقبل الفرضية البديلة (Ha) على أساس توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى عند مستوى ثقة (95%) أي بمستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05).

وبناء عليه فإن ولاء العاملين يتحقق ويزداد بمقدار تشجيع المنظمة لهم وتدريبهم ودعمهم وحل مشاكلهم والشعور المتبادل بالثقة والصراحة ووضوح الأهداف وارتفاع المعنويات والاتصال الفعال وتسهيل أمور العمل، وهذا ما كان واضحا من خلال القيم في الجدول رقم (04) بأن العلاقة كانت طردية بين توفير المناخ التنظيمي الجيد والولاء التنظيمي.

#### الفرضية الرابعة:

Ho: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التطبيع التنظيمي) و (الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

Ha: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التطبيع التنظيمي) و (الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

جدول رقم (05): أثر المتغير المستقل (التطبيع التنظيمي) على المتغير التابع (الولاء التنظيمي) ونتائج الفرضية الرابعة

المتغير	R	R <sup>2</sup>	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية
التطبيع التنظيمي	0,479	0,230	9,647	1,96	0,000	312

ومن الجدول رقم (05) يلاحظ أن قيمة الارتباط بين التطبيع التنظيمي والولاء التنظيمي تساوي 0,497 وهذا يعني أن اتجاه العلاقة أتى طرديا بين المتغيرين من قيمة R<sup>2</sup> والتي تساوي 0,230 أي أن المتغير المستقل يفسر

ما نسبته (0,23) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، ونظرا لأن قيمة T المحسوبة (9,647%) أكبر من قيمة T الجدولية (1,96) لذلك فإننا سنقبل الفرضية البديلة (Ha) على أساس توجد علاقة بين التطبيق التنظيمي والولاء التنظيمي لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى عند مستوى ثقة (95%) أي بمستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05).

وبالنظر إلى الجدول رقم (05) فإنه يتبين أن هناك ضرورة لتطبيق العاملين ليساهموا في تقدم ونجاح المنظمة ويكونوا أكثر تأثيرا وإيجابية بما يتميزوا به من مواهب وقدرات ومستوى أداء لعبت المنظمات دورا كبيرا في تأهيلهم وإعدادهم ليزدادوا قدرة وفعالية وتأثيرا وانسجاما لتتكامل جهود المنظمات في إعدادهم بالنجاح عن صدق وإيمان ومثابرة وتصميم لتكسب بالتالي ولاءهم بعدما حققت التوافق بين حاجاتهم وقدراتهم ومهاراتهم وبين متطلبات المنظمة للوصول إلى الأهداف ذات الأثر المستمر.

بمعنى أن العاملين الذين يتمكنون من تعلم الأنظمة والسلوك والقيم والعادات والاتجاهات للمنظمات لتتطابق مع قيمهم ومعتقداتهم وسلوكهم في المنظمة سيكونون بالتالي أكثر ولاء وأكثر ارتباطا وتعلقا بها.

#### الفرضية الخامسة:

**HO:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية والوظيفية المتمثلة بـ (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، موقع العمل، مدة الخدمة، الراتب) و(الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

**Ha:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية والوظيفية المتمثلة بـ (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، موقع العمل، مدة الخدمة، الراتب) و(الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

سيتم اعتماد (T-Test): بهذه الفرضية وذلك فيما يتعلق بالجنس والحالة الاجتماعية وموقع العمل علما بأن الولاء التنظيمي يتأثر بالمتغيرات الفرعية والمنبثقة عن المتغير الأصلي (الصفات الشخصية والوظيفية) كما تم اعتماد تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والراتب والعمر.

وهذه الفرضيات الفرعية يمكن إدراجها بالآتي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** والمنبثقة عن الفرضية الأصلية الخامسة (الصفات الشخصية والوظيفية).

**Ho:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (الجنس) و(الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

**Ha:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (الجنس) و(الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

#### جدول رقم (06): اختبار (T) لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة
ذكر	298	2,342	0,6379	0,894	1,96	0,372
أنثى	16	2,192	0,8637			

يلاحظ من الجدول رقم (06) أن المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي عند الذكور يساوي (2,342) وبانحراف معياري يساوي (0,6379). وأن المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي عند الإناث يساوي (2,192) وبانحراف معياري يساوي (0,8637)، ونظرا لأن قيمة T المحسوبة (0,894) أقل من قيمة T الجدولية (1,96) لذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى للمتغير المستقل (الجنس عند الذكور وعند الإناث على مستوى دلالة (0,372) وهي أكبر من (0,05) ومستوى الدلالة المعتمدة هو  $(0,05 \geq \alpha)$  وبهذا نقبل الفرضية العدمية (Ho).

**الفرضية الفرعية الثانية:**

والمنبثقة عن الفرضية الأصلية (الصفات الشخصية والوظيفية).

**Ho:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير المستقل (الحالة الاجتماعية) و(الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

**Ha:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير المستقل (الحالة الاجتماعية) و(الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

**جدول رقم (07): اختبار (T) للحالة الاجتماعية**

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة
أعزب	46	2,5272	0,5919	2,189	1,96	0,029
متزوج	268	2,3013	0,6554			

كما يوضح الجدول رقم (07) أن المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي لغير المتزوجين بلغ (2,5272) وانحراف معياري (0,5919) وأن المتوسط الحسابي للمتزوجين (2,3013) والانحراف المعياري (0,6554)، و نظرا لأن قيمة (T) المحسوبة تساوي (2,189) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية (1,96) لذلك فإننا نقبل الفرضية البديلة (Ha) على أساس توجد فروق في الولاء التنظيمي تعزى للمتغير المستقل الحالة الاجتماعية وكانت لصالح فئة العزاب.

وقد يعود السبب إلى أن العامل غير المتزوج أقل مشاكل من المتزوج لأنه يكون في بداية حياته العملية ويكتسب الخبرات والتأهيل ليضمن على مستقبله ويثبت جدارته وقدرته في عمله الحالي وخاصة وأنه بذل جهدا وعناء كبيرا في الحصول على وظيفة لطالما انتظرها وتمناها ولهذا فهو حريص على البقاء والاستمرار بالعمل في المنظمة المنتسب إليها.

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

والمبنية عن الفرضية الأصلية (الصفات الشخصية و الوظيفية).

**Ho:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير المستقل (موقع العمل) و(الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

**Ha:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير المستقل (موقع العمل) و(الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

**جدول رقم (08): اختبار (T) لموقع العمل**

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة
المصنع	271	2,263	0,5771	5,009	1,96	0,000
الإدارة المركزية	43	2,779	0,8329			

من خلال الجدول رقم (08) يلاحظ بأن المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي للعاملين في المصنع بلغ (2,263) وانحراف معياري (0,5771) وأن متوسط الولاء التنظيمي للعاملين في الإدارة المركزية بلغ (2,779) وانحراف معياري (0,8329)، ونظرا لأن قيمة (T) المحسوبة تساوي (5,009) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية (1,96) بمستوى دلالة (0,000) لذلك نقبل الفرضية Ha على أساس توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير المستقل موقع العمل وكانت لصالح العاملين في الإدارة المركزية مما يدعم القول بأن موقع العمل وبيئته يؤثران بشكل واضح على معدل الولاء التنظيمي لدى العاملين.

وبناء على ذلك فإن معظم الآراء تتفق على أنه كلما كان موقع العمل مناسباً وملائماً للعاملين كانت درجة تأثيره في ولائهم التنظيمي أكبر.

ومن المعروف أن تمتع العاملين بمكان عمل ملائم يوفر لهم فيه المناخ التنظيمي الجيد والبيئة المحيطة المناسبة والعلاقات الطيبة وضمان وصول الخدمات العامة لهم بأسرع وقت ممكن وبأقل جهد وتكلفة وكذلك تحقيق الاستقرار الوظيفي لهم وتوفير وسائل السلامة العامة والمحافظة على صحتهم، كل ذلك من شأنه تحقيق الاستقرار النفسي للعاملين، ويقوي العزيمة وإتقان الأداء والتنفيذ، ويحد من القلق ويرفع الروح المعنوية ويعزز الولاء، ومن الجدول رقم (08) يثبت بأن الولاء لدى العاملين في الإدارة العليا كان أكبر من ولاء العاملين في المصنع.

### الفرضية السادسة:

**Ho:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (الحاجات الإنسانية) و(الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

**Ha:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (الحاجات الإنسانية) و(الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

### جدول رقم (09): أثر المتغير المستقل (الحاجات الإنسانية) على المتغير التابع (الولاء التنظيمي) ونتائج الفرضية السادسة

المتغير	R	R <sup>2</sup>	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية
الحاجات الإنسانية	0,538	0,290	11,280	1,96	0,000	312

يلاحظ من الجدول رقم (09) أن قيمة الارتباط بين الحاجات الإنسانية والولاء التنظيمي تساوي (0,538) وهذا يعني أن اتجاه العلاقة أتى طرديا بين المتغيرين من قيم R<sup>2</sup> والتي تساوي (0,290) وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (0,29) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، ونظرا لأن قيمة T المحسوبة (11,280) أكبر من قيمة T الجدولية (1,96) لذلك فإننا سنقبل الفرضية البديلة (Ha) على أساس توجد علاقة بين الحاجات الإنسانية والولاء التنظيمي لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى عند مستوى ثقة (95%) أي بمستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05).

وعليه فإن إشباع الحاجات الضرورية للعاملين وفق أهميتها كالأمن والأمان والشعور بالأطمئنان والاستقلالية والحرية والانتماء للجماعة والإحساس بالتقدير من قبل الآخرين وتحقيق الذات من شأنه رفع الروح المعنوية والإنتاجية لديهم لينعكس إيجابا على حسن أدائهم ويدفعهم إلى مزيد من العمل الجاد المنتج.

فكلما حرصت المنظمات على إشباع حاجات العاملين فيها والتي يسعون لإشباعها وإتقان حسن معاملتهم فإنها تحقق في المقابل وتحصل على حبهم وتقديرهم وولائهم، أي أن الولاء التنظيمي يزداد وينمو ويتطور بمقدار الاهتمام بالعاملين والاعتراف بأنهم أهل للثقة وذوي أهمية بإسهامهم في تقدم ونمو المنظمة على نحو يضمن لها البقاء والاستمرار والانتقال إلى الأفضل الذي لا سقف له.

### الفرضية السابعة:

**Ho:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (كافة المتغيرات المستقلة) و(الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

**Ha:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (كافة المتغيرات المستقلة) و(الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

### جدول رقم (10): تحليل الانحدار المتعدد لأثر (كافة المتغيرات المستقلة) في الدراسة على المتغير التابع (الولاء التنظيمي) بالاعتماد على قيم (R<sup>2</sup>) و مستوى الدلالة

مصدر التباين	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	R	R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة
كافة المتغيرات	16,66	1,23	0,648	0,419	0,000

يتبين من الجدول رقم (10) واعتمادا على تحليل الانحدار المتعدد الأثر كافة المتغيرات المستقلة على الولاء التنظيمي لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى، حيث تبين بأن قيمة (F) المحسوبة كانت (16,66) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (1,33) ولهذا نرفض الفرضية العدمية (Ho) ونقبل الفرضية البديلة (Ha) والقائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كافة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) على مستوى دلالة أقل من (0,05) ومن قيمة  $R^2 = 0,419$ ، وبذلك فإن هنالك أثر لكافة المتغيرات المستقلة على الولاء التنظيمي، حيث فسر نموذج الدراسة ما نسبته ( $R^2 = 41,9\%$ ) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الولاء التنظيمي).

معادلة الانحدار التي تربط الولاء التنظيمي بكافة المتغيرات المستقلة:

س = 0,752 + 0,320 (الاحتياجات الإنسانية) + 0,262 (التطبيع التنظيمي) - 0,018 (العمر) - 0,043 (المناخ التنظيمي) - 0,22 (المؤهل العلمي) + 0,01878 (المسمى الوظيفي) + 0,117 (القيادة) + 0,306 (موقع العمل) + 0,05426 (الراتب) - 0,001 (مدة الخدمة) - 0,055 (الجنس) + 0,00742 (الحالة الاجتماعية) + 0,0842 (الحوافز).  
حيث أن (س) : تمثل الولاء التنظيمي.  
0,752 : تمثل قيمة ثابتة للمعادلة.

جدول رقم (11): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الأثر المتغير (عدد سنوات الخدمة) و لاقته مع الولاء التنظيمي لدى المستجيبين من مجتمع الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	القيمة الجدولية
عدد سنوات الخدمة	8,356	3,7	2,785	6,962	0,000	3

الفرضية الفرعية (عدد سنوات الخدمة) والمنبثقة عن الفرضية الأصلية الخامسة (الصفات الشخصية والوظيفية) Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (عدد سنوات الخدمة) و(الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

Ha: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (عدد سنوات الخدمة) و(الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

يلاحظ من الجدول رقم (11) أثر المتغير المستقل (عدد سنوات الخدمة) على الولاء التنظيمي بأن قيمة (F) المحسوبة تساوي (6,962) وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى أقل من (0,05) و أكبر من القيمة الجدولية (3) ولذلك سنقبل الفرضية البديلة (Ho) على أساس توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عدد سنوات الخدمة) و(الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى، بمعنى أن العاملين الأكثر خدمة في المنظمة يكونون أكثر ارتباطا وتعلقا بمنظماتهم من العاملين الأقل خدمة، وتعتبر مؤشرا على أن هناك علاقة طردية بين عدد سنوات الخدمة للعاملين في المنظمة والولاء التنظيمي.

جدول رقم (12): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر المتغير المستقل في الدراسة (المسمى الوظيفي) وعلاقته مع الولاء التنظيمي لدى المستجيبين من مجتمع الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	القيمة الجدولية
المسمى الوظيفي	0,126	2	0,0628	0,138	0,863	3

الفرضية الفرعية (المسمى الوظيفي) والمنبثقة عن الفرضية الأصلية الخامسة (الصفات الشخصية والوظيفية) Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (المسمى الوظيفي) و(الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

Ha: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (المسمى الوظيفي) و(الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

يلاحظ من الجدول رقم (12) بأن قيمة (F) المحسوبة تساوي (0,138) وهي ليست دالة إحصائية وكانت أقل من القيمة الجدولية (3) ومستوى الدلالة (0,863) وهي غير مقبولة ذلك أن مستوى الدلالة المعتمد أقل أو يساوي (0,05) لذلك نقبل الفرضية العدمية (Ho) على أساس لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (المسمى الوظيفي) و(الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

ومن خلال القيم المعطاة في الجدول رقم (12) يتبين أنه بالرغم من الاختلاف في واجبات ومسؤوليات المستويات الإدارية الثلاث (العليا، المتوسطة، التنفيذية) إلا أنه لم يلاحظ لها تأثير على مستوى درجات الولاء التنظيمي لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

جدول رقم (13): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر المتغير المستقل في الدراسة (المؤهل العلمي) وعلاقته مع الولاء التنظيمي لدى المستجيبين من مجتمع الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	القيمة الجدولية
المؤهل العلمي	0,963	2	0,481	1,139	0,321	3

الفرضية الفرعية (المؤهل العلمي) والمنبثقة عن الفرضية الأصلية الخامسة (الصفات الشخصية والوظيفية) **Ho**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (المؤهل العلمي) و(الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.  
**Ha**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (المؤهل العلمي) و(الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

يلاحظ من الجدول رقم (13) بأن قيمة (F) المحسوبة تساوي (1,139) وهي ليست دالة إحصائية و كانت أقل من القيمة الجدولية (3) على مستوى الدلالة (0,321) وهي غير مقبولة ذلك أن مستوى الدلالة المعتمد أقل أو يساوي (0,05)، ولهذا فإننا نقبل الفرضية العدمية ( $H_0$ ) على أساس لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين (المؤهل العلمي) و(الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.  
ويتضح من الجدول رقم (13) أن العاملين الأقل تعليماً هم أكثر الفئات ولاءً. وقد يعود ذلك إلى أن لهذه الفئات مدة طويلة بالخدمة في المنظمات ووصلوا إلى مراكز وظيفية جيدة بحكم طول مدة الخدمة (الأقدمية) وقد لا يجدوا مثل هذه الوظائف في أماكن أخرى عند تركهم للمنظمات التي يعملوا فيها لتدني مستواهم التعليمي، على العكس من العاملين الذين زاد مستوى تعليمهم فتكون فرص العمل الأفضل متاحة أمامهم بشكل أوسع، فهم يطمحون ويتطلعون دائماً لاختيار الأحسن وتتاح لهم الوسائل وتحقق توقعاتهم وتفتح لهم الأبواب، الأمر الذي قد يدعوهم إلى إجراء مقارنة بين ما قدموه من جهد وخدمات وما حصلوا عليه من رواتب، فإن زادت رواتبهم زاد ولاءهم وإن حصل العكس قل ولاءهم.

#### جدول رقم (24): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر المتغير المستقل في الدراسة (الراتب) وعلاقته مع الولاء التنظيمي لدى المستجيبين من مجتمع الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	القيمة الجدولية
الراتب	10,648	4	2,662	6,758	0,000	3

الفرضية الفرعية (الراتب) والمنبثقة عن الفرضية الأصلية الخامسة (الصفات الشخصية والوظيفية) **Ho**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الراتب) و(الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.  
**Ha**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الراتب) و(الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

يلاحظ من الجدول رقم (23) أثر المتغير المستقل (الراتب) على الولاء التنظيمي خلال قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (6,758) وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة أقل من (0,05) وأكبر من القيمة الجدولية (3)، وبهذا نقبل الفرضية البديلة ( $H_a$ ) على أساس توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين (الراتب) و(الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

وبناءً عليه فإن العامل إذا شعر بأن دخله الوظيفي مجزياً ويتيح له تحقيق الحاجات الأساسية كالمسكن والمأكل والملبس والعلاج وحاجات أخرى غيرها وقد يكون نقدياً يتقاضاه في صورة راتب أو مقابل عمله الإضافي أو الإجازات المدفوعة الأجر ... إلخ. ستؤدي بالنتيجة إلى تعلقه بعمله وزيادة استقراره وشعوره بالأمان والاطمئنان، أي أنه كلما كان العامل راضياً عن راتبه ودخله الشهري لإشباع حاجاته ورغباته وتطلعاته، كلما زاد في المقابل أدائه وولائه لمنظمتهم مما ينعكس إيجاباً على كفاءة وفعالية المنظمات.

#### جدول رقم (15): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر المتغير المستقل في الدراسة (العمر) وعلاقته مع الولاء التنظيمي لدى المستجيبين من مجتمع الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	القيمة الجدولية
العمر	10,413	4	3,471	8,82	0,000	3

الفرضية الفرعية (العمر) والمنبثقة عن الفرضية الأصلية الخامسة (الصفات الشخصية والوظيفية)  
**Ho:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (العمر) و(الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

**Ha:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (العمر) و(الولاء التنظيمي) لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى.

من النتائج المبينة في الجدول رقم (15) يلاحظ بأن هنالك أثرا لمتغير (العمر) على الولاء التنظيمي. وبناء على تحليل التباين الأحادي لأثر المتغير المستقل (العمر) على الولاء التنظيمي تبين بأن قيمة (F) المحسوبة تساوي (8,82) وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى أقل من (0,05) وأكبر من القيمة الجدولية (3) لذلك سنقبل الفرضية البديلة (Ha) على أساس توجد علاقة بين (العمر) و(الولاء التنظيمي).

وبناء على ذلك فإن المتغير المستقل (العمر) هو من العوامل الشخصية الهامة والمؤثرة في ولاء العاملين كما يظهر من النتائج الموضحة في الجدول رقم (15) والتي تشير لعلاقة موجبة بين العمر والولاء التنظيمي.

وهذا يعني أن العاملين ذوي الفئات العمرية الأكبر سنا أكثر ولاء لمنظماتهم من العاملين الأصغر سنا.

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

اتسمت هذه الدراسة بأنها قد شملت عدد من الفرضيات العلمية الرئيسة والفرعية المنبثقة عنها والتي تم اختبارها إحصائيا بهدف تحديد العلاقة والعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي وإستمراريته في مجمع سيم بعين الدفلى كالحوافز والمناخ التنظيمي والقيادة والتطبيع التنظيمي والحاجات الإنسانية والصفات الشخصية والوظيفية المتمثلة في الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، موقع العمل، سنوات الخدمة، الراتب.

كذلك توضح أهمية الولاء التنظيمي بصفة عامة و في مجمع سيم بعين الدفلى بصفة خاصة ، و قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين تجاه ذات المجمع.

#### أولاً:" خلصت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات تمثلت في:

(1) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في (الحاجات الإنسانية، التطبيع التنظيمي، القيادة، الحوافز، المناخ التنظيمي) من جهة والولاء التنظيمي لدى العاملين من جهة أخرى.

(2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي لدى العاملين تعزى لجنس العاملين، المؤهل العلمي والمؤهل الوظيفي.

(3) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي لدى العاملين تعزى للحالة الاجتماعية، العمر وموقع العمل وسنوات الخدمة والراتب.

(4) هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين كافة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل التحديد ( $R=0.419$ ).

#### ثانياً: المقترحات:

➤ ضرورة المحافظة على روح وأسلوب وعمل الفريق الواحد واجتنب الفروقات الفردية بين العاملين لتعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء وتوثيق العلاقات الطيبة بينهم وتبادل الخبرات والمهارات والمعلومات وإنجاز ما لا يمكن إنجازه في حالة القيام بأي عمل فردي.

➤ التركيز على التدريب لإكساب العاملين المعلومات والمهارات وتأهيلهم لزيادة قدراتهم وكفاءتهم وتطوير معرفتهم ورفع الروح المعنوية لديهم وتكوين اتجاهات وقيم إيجابية نحو العمل سوف يؤدي ذلك إلى تعزيز وارتفاع مستوى الولاء لمنظمتهم.

➤ وجوب توفر المرونة التي تسمح بإعادة النظر والاهتمام بالحوافز الإيجابية بأنواعها المادية والمعنوية وتحقيق العدالة في الفرص والامتيازات لاستثمار طاقات ومهارات العاملين وضمان المزيد من مستويات الأداء والولاء، لأنه وبكل بساطة إن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى رضا العاملين واهتمامهم وحرصهم على زيادة الإنتاج والمساهمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

➤ يتحتم على القائمين على إدارة مجمع سيم وأصحاب القرار فيه دراسة وتحليل وتقويم واقع الولاء التنظيمي ومعوقاته ومدى انعكاساته السلبية في حالة فصله عن العمل، وكذا تشخيص ومعرفة العوامل والأسباب والوسائل التي تدعمه وتساهم في تكوينه ومدى تأثيره الإيجابي في حالة تحقيقه.

➤ الولاء التنظيمي لدى العاملين هو المفتاح الأساسي لنجاح أو فشل برامج عمل المنظمات ويمكن القول بأنه يلعب دوراً استراتيجياً هاماً في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتحقيق أهداف التنمية والتقدم والتطور في هذه المنظمات.

➤ للولاء التنظيمي دوافع وأسباب مهمة وعوامل مؤثرة حتى يتحقق في المنظمات، يجب أن تسير عليها الإدارات القائمة على كل منها، لكي تحقق أهدافها، وأن من الصعوبة بمكان أن تنجح خطة أعدت من أجل كسب تأييد وثقة وولاء العاملين وقد بنيت على الارتجالية ولم يراع فيها تلك العوامل والدوافع والأسباب.

➤ على إدارة المنظمة تقع مسؤوليات وواجبات كبيرة تبرز مقدرتها وكفاءتها في كيفية التعامل مع العاملين، فهي التي تملك الرؤية الواضحة بواقع المنظمة وأهدافها وخططها المستقبلية وهي التي تطبقها وتنفذها على أرض الواقع وهي المسؤولة عن نجاحها وتطورها وهي التي تستطيع استثمار كافة الجهود الفردية والجماعية بفعالية وهي التي بأسلوبها تستطيع كسب ثقة العاملين فيها بهدف تحقيق المصلحة العامة وتحسين وتسريع تحقيق النواتج والمخرجات الإيجابية واستمراريتها وبالتالي تحقيق أكبر قدر من الولاء لها.

**أولاً:" الهوامش:**

(1) المعاني، أيمن عودة، أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2007، ص115.

(2) Al-Kahtani, M.A. An Assessment of Organizational Commitment In The Institute Of Puublic Administrative In The Kingdom Of Saudi Arabia, The effect of personal demographics and job-related factors on faculty commitment. **DAI-B65/07.P.3754.Jan.2005.AAT3140906, 2005 .P308.**

(3) زاهر عبد الرحمن عاطف، هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص213.

(4) Coberly, B.M. (2004). Faculty Satisfaction and Organizational Commitment with Industry\_ University Research Centers. PhD. Dissertation North Carolina State University.P135.

(5) القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية، مكتبة دار الشروق، عمان، الأردن، 2000، ص110.

(6) العبيدي، راند عبد الخالق، الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2008، ص120.

(7) أبو النصر، مدحت محمد، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع، 2005، ص66.

(8) مستوى الدلالة المعمول به هو:  $(0.05 \geq \alpha)$

**ثانياً:" المراجع:**

1. المعاني، أيمن عودة، أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2007.

2. أبو النصر، مدحت محمد، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع، 2005.

3. العبيدي، راند عبد الخالق، الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2008.

4. زاهر عبد الرحمن عاطف، هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.

➤ Al-Kahtani, M.A. An Assessment of Organizational Commitment In The Institute Of Puublic Administrative In The Kingdom Of Saudi Arabia, The effect of personal demographics and job-related factors on faculty commitment. **DAI-B65/07.P.3754.Jan.2005.AAT3140906, 2005.**

➤ Coberly, B.M. (2004). Faculty Satisfaction and Organizational Commitment with Industry\_ University Research Centers. PhD. Dissertation North Carolina State University [on line]

<http://www.lip.ncsu.edu/theses.com>